

RICONOSCERE IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA

ANALISI E STRATEGIE PER VALORIZZARE
UNA PRATICA SOCIALE EMERGENTE



Ricerca realizzata con il contributo del Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali PON INCLUSIONE 2014-2020



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo

PON
INCLUSIONE



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



RICONOSCERE IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA

**Analisi e strategie per valorizzare una pratica
sociale emergente**

a cura di
Cristiano Caltabiano

Editoriale Scientifica
Napoli

Il report è stato realizzato nell'ambito di un progetto di ricerca che si è avvalso di un finanziamento nel quadro del PON Inclusionione 2014-2020: Asse: 3 "Sistemi e modelli di intervento sociale", Obiettivo tematico: 09 "Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione", Obiettivo specifico: 9.7 "Rafforzamento dell'economia sociale", Settore di intervento: 109 "Inclusione attiva, anche al fine di promuovere le pari opportunità, e partecipazione attiva, nonché migliore occupabilità" (CIG n. 972361441D - CUP: I59B23000000006).

I N D I C E

PREFAZIONE <i>di Alessandro Lombardi</i>	9
---	---

INTRODUZIONE <i>di Cristiano Caltabiano e Antonio Fici</i>	15
---	----

PARTE PRIMA L'EVOLUZIONE DI UN FENOMENO EMERGENTE

CAPITOLO I LA DIFFUSIONE DEL VOLONTARIATO DI COMPETENZA NELLE IMPRESE ITALIANE <i>di Massimo Lori</i>	23
---	----

1.1 Introduzione	23
1.2 La diffusione in Italia	25
1.3 Il volontariato di competenza e le altre forme di coinvolgimento sociale dei dipendenti	35
1.4 Il ruolo della leva fiscale	39
1.5 Conclusioni	46

CAPITOLO II IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA VISTO DAL TERZO SETTORE: ASPETTI POSITIVI, PROBLEMI E PROPOSTE <i>di Mara Moioli</i>	49
--	----

2.1 Il percorso di ricerca con gli ETS	49
2.2 Il contesto di riferimento: un inquadramento del fenomeno visto dal Terzo Settore	53
2.3 Una prima esplorazione: il questionario per gli ETS	57
2.4 Approfondimenti	63
2.5 Una chiave di lettura conclusiva	79
2.6 I protagonisti della ricerca	81

PARTE SECONDA
ANALISI DEI CONTESTI ORGANIZZATIVI E MISURE PROMOZIONALI

CAPITOLO III

MANAGER PER IL SOCIALE. IL VOLONTARIATO IN UN'ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE APICALE

di Cristiano Caltabiano 87

- 3.1 Premessa 87
- 3.2 L'ascesa di un gruppo di manager al servizio del sociale 88
- 3.3 Le ragioni individuali del volontariato professionale 97
- 3.4 Le basi di una cultura di gruppo 106

CAPITOLO IV

IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA DI UNIGENS

di Massimo Lori 115

- 4.1 Introduzione 115
- 4.2 Cronistoria 116
- 4.3 Attività 121
- 4.4 Partecipazione associativa 125
- 4.5 Motivazioni e gratificazioni 130
- 4.6 Il volontariato di competenza 136
- 4.7 Quale futuro? 141
- 4.8 Conclusioni 145

CAPITOLO V

CHIESI FARMACEUTICI: UN PROGRAMMA DI VOLONTARIATO AZIENDALE CHE SI CONSOLIDA

di Chiara Carbone 147

- 5.1 Introduzione 147
- 5.2 Il Caso di studio della Chiesi Farmaceutici 150
- 5.3 Obiettivi e metodologia 155
- 5.4 Il monitoraggio di un programma di volontariato 158
- 5.5 I risultati del Caso di studio 165
- 5.6 Conclusioni 174

CAPITOLO VI
LE MISURE PER INCENTIVARE IL VOLONTARIATO
DI COMPETENZA

di Gabriele Sepio

177

6.1 Il volontariato di competenza: lo stato dell'arte 177

6.2 Incentivi al volontariato di competenza: il quadro attuale 183

6.3 Il volontariato di competenza e sue forme di pubblicità 191

6.4 Incentivi al volontariato di competenza: le proposte 200

CONCLUSIONI

di Luigi Bobba e Cristiano Caltabiano

213

GLI AUTORI E I COLLABORATORI CHE HANNO REALIZZATO IL VOLUME

219

PREFAZIONE

di Alessandro Lombardi*

In un momento storico caratterizzato da importanti istanze di carattere sociale ed economico, anche il mondo delle imprese sta gradualmente comprendendo la necessità di mettere in atto e consolidare nuove forme di sostegno e di solidarietà.

Nella ricerca delle modalità con cui reagire in modo efficace alle istanze di tutela menzionate, è emersa con chiarezza l'importanza di mettere a disposizione della collettività e dei suoi bisogni le competenze professionali presenti nelle singole realtà economiche. In questo contesto, ha acquisito vigore il cd. "volontariato di competenza".

Il report di ricerca presentato in questo volume offre un approfondimento su un tema dotato di una rilevanza sempre più spiccata nel panorama imprenditoriale interno e sovranazionale.

Mediante la pratica sociale del volontariato di competenza, i datori di lavoro riescono a conferire ai propri dipendenti l'opportunità di cimentarsi, durante l'orario di lavoro, in attività a forte valenza solidaristica. L'obiettivo di queste forme, più o meno strutturate, di volontariato, in cui l'azienda offre il proprio *know how* a titolo gratuito e per finalità sociali al servizio della comunità, è sia quello di rafforzare la fedeltà aziendale del personale, sia quello di manifestare l'adesione al paradigma della sostenibilità (più attenzione all'ambiente, alla comunità e ai lavoratori), che sembra mietere consensi crescenti nella *business community* a livello globale.

In altri termini, il volontariato di competenza riesce ad apportare benefici sia a coloro che compiono le relative attività, ossia i dipendenti, sia ai datori di lavoro che le hanno promosse, rappresentando un elemento di forte innovazione riconducibile alla nozione di "Corporate Social Responsibility" (CSR).

La partecipazione dei dipendenti ai programmi di volontariato dei loro datori di lavoro ha risultati positivi a livello individuale e a livello organizzativo.

* Le considerazioni contenute nel presente testo sono frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non hanno carattere in alcun modo impegnativo per l'Amministrazione di appartenenza.

A livello individuale, i dipendenti che si lasciano ingaggiare in attività a rilevanza sociale durante la giornata lavorativa riescono ad avere una maggiore motivazione per il raggiungimento degli obiettivi personali e lavorativi, e riescono, altresì, ad accrescere la propria autostima. Il volontariato è associato anche al benessere dei dipendenti attraverso la soddisfazione dei bisogni psicologici; è stato dimostrato che la partecipazione ad attività di volontariato migliora il proprio stato emotivo e si correla positivamente con l'espressione di emozioni più positive e meno negative sul posto di lavoro.

A livello organizzativo, i dipendenti, impegnati in attività di volontariato, mostrano risultati prestazionali migliori, rafforzano il senso di identificazione e appartenenza con l'azienda, sono più fedeli a tale organizzazione e hanno livelli più elevati di soddisfazione lavorativa. Inoltre, possiedono migliori competenze legate al lavoro come comunicazione, capacità interpersonali, dedizione, creatività e ascolto attivo.

Come accennato, il volontariato di competenza ha effetti positivi non solo sul comportamento all'interno dell'organizzazione aziendale, ma anche sulla sua immagine. Il volontariato di competenza può contribuire affinché le aziende diventino socialmente responsabili, integrando le preoccupazioni sociali, ambientali, etiche, dei consumatori, nella loro strategia aziendale e nelle loro operazioni strategiche. Ciò si traduce in un miglioramento significativo della reputazione e della legittimazione sociale dell'azienda, nella fidelizzazione dei clienti e degli altri stakeholder (istituzioni, investitori, partner, sindacati, ecc.), nonché in un arricchimento della cultura organizzativa e un potenziamento del valore del marchio aziendale. Non è, dunque, da trascurare l'utilità che le imprese possono ricavare se consentono al proprio personale di cimentarsi in attività solidaristiche.

È importante rilevare, inoltre, come il sempre maggiore coinvolgimento delle imprese nella promozione di attività con finalità sociali tra i propri dipendenti sia una pratica atta a rafforzare e consolidare il legame tra mondo profit e mondo non profit, in quanto gli enti del Terzo settore fungono da intermediari e destinatari di tali attività.

Attraverso il volontariato di competenza, un'impresa mette a disposizione le competenze dei propri dipendenti-volontari agli enti del Terzo Settore a supporto delle loro attività ordinarie o per partecipare a progetti o a programmi specifici.

La ricerca ha consentito di appurare come le competenze dei dipendenti-volontari siano tenute in grande considerazione dagli enti del Terzo Settore. Tra le *skills* professionali considerate più determinanti rientrano il marketing e la comunicazione, le competenze nell'ambito del fundraising e dell'organizzazione di eventi, seguiti a brevissima distanza dalle competenze

che riguardano lo sviluppo digitale e tecnologico e la progettazione di corsi di formazione e aggiornamento.

Con il volontariato di competenza emerge, quindi, il volto più solidaristico delle aziende, capaci di farsi carico dei bisogni delle persone o dei territori. Un'azienda che decida di investire le proprie risorse per sostenere una comunità o i progetti messi in cantiere dagli enti non profit mettendo a disposizione di cause meritorie il tempo e le competenze dei propri dipendenti, migliora e accresce certamente il proprio profilo reputazionale nei confronti dei propri stakeholders (dipendenti, clienti, comunità, territorio e ambiente) e nei confronti, più in generale, dei terzi.

Gli Enti del Terzo Settore sono, dal canto loro, spinti a guardare oltre il perimetro delle proprie attività e della propria organizzazione, intessendo trame relazionali con il mondo profit, nell'ottica di acquisire *expertise* necessarie a rispondere a problematiche sempre più complesse a cui devono far fronte quotidianamente.

Dalle evidenti potenzialità che il connubio tra profit e non profit può generare, appare necessario accompagnare l'introduzione del volontariato di competenza con una attenta attività di coordinamento da parte delle imprese e degli enti del Terzo Settore, per far sì che i lavoratori siano messi in grado di mettere a frutto il loro *know how* nelle iniziative di utilità sociale.

Questo vuole dire preferire a forme più estemporanee di volontariato aziendale, come i *community day*, programmi strutturati che consistano in un effettivo investimento in politiche di sostenibilità (tutela dell'ambiente, equo trattamento dei lavoratori, trasparenza nei confronti dei consumatori, coinvolgimento reale degli stakeholders nelle comunità locali dove operano).

Come la ricerca ha avuto modo di certificare, le principali forme di volontariato messe in campo dalle aziende italiane sono quattro.

Il cd. "volontariato professionalizzante" è rivolto a giovani quadri o esecutivi con prospettive di crescita, a cui viene data la possibilità di fare esperienze presso enti non profit che operano all'estero per implementare le proprie competenze.

Il volontariato di competenza con valenza educativa consiste in attività a sostegno di bambini e ragazzi che vivono situazioni di disagio scolastico o di vera e propria povertà educativa (es. doposcuola on line o in presenza, presentazione di modelli di ruolo durante le lezioni in classe, orientamento ad adolescenti svantaggiati) e vede i lavoratori impegnarsi come modelli di ruolo.

Una terza forma di volontariato, invece, definita "di consulenza", punta a fornire assistenza alle realtà del mondo non profit per lo svolgimento di

compiti specifici. Pensiamo, ad esempio, alla redazione del bilancio sociale o d'esercizio, alla compliance organizzativa, etc.

Mentre la quarta forma di volontariato, c.d. "di emergenza", ha avuto uno sviluppo importante nel periodo della pandemia attraverso varie forme di sostegno realizzate mobilitando i lavoratori.

Attualmente, il volontariato di competenza ha un impatto circoscritto nel panorama imprenditoriale domestico, limitato a imprese con un numero di dipendenti superiore a 50; il 5 per cento di queste ha attivato programmi di varia natura, dalla partecipazione ai cosiddetti community day ad attività di sostegno educativo nei confronti di soggetti fragili (ragazzi che vivono in famiglie o quartieri svantaggiati, donne che hanno subito violenza, ecc.), passando per consulenze gratuite a beneficio degli enti del terzo settore.

Se questo è il segmento piuttosto ristretto dove il volontariato di competenza ha già attecchito, molto più ampio è il bacino nel quale potrebbe svilupparsi nel prossimo futuro, laddove più di un quarto delle imprese italiane hanno dichiarato di essere interessate ad impegnare il proprio personale in iniziative di utilità sociale.

L'apertura di un tale orizzonte, in cui viene scoperta e valorizzata la possibilità di generare valore condiviso tra le imprese e i propri collaboratori, tra le imprese e le comunità di riferimento, potrà avvenire con il supporto del legislatore e di normative incentivanti il volontariato di competenza.

Tra queste, si collocano, certamente, normative di premialità fiscale.

Tra le diverse disposizioni agevolative presenti nel panorama italiano che intendono valorizzare il ruolo dell'impresa vi è sicuramente quella dell'art. 100, comma 2, lett. i), TUIR, ai sensi del quale le spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti, assunti a tempo indeterminato, utilizzati per prestazioni di servizi erogate a favore di ONLUS, sono deducibili nel limite del cinque per mille dell'ammontare complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultano dalla dichiarazione dei redditi.

Questa misura, con la completa attuazione della Riforma del Terzo settore, conoscerà un profondo cambiamento. L'art. 89 del D.lgs. n. 117 del 2017 (Codice del Terzo Settore), nel coordinare le nuove disposizioni con i regimi previgenti (in parte o del tutto abrogati), prevede che le agevolazioni fiscali riconosciute alle ONLUS verranno più genericamente estese – per quanto compatibili – a tutti gli Enti del Terzo Settore di natura non commerciale. In questo caso, quindi, verrà concesso alle imprese di poter "prestare" i propri dipendenti agli Ets non commerciali senza dover rinunciare, nei limiti previsti dall'articolo 100 TUIR, alla deduzione delle relative spese.

La formula del volontariato di competenza si inserisce, poi, sempre più spesso nei piani di welfare aziendale, consentendo di cumulare tra loro le

varie agevolazioni fiscali e previdenziali. L'introduzione di un piano di welfare, in relazione all'attività di volontariato, consente infatti di destinare una giornata lavorativa del personale dell'impresa ad attività di volontariato, con la possibilità per i lavoratori di scegliere a quali associazioni o enti del Terzo settore dedicare il proprio impegno. Nello specifico, si potrebbe prospettare l'introduzione di un piano di welfare anche legato alla produttività per quei dipendenti che intendano aderire ad un progetto di volontariato di competenza. In questo senso, da un lato, si consentirebbe ad un gruppo omogeneo di dipendenti di fruire di beni e servizi di welfare aziendale soggetti a un trattamento fiscale e previdenziale più favorevole e idonei a conciliare il lavoro con i propri bisogni familiari e personali (art. 51, commi 2, 3 e 4, TUIR); dall'altro, si incentiverebbero attività di volontariato che favorirebbero anche un diverso e nuovo modello reputazionale del datore di lavoro nei confronti dei propri stakeholders e nei confronti dei terzi.

Sempre sotto il profilo fiscale, un istituto che potrebbe essere declinato per l'incentivo al volontariato di competenza è quello dei premi di produttività. Anche i premi di produttività potrebbero, a ben vedere, rispondere a una logica volta a incentivare l'introduzione, da parte delle imprese, del volontariato di competenza. In particolare, i datori di lavoro potrebbero condizionare l'erogazione di premi monetari fiscalmente agevolati al raggiungimento di obiettivi slegati da caratteri meramente economici e connessi, invece, a obiettivi di natura solidaristica, idonei anche ad aumentare la responsabilità sociale dell'azienda. Potrebbe trattarsi di indicatori innovativi, idonei a misurare la responsabilità sociale delle imprese a fronte dell'attuazione di politiche aziendali e di produttività che avrebbero un notevole impatto da un punto di vista sociale. La positiva verifica dell'incremento della reputazione e della responsabilità sociale dell'impresa, laddove legata all'attuazione del volontariato di competenza, potrebbe consentire l'accesso agli incentivi fiscali dedicati alla premialità retributiva dei lavoratori. Le regole sulla premialità finirebbero per allineare l'incentivo monetario del dipendente all'obiettivo della creazione di valore economico socialmente ed ambientalmente sostenibile.

È opportuno ricordare, poi, come la spinta a incentivare e incoraggiare il volontariato di competenza arrivi anche da attori, istituzionali e non, sovranazionali. È sempre più frequente l'ingresso di nuovi criteri e strumenti attraverso i quali avviare un processo di integrazione della sostenibilità nel modello di business aziendale. Ogni ente dovrebbe poter procedere alla propria rendicontazione delle informazioni non finanziarie, come il bilancio di sostenibilità o il bilancio ESG, considerando tematiche rilevanti per il modello di business ma attualmente non prese in considerazione dalla relativa disciplina.

Anche con riferimento a tutti quegli indicatori, come gli MBO (*Management By Objectives*) e i KPI (*Key Performance Indicators*), che consentono di monitorare l'andamento, in termini di performance, delle azioni compiute da un'azienda per il raggiungimento degli obiettivi di business, il volontariato di competenza costituirebbe uno strumento per verificare l'impegno nell'implementazione della propria responsabilità sociale d'impresa. In relazione a obiettivi di natura sociale e solidaristica, le aziende possono assumere un nuovo ed importante impegno: la finalità solidaristica può diventare realmente parte della strategia aziendale.

In altri termini, anche nell'ambito regolamentare e degli obblighi di rendicontazione, il volontariato di competenza, se qualificato come un indicatore idoneo ad adempiere a tali obblighi e a certificare l'adozione di pratiche responsabili, potrebbe trovare maggiore diffusione tra gli operatori economici, incluse le piccole e medie imprese.

L'estensione del volontariato di competenza costituisce, in conclusione, una vera e propria sfida culturale. Esso può rappresentare la chiave di volta per uno sviluppo imprenditoriale sostenibile, in un network solidale sul territorio, grazie anche alla strategica collaborazione con il mondo del non profit. Il volontariato di competenza, promosso nell'ambito della responsabilità sociale, rappresenta una scelta etica dell'azienda e un mezzo per la creazione di un network di solidarietà sul territorio. È solo valorizzando, anche mediante incentivi, di carattere fiscale, regolamentare e di governance, simili politiche aziendali di carattere non meramente economico e lucrativo, che possono essere create le condizioni per una crescita sostenibile e solidale della società.

INTRODUZIONE

di Cristiano Caltabiano e Antonio Fici

La Fondazione Terzjus (Osservatorio del diritto del Terzo Settore), in collaborazione con la Fondazione Roche e la società di consulenza Eudaimon ha di recente promosso e realizzato una ricerca sul Volontariato di Competenza (VdC), una pratica sociale che sta rapidamente diffondendosi nelle imprese, sia in Italia che all'estero¹. Sono in sostanza i dirigenti apicali o i responsabili di compagnie di medie e grandi dimensioni a dare la possibilità ai propri dipendenti di cimentarsi durante l'orario di lavoro in attività a forte valenza solidaristica. L'obiettivo di queste forme più o meno strutturate di volontariato, in cui manager ed esecutivi mettono il proprio *know how* al servizio della comunità, è tanto quello di rafforzare la fedeltà aziendale del personale, quanto di manifestare l'adesione al paradigma della sostenibilità (più attenzione all'ambiente, alla comunità e ai lavoratori), che sembra mietere consensi crescenti nella *business community* a livello globale. Tra i risultati più rilevanti della prima annualità di indagine² vi sono i seguenti:

- dal racconto dei volontari si capisce che si tratta di esperienze che lasciano una traccia profonda nel vissuto di chi le compie: l'immersione in contesti fortemente disagiati crea un cortocircuito che modifica convinzioni, atteggiamenti e abitudini consolidate in lavoratori con un'identità professionale piuttosto salda;
- il trasferimento di abilità e conoscenze non è mai ad una via in questo genere di volontariato: se da un lato, il volontario-dipendente mette la sua professionalità a disposizione del terzo settore (o degli stessi portatori di

¹ Le principali evidenze empiriche dello studio sono state raccolte in due pubblicazioni presentate a Roma il 22 giugno 2022: un instant book a cura di Luigi Bobba e Gabriele Sepio, *Il volontariato di competenza. Imprese e lavoratori insieme nella produzione di bene comune*, Roma, Vita editing, 2022; e un volume curato da Cristiano Caltabiano e Sara Vinciguerra, *Professione volontario. Le competenze del volontariato e la produzione di valore*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2022. Entrambi i libri possono essere scaricati gratuitamente in formato digitale dal sito Web <https://terzjus.it>.

² La ricerca si basa su 24 interviste non direttive con volontari e 2 focus group con i dirigenti delle seguenti imprese: Chiesi Farmaceutici, Boehringer Ingelheim Italia, Roche Italia, Novartis Italia, 3M Italia, Snam, UnipolSai, Gruppo Marazzato, Novacoop Piemonte, Edison. Sono stati inoltre realizzati 3 studi di caso sui nessi tra volontariato di competenza e welfare aziendale.

bisogni); dall'altro acquisisce nuovi stimoli e stili di lavoro, imparando in particolare a coltivare l'ascolto attivo e il pensiero laterale (per trovare soluzioni controintuitive a problemi complessi); in tal senso vi è sempre un interscambio di competenze in questo tipo di impegno solidale;

- pur nella varietà dei modi con cui viene praticato nelle imprese, il VdC sembra assumere quattro forme distinte³: 1) *volontariato d'emergenza*, l'impresa si mobilita sul piano collettivo per tamponare o risolvere un'emergenza con interventi mirati (un esempio è Roche che ha prestato una folta schiera di dipendenti al call center del Ministero della Salute durante il lockdown del 2020); 2) *volontariato professionalizzante*, ovvero lo sviluppo del potenziale di giovani quadri o esecutivi mandati "in trincea" in contesti marginali e pericolosi, dove possono maturare doti di leadership e di *problem solving* utili per la carriera (es. gestire un programma sanitario di una Ong in un insediamento informale di una megalopoli africana); *volontariato educativo*, ossia attività a sostegno di bambini e ragazzi che vivono situazioni di disagio scolastico o di vera e propria povertà educativa (es. doposcuola on line o in presenza, presentazione di modelli di ruolo durante le lezioni in classe, orientamento ad adolescenti svantaggiati); *volontariato di consulenza*, assistenza tecnica agli operatori di Aps, Odv e imprese sociali (in settori quali il marketing, la rendicontazione, la compliance organizzativa, la transizione ecologica, ecc.);
- vi sono buone prospettive per l'inserimento del VdC all'interno dei programmi di welfare aziendale, come si evince dagli studi di caso condotti in alcune delle imprese coinvolte nel progetto di ricerca (Gruppo Chiesi, Novartis e Snam);
- dai focus group con i dirigenti delle aziende che hanno partecipato all'indagine emerge che il VdC è una promettente pista di lavoro, sebbene non sia ancora entrato definitivamente nei piani strategici di queste società; i manager si stanno in particolare interrogando su diverse questioni: come migliorare i rapporti di collaborazione con gli Enti del Terzo Settore (ETS) nei programmi di volontariato aziendale, in che modo riconoscere tali attività nei sistemi premianti delle risorse umane e nella cultura aziendale (strategie, relazioni, routine, valori, significati); quali strumenti di accreditamento sociale e incentivi fiscali potrebbero spingere le imprese ad investire di più su questa forma di volontariato.

³ La tipologia non è ovviamente esaustiva, essendo esplorativo lo studio da cui è emersa.

Per quanto il percorso compiuto nel primo studio esplorativo avesse consentito di portare allo scoperto diversi tratti essenziali del VdC vi erano molti aspetti non ancora chiari nell'evoluzione di questa inedita modalità di partecipazione civica, a partire dalle modalità con cui nasce e si riproduce nel tessuto imprenditoriale. Nella presente ricerca si è tentato di fare un passo in avanti nella comprensione di un fenomeno assai rilevante dal punto di vista economico e sociale, adottando diversi strumenti d'indagine per colmare la scarsa conoscenza che si ha su molteplici aspetti di questa forma di volontariato. Una prima pista di lavoro riguarda la necessità di mappare tale pratica, cercando di capire quale sia la sua incidenza effettiva nel nostro Paese. Non vi sono ad oggi studi sistematici sulla consistenza numerica del VdC. Per sopperire a tale carenza è necessario stimare la diffusione di questa pratica fra le aziende italiane, cercando di tener conto della sua articolazione nella poliedrica realtà produttiva italiana. In tale ottica, si è provveduto a realizzare un'indagine quantitativa, in collaborazione con Unioncamere, che dal lontano 1997 ha attivato il Sistema Informativo Excelsior, una rilevazione mensile (col metodo CAWI – Computer Assisted Web interview) che nell'arco di dodici mesi coinvolge circa 300.000 imprese iscritte alle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura allo scopo di fornire previsioni dettagliate sui loro fabbisogni occupazionali e formativi. In estrema sintesi, sono state inserite alcune domande sul VdC in questa ricerca condotta via Web per capire se (e in che misura) esso viene attivato dalle imprese, in quali ambiti settoriali e territoriali ha attecchito di più. In questa disamina si è tenuto conto della dimensione d'impresa (numero di addetti), oltreché di come le diverse tipologie di impegno profuso dai volontari si distribuiscano in diversi comparti d'attività o aree geografiche. I risultati principali di questa analisi sono illustrati e commentati nel capitolo 1.

Il VdC non viene svolto nel “vuoto sociale”, di solito trova un terreno privilegiato d'azione negli ETS, che fungono da intermediari o da destinatari dell'attività volontaria prestata dai dipendenti dell'impresa. Nell'una come nell'altra circostanza le aspettative delle ApS, OdV e imprese sociali sono cruciali, in quanto da esse dipende la buona riuscita di un programma di volontariato. Per tale ragione, uno degli obiettivi della ricerca è di sondare le opinioni che queste organizzazioni hanno nei confronti di una pratica sociale innovativa qual è il VdC. In particolare, sono stati realizzati focus group e interviste in profondità nelle diverse aree del paese con alcuni dirigenti di ETS coinvolti in programmi di volontariato aziendale. Fra i temi sui quali gli intervistati e i partecipanti ai gruppi di discussione sono stati chiamati a riflettere vi sono i seguenti: cosa differenzia il VdC da altre forme di volontariato, punti di forza e criticità delle esperienze già avviate

nel Terzo Settore, quale apporto può dare il VdC agli ETS negli anni a venire, quali problemi può creare, quali strumenti e formule organizzative possono facilitare il suo sviluppo ecc. I colloqui di gruppo e le interviste in profondità sono stati registrati e riascoltati integralmente. Il capitolo 2 offre una sintesi ragionata delle evidenze empiriche più significative emerse in questo modulo della ricerca.

Un'altra questione dirimente sulla quale è necessario ancora far luce è rappresentata dai contesti che possono condizionare lo sviluppo del VdC. Sono infatti variegati gli ambienti organizzativi nei quali questo tipo di volontariato può prendere forma. Senza alcuna pretesa di essere esaustivi, in questa indagine sono state analizzate tre esperienze profondamente diverse tra loro: in primo luogo, il caso dei Manager per il sociale, un gruppo informale di ex o attuali dirigenti aziendali affiliati a Manageritalia Lombardia, i quali offrono consulenza a titolo gratuito alle OdV del territorio affinché possano gestire al meglio le loro attività solidaristiche; in secondo luogo UNIGENS, un'associazione di dipendenti e pensionati di Unicredit, che nasce come uno spinoff dell'istituto bancario, la quale svolge varie attività fra cui la formazione sul microcredito e sulla gestione aziendale a favore di donne che hanno subito violenza e che vogliono intraprendere un percorso di impresa; infine, un programma di volontariato aziendale sviluppato dal Gruppo farmaceutico Chiesi di Parma che si pone un duplice obiettivo: da una parte dare sostegno per il reinserimento lavorativo a donne vittime di abusi e malversazioni; dall'altro fornire attività di orientamento nei confronti di giovani che prestano il servizio civile negli ETS del parmense. Per indagare a fondo queste prassi organizzative è stato adottato un approccio misto dal punto di vista metodologico (*mixed method approach*), che combina tecniche di ricerca qualitative e documentali con l'osservazione diretta degli attori e delle dinamiche sociali in cui sono immersi⁴. In particolare, in ciascuno dei casi esaminati sono stati:

- collezionati documenti ufficiali (atto costitutivo, statuto, policy paper ed altre risoluzioni pubbliche), report di monitoraggio, dati, presentazioni, volantini, audiovisivi;
- intervistati il dirigente/responsabile dell'iniziativa per ricostruirne la storia, gli obiettivi di fondo, gli ostacoli incontrati lungo la sua attuazione, i risultati conseguiti, i proponimenti per il futuro;
- realizzate alcune interviste biografiche con dipendenti-volontari coinvolti nell'esperienza;

⁴ Cfr. E. Amaturò, G. Punziano, *I «Mixed Methods» nella ricerca sociale*, Roma, Carocci editore, 2016.

- condotte sessioni di osservazione (in presenza o da remoto) durante le riunioni a cui hanno partecipato diversi soggetti coinvolti nel VdC (dirigenti, staff e i volontari, responsabili di altri enti che collaborano nell'iniziativa).

Grazie al materiale raccolto nell'indagine (documenti, videoregistrazioni delle interviste, note di osservazione) è stato possibile ricostruire la genesi e lo sviluppo dei casi summenzionati, mettendo a fuoco alcuni aspetti particolarmente importanti: le strategie elaborate dai dirigenti, il livello di coinvolgimento dei diversi stakeholders coinvolti nella attività di VdC, la cultura organizzativa che permea l'iniziativa, le relazioni che si vengono ad instaurare tra manager, volontari e beneficiari delle attività solidali; ecc. I capitoli 3-5 del report offrono al lettore una "descrizione densa" delle tre esperienze, cercando delle chiavi di lettura per spiegare quel che accade nei contesti indagati.

Un ultimo tema posto al centro dell'indagine è legato agli incentivi e agli strumenti che possono incoraggiare le imprese a coinvolgere i propri dipendenti in attività a carattere sociale. Il VdC sembra crescere in modo spontaneo nell'economia, ossia per volontà di singole aziende che decidono di puntare su questa forma di coinvolgimento sociale dei dipendenti per raggiungere diversi obiettivi: sviluppare le *soft skills* nei giovani più promettenti, rinvigorire i legami cooperativi sul lavoro, rendere più profonda l'adesione dei dipendenti alla mission organizzativa, aumentare la reputazione sociale del brand aziendale, ecc. Le misure di policy dovrebbero assecondare questo processo, come in parte è già accaduto. L'articolo 100 del Tuir consente infatti ai datori di lavoro di dedurre fino al 5 per mille delle spese sostenute laddove i propri dipendenti prestino servizi gratuiti a favore degli ETS. La valenza di questa norma non va vista solo in termini di vantaggio economico, quanto piuttosto in termini di legittimazione sociale del VdC. In breve, il Legislatore con tale dispositivo fiscale ha riconosciuto che le imprese possano perseguire finalità di utilità collettiva, accanto alle ordinarie attività di natura commerciale. Questa "inerenza circolare"⁵ è un principio che va ben oltre l'attuazione di un singolo articolo del codice tributario, potendo essere un domani traslata a tutte quelle attività d'impresa che sono orientate al "bene comune" e non alla redditività economica. Partendo da questa intuizione, nel capitolo 6 vengono elaborate alcune proposte per ampliare gli ambiti di applicazione di questa fiscalità di vantaggio e coordinarla meglio con la normativa sul welfare aziendale.

⁵ Cfr. Il concetto di inerenza circolare è stato di recente introdotto da Gabriele Sepio; cfr. G. Sepio, *Gli aspetti fiscali del volontariato di competenza*, in C. Caltabiano, S. Vinciguerra, a cura di, *op. cit.*, 2022, pp. 161-180.

PARTE PRIMA

L'EVOLUZIONE DI UN FENOMENO EMERGENTE

CAPITOLO I
**LA DIFFUSIONE DEL VOLONTARIATO DI COMPETENZA
NELLE IMPRESE ITALIANE**

Massimo Lori

SOMMARIO: 1.1 Introduzione. – 1.2 La diffusione in Italia. – 1.3 Il volontariato di competenza e le altre forme di coinvolgimento sociale dei dipendenti. – 1.4 Il ruolo della leva fiscale. – 1.5 Conclusioni.

1.1 Introduzione

Negli ultimi anni, le indagini statistiche forniscono una rappresentazione del volontariato come un fenomeno in fase di stagnazione o in leggera contrazione¹, in controtendenza rispetto a quanto si osserva in riferimento ai programmi in campo sociale adottati dalle imprese. In effetti, con la diffusione dei criteri ESG (Environment, Social and Governance) e dell'idea che anche l'agire economico debba essere sostenibile, molte imprese spesso all'interno di strategie di *corporate social responsibility* incoraggiano i propri dipendenti a contribuire ad una causa sociale o adottano direttamente programmi di volontariato d'impresa². Nell'International Encyclopedia of Civil Society il volontariato d'impresa è definito come: “tipo di comportamento prosociale organizzato che viene spesso definito come la dedizione di tempo, conoscenze o competenze da parte di un dipendente attraverso un'attività pianificata per uno scopo sociale esterno, un gruppo o un'organizzazione senza scopo di lucro, di beneficenza. Il volontariato aziendale è organizzato, incoraggiato, sostenuto e/o facilitato da un datore di lavoro durante l'orario lavorativo o nel tempo libero di un dipendente senza compenso aggiuntivo o remunerazione personale diretta (*traduzione nostra*)”³.

Nonostante la crescente attenzione, il volontariato d'impresa è una forma di azione sociale che sconta ancora una scarsa disponibilità di dati statistici che

¹ Per ricostruire l'andamento del numero di volontari in Italia si rimanda ai dati dell'Istat relativi all'indagine “Aspetti della vita quotidiana” e al censimento permanente delle istituzioni non profit.

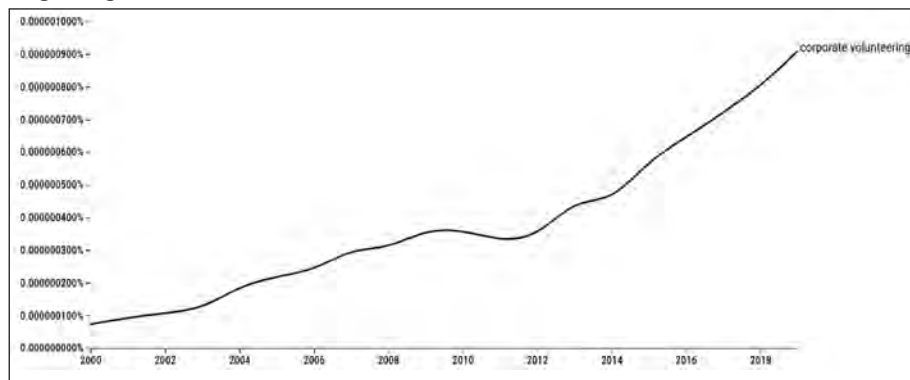
² J. RODELL (2021). *Volunteer Programs That Employees Can Get Excited About*, In «Harvard Business Review», January -February 2021, <https://hbr.org/2021/01/volunteer-programs-that-employees-can-get-excited-about>

³ I. KRASNOPOLSKAYA, *Corporate and Employer-Supported Volunteering*, in R. LIST, H. ANHEIER, S. TOEPLER (eds), *International Encyclopedia of Civil Society*, (2020) Cham, . Springer International Publishing, pp. 1-6, https://doi.org/10.1007/978-3-319-99675-2_9517-1

consentano di rappresentarne la diffusione e le principali modalità e caratteristiche, diversamente da altre forme di partecipazione sociale e politica per le quali è disponibile una mole di dati tale da ricostruirne le caratteristiche anche in serie storica. Anche al di fuori dei confini nazionali si lamenta l'assenza di dati validi e rappresentativi sul volontariato d'impresa. Le ragioni di questo gap informativo possono essere diverse, in primo luogo la relativa novità del fenomeno: una semplice ricerca bibliografica in pubblicazioni e libri mette in evidenza il trend crescente per questa pratica sociale nell'ultimo decennio (Fig. 1.1).

Il concetto del volontariato d'impresa sconta poi uno statuto incerto e problemi definitori come spesso accade nelle scienze sociali⁴. Gli studiosi delle forme di partecipazione sociale generalmente classificano il volontariato d'impresa come un concetto ibrido, mentre le definizioni ufficiali lo collocano al di fuori della sfera dell'azione volontaria in quanto “identificano i casi in cui il tempo impiegato a fornire aiuto non retribuito ad altri è compensato dal datore di lavoro dell'intervistato. Tali casi sono noti come volontariato “aziendale”. Sono esclusi dalla definizione di lavoro volontario, in quanto i dipendenti sono remunerati per il tempo trascorso ad aiutare gli altri (ad esempio, mantengono il loro stipendio, ricevono bonus in denaro, ottengono ulteriori giorni di ferie retribuite, ecc – *traduzione nostra*)”⁵.

Figura 1.1 – Occorrenze del termine *corporate volunteering* nelle pubblicazioni in lingua inglese. Anni 2000-2019



Fonte: Google n-gram

⁴ C. CALTABIANO, S. VINCIGUERRA, a cura di, *op. cit.*, 2022; J. B. RODELL, H. BREITSOHL, M. SCHRÖDER & D. J. KEATING, *Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research*, in «Journal of Management», vol. 42, n.1, pp. 55-84, 2016 (<https://doi.org/10.1177/0149206315614374>).

⁵ ILO Department of Statistics, *Volunteer work measurement guide*, Switzerland, International Labour Organization 2021, p. 41.

Rispetto ai dati disponibili, prevalgono sul tema indagini volte non tanto a mapparne la diffusione piuttosto a rispondere a precisi quesiti di ricerca come il guadagno reputazionale o in termini di produttività del lavoro delle imprese che adottano programmi di volontariato aziendale.

In altri casi, i dati disponibili sono un di cui della molteplicità di azioni che le imprese possono attuare all'interno delle loro strategie di *corporate social responsibility*, informazioni spesso rilevate su campioni di convenienza e cioè individuati con metodi non probabilistici, senza che sia assicurata la condizione per cui tutte le unità di una popolazione statistica, in questo caso le imprese, abbiano la stessa possibilità di essere estratte.

Da queste sintetiche riflessioni, appare chiaro che un'analisi attenta e approfondita del fenomeno del volontariato d'impresa necessita di dati accurati e attendibili in grado di rilevarne l'andamento anche in serie storica

1.2 La diffusione in Italia

Nel corso del 2023, attraverso la collaborazione tra la fondazione Terzjus e Unioncamere, è stato possibile inserire un set di tre quesiti sul volontariato aziendale all'interno del questionario della rilevazione Excelsior, una delle più ampie e robuste indagini previste dal Programma Statistico Nazionale e che rappresenta il principale strumento informativo per conoscere i fabbisogni professionali e formativi delle imprese italiane con almeno 50 dipendenti.

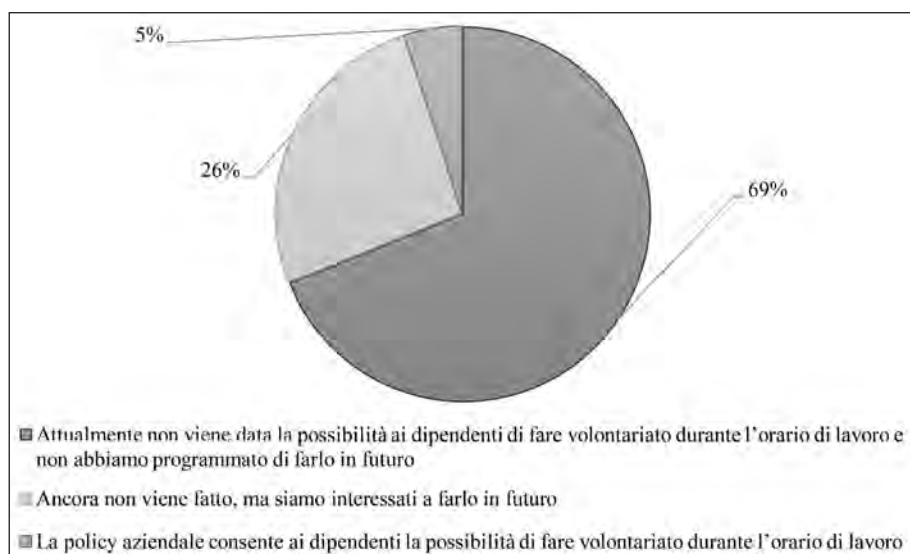
Il primo quesito è volto a rilevare l'orientamento delle imprese relativamente alla possibilità per i propri dipendenti di svolgere attività di volontariato durante l'orario di lavoro (Fig. 1.2).

Ebbene, in base ai risultati dell'indagine Excelsior, le imprese che dichiarano di offrire tale possibilità ai propri dipendenti rappresentano il 5% del totale, percentuale che sale al 26% nel caso di società che, sebbene non siano ancora attive su questo fronte, sono interessate a farlo in futuro.

Di conseguenza, poco meno del 70% delle imprese italiane dichiara di non offrire e di non avere pianificato per il futuro alcuna iniziativa classificabile come volontariato d'impresa. Per approfondire l'analisi dei comportamenti aziendali rispetto al volontariato d'impresa è sicuramente utile considerare le principali caratteristiche strutturali dell'impresa (Tab. 1.1 e Tab. 1.2). Rispetto al settore di attività economica, le imprese che adottano strategie di volontariato aziendale sono più attive nel settore dei servizi, in particolare nei servizi finanziari e assicurativi (13,8%), nei servizi avanzati di supporto alle imprese (9,2%) e nei servizi informatici e delle telecomuni-

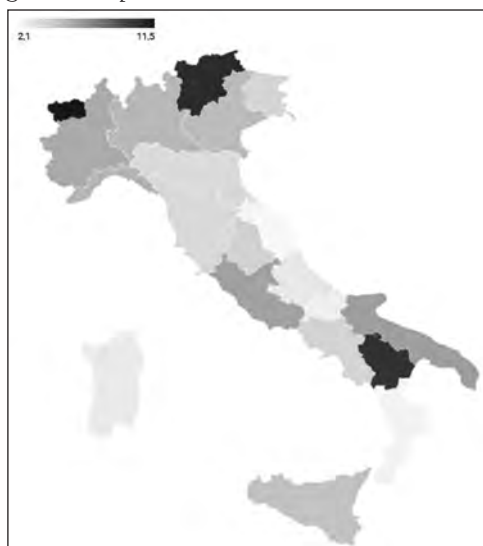
cazioni (8,5 %). La maggiore predisposizione delle imprese del settore dei servizi verso il volontariato aziendale può essere giustificata da almeno tre diverse ragioni. Esse sono caratterizzate da modelli organizzativi del tipo “Business-to-consumer” (B2C), dove le strategie di responsabilità sociale che si sono rivelate più efficaci sono quelle in cui è più evidente l’orientamento filantropico e di sostenibilità sociale dell’impresa.

Figura 1.2 – Orientamento delle imprese relativamente alla possibilità per i dipendenti di svolgere attività di volontariato durante l’orario di lavoro (valore assoluto e quote % sul totale imprese con 50 dipendenti o più). Anno 2023



Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Inoltre, le imprese del settore dei servizi più di altre enumerano tra le proprie maestranze personale altamente qualificato, per il quale il volontariato d’impresa può essere considerato come un ulteriore strumento di crescita professionale e un incentivo che accresce le motivazioni lavorative. Infine, nel caso delle imprese del settore finanziario e assicurativo, comparto particolarmente soggetto a perdite reputazionali per via di giudizi negativi radicati nel senso comune, il volontariato aziendale rappresenta uno strumento per accrescere consenso e legittimazione sociale.

Figura 1.3 – Numero di aziende che consentono ai propri dipendenti di svolgere attività di volontariato ogni 100 imprese. Anno 2023

Fonte: elaborazioni proprie su dati Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Tabella 1.1 – Orientamento delle imprese relativamente alla possibilità per i dipendenti di svolgere attività di volontariato durante l'orario di lavoro (valori assoluti)

	Attualmente non viene data la possibilità ai dipendenti di fare volontariato durante l'orario di lavoro e non abbiamo programmato di farlo in futuro	Ancora non viene fatto, ma siamo interessati a farlo in futuro	La policy aziendale consente ai dipendenti la possibilità di fare volontariato durante l'orario di lavoro	Totale
TOTALE	56.460	21.320	4.090	81.870
<i>SETTORI DI ATTIVITA'</i>				
<i>Industria in senso stretto</i>	13.340	4.490	700	18.530
<i>Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)</i>	1.550	640	70	2.260
<i>Costruzioni</i>	2.330	760	180	3.270

	Attualmente non viene data la possibilità ai dipendenti di fare volontariato durante l'orario di lavoro e non abbiamo programmato di farlo in futuro	Ancora non viene fatto, ma siamo interessati a farlo in futuro	La policy aziendale consente ai dipendenti la possibilità di fare volontariato durante l'orario di lavoro	Totale
<i>Commercio</i>	14.160	5.460	760	20.380
<i>Servizi</i>	25.080	9.980	2.380	37.440

RIPARTIZIONE TERRITORIALE

Nord Ovest	18.630	6.980	1.510	27.120
Piemonte	4.660	1.730	400	6.790
Valle d'Aosta	160	70	30	260
Lombardia	11.990	4.610	940	17.540
Liguria	1.820	570	140	2.530
Nord Est	15.090	5.460	1.070	21.620
Trentino-Alto Adige	1.100	340	170	1.610
Veneto	6.150	2.290	460	8.900
Friuli-Venezia Giulia	1.790	560	100	2.450
Emilia Romagna	6.050	2.270	330	8.650
Centro	11.180	4.290	750	16.220
Toscana	4.240	1.700	240	6.180
Umbria	890	210	50	1.150
Marche	1.800	570	50	2.420
Lazio	4.260	1.810	400	6.470
Sud e Isole	11.570	4.600	760	16.930
Abruzzo	1.330	460	60	1.850
Molise	240	120	10	370
Campania	2.980	1.190	180	4.350
Puglia	2.180	950	210	3.340
Basilicata	330	200	60	590
Calabria	840	380	30	1.250
Sicilia	2.430	880	170	3.480
Sardegna	1.230	430	50	1.710

	Attualmente non viene data la possibilità ai dipendenti di fare volontariato durante l'orario di lavoro e non abbiamo programmato di farlo in futuro	Ancora non viene fatto, ma siamo interessati a farlo in futuro	La policy aziendale consente ai dipendenti la possibilità di fare volontariato durante l'orario di lavoro	Totale
<i>CLASSE DIMENSIONALE</i>				
50-249 dipendenti	34.050	12.110	2.110	48.270
250-499 dipendenti	7.530	3.330	770	11.630
500 dipendenti e oltre	14.880	5.880	1.210	21.970

Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Tabella 1.2 – *Orientamento delle imprese relativamente alla possibilità per i dipendenti di svolgere attività di volontariato durante l'orario di lavoro (valori percentuali)*

	Attualmente non viene data la possibilità ai dipendenti di fare volontariato durante l'orario di lavoro e non abbiamo programmato di farlo in futuro	Ancora non viene fatto, ma siamo interessati a farlo in futuro	La policy aziendale consente ai dipendenti la possibilità di fare volontariato durante l'orario di lavoro	Totale
TOTALE				
<i>SETTORI DI ATTIVITA'</i>				
<i>Industria in senso stretto</i>	72,0	24,2	3,8	100,0
<i>Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)</i>	68,6	28,3	3,1	100,0
<i>Costruzioni</i>	71,3	23,2	5,5	100,0
<i>Commercio</i>	69,5	26,8	3,7	100,0
<i>Servizi</i>	67,0	26,7	6,4	100,0

	Attualmente non viene data la possibilità ai dipendenti di fare volontaria- to durante l'o- rario di lavoro e non abbiamo programmato di farlo in futuro	Ancora non viene fatto, ma siamo interes- sati a farlo in futuro	La policy azien- dale consente ai dipendenti la possibilità di fare volontaria- to durante l'o- rario di lavoro	Totale
<i>RIPARTIZIONE TERRITORIALE</i>				
Nord Ovest	68,7	25,7	5,6	100,0
Piemonte	68,6	25,5	5,9	100,0
Valle d'Aosta	61,5	26,9	11,5	100,0
Lombardia	68,4	26,3	5,4	100,0
Liguria	71,9	22,5	5,5	100,0
Nord Est	69,8	25,3	4,9	100,0
Trentino-Alto Adige	68,3	21,1	10,6	100,0
Veneto	69,1	25,7	5,2	100,0
Friuli-Venezia Giulia	73,1	22,9	4,1	100,0
Emilia Romagna	69,9	26,2	3,8	100,0
Centro	68,9	26,4	4,6	100,0
Toscana	68,6	27,5	3,9	100,0
Umbria	77,4	18,3	4,3	100,0
Marche	74,4	23,6	2,1	100,0
Lazio	65,8	28,0	6,2	100,0
Sud e Isole	68,3	27,2	4,5	100,0
Abruzzo	71,9	24,9	3,2	100,0
Molise	64,9	32,4	2,7	100,0
Campania	68,5	27,4	4,1	100,0
Puglia	65,3	28,4	6,3	100,0
Basilicata	55,9	33,9	10,2	100,0
Calabria	67,2	30,4	2,4	100,0
Sicilia	69,8	25,3	4,9	100,0
Sardegna	71,9	25,1	2,9	100,0
	68,3	27,2	4,5	100,0
<i>CLASSE DIMENSIONALE</i>				
50-249 dipendenti	70,5	25,1	4,4	100,0
250-499 dipendenti	64,7	28,6	6,6	100,0
500 dipendenti e oltre	67,7	26,8	5,5	100,0

Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

In considerazione della distribuzione geografica (Fig. 1.3), la diffusione delle imprese che attuano programmi di volontariato aziendale non rimanda alla tradizionale frattura fra regioni del Nord e del Sud, ma presenta un quadro più articolato. Le imprese che adottano programmi ed iniziative di volontariato aziendale sono più presenti in termini relativi in alcune regioni del Nord come Valle d'Aosta (11,5%) e Trentino-Alto Adige (10,6%), ma anche del Centro-Sud come Basilicata (10,2%), Puglia (6,3%) e Lazio (6,2%).

L'orientamento verso il volontariato aziendale è legato anche alla dimensione delle imprese sebbene non vi sia una relazione lineare. Difatti, le imprese al di sotto dei 250 dipendenti presentano la percentuale più bassa di organizzazioni che promuovono il volontariato d'impresa (4,4%), mentre la quota è più elevata si riscontra tra quelle afferenti alla classe 250-499 dipendenti (6,6%), seguite da quelle che ricadono nella classe con 500 dipendenti e oltre (5,5%). Questo risultato non conferma alcuni studi secondo i quali le imprese molto piccole e molto grandi sarebbero ugualmente propense, sebbene con basi motivazionali differenti, ad attuare programmi di *corporate social responsibility*, contrariamente alle imprese di dimensioni medie meno disponibili ad adottare strategie di questo tipo⁶.

Per migliorare l'interpretazione dei dati illustrati nella tabella 1.1 si possono utilizzare alcune tecniche statistiche che consentono di individuare un profilo delle imprese rispetto alla disponibilità di offrire ai propri dipendenti la possibilità di svolgere attività di volontariato durante l'orario di lavoro. A tale scopo è stata realizzata sui dati dapprima un'analisi delle corrispondenze e successivamente un'analisi cluster i cui risultati sono riportati nella tabella 1.3.

⁶ K. UDAYASANKAR, *Corporate Social Responsibility and Firm Size*, in «*Journal of Business Ethics*», vol. 83, 2008, pp. 167-175.

Tabella 1.3 – *Analisi dei gruppi e primi due fattori dell'analisi delle corrispondenze*

Variabili	Dim1	Dim2
<i>Primo gruppo</i>		
Servizi finanziari e assicurativi	0,4	0,0
Basilicata	0,3	0,1
Valle d'Aosta	0,3	-0,1
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	0,2	0,1
Trentino Alto Adige	0,2	-0,2
Servizi avanzati di supporto alle imprese	0,2	-0,1
<i>Secondo gruppo</i>		
250-499 dipendenti	0,1	0,0
Puglia	0,1	0,0
Lazio	0,1	0,0
Commercio all'ingrosso	0,1	0,0
Piemonte	0,0	0,0
500 dipendenti e oltre	0,0	0,0
Servizi	0,0	0,0
Lombardia	0,0	0,0
Industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere	0,0	0,0
Servizi dei media e della comunicazione	0,0	0,3
Veneto	0,0	0,0
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	0,0	0,0
Sicilia	0,0	0,0
Campania	0,0	0,0
Toscana	0,0	0,0
Molise	0,0	0,2
Emilia Romagna	0,0	0,0
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	-0,1	0,1
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	-0,1	0,1
Industrie tessili, dell'abbigliamento e calzature	-0,1	0,2
Calabria	-0,1	0,1
Commercio al dettaglio	-0,1	0,1

Variabili	<i>Dim1</i>	<i>Dim2</i>
<i>Terzo gruppo</i>		
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	0,0	0,0
Costruzioni	0,0	-0,1
Liguria	0,0	-0,1
Ind. beni per la casa, tempo libero e altre manifatturiere	0,0	0,0
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	0,0	0,0
50-249 dipendenti	0,0	0,0
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	0,0	0,0
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	-0,1	-0,1
INDUSTRIA	-0,1	0,0
Istruzione e servizi formativi privati	-0,1	0,0
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	-0,1	0,0
Friuli Venezia Giulia	-0,1	-0,1
Industria in senso stretto	-0,1	0,0
Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo	-0,1	-0,1
Abruzzo	-0,1	0,0
Ind. fabbric. macchin. e attrezzature e dei mezzi di trasporto	-0,1	0,0
Sardegna	-0,1	0,0
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	-0,1	0,0
Umbria	-0,1	-0,2
Industrie del legno e del mobile	-0,1	-0,2
Industrie della lavorazione dei minerali non metalliferi	-0,1	0,0
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	-0,1	0,0
Marche	-0,2	0,0
Industrie della gomma e delle materie plastiche	-0,2	-0,1

Fonte: elaborazioni proprie su dati Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

I gruppi ottenuti tramite i risultati dall'analisi sono tre: il primo identifica le caratteristiche delle imprese che attuano politiche del personale che prevedono lo svolgimento di attività di volontariato durante l'orario di lavoro per i propri dipendenti; il secondo individua le variabili più significative delle imprese che dichiarano di essere interessate al volontariato aziendale ma che ancora non hanno messo in campo alcuna misura; infine, il terzo gruppo è relativo alle variabili che contraddistinguono meglio dal punto di

vista statistico le imprese che non prevedono al momento di dare questa possibilità ai propri dipendenti.

Le variabili strutturali che caratterizzano il primo gruppo, in parte commentate poco sopra, sono relativamente poche rispetto a quelle che caratterizzano gli altri due gruppi. Nel dettaglio, le imprese che adottano strategie di volontariato aziendale per quanto riguarda il settore di attività economica operano prevalentemente nell'ambito dei servizi finanziari e assicurativi, servizi informatici e delle telecomunicazioni o dei servizi avanzati di supporto alle imprese. Rispetto al territorio, questo gruppo è caratterizzato da imprese che risiedono in Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Basilicata. La dimensione dell'impresa in termini di dipendenti, invece, non qualifica in misura significativa le imprese di questo gruppo. Insomma, la "cultura" del volontariato d'impresa sembra essere connotata da specifici settori di attività economica e aree territoriali del Paese. La dimensione aziendale è invece rilevante nel secondo gruppo individuato dall'analisi statistica e cioè quello che identifica il profilo delle imprese interessate in futuro ad adottare strategie di volontariato aziendale. Dal punto di vista territoriale, questo gruppo è caratterizzato da aziende che risiedono prevalentemente in Calabria, Puglia, Lazio, Molise, Toscana, Lombardia ed Emilia Romagna. Pertanto, questo secondo gruppo è contraddistinto da una distribuzione geografica piuttosto variegata che trasversalmente attraversa le diverse ripartizioni territoriali (Nord-Centro-Sud). Rispetto al settore di attività economica, il secondo gruppo è caratterizzato da imprese che operano nel comparto dei servizi, in particolare: i servizi dei media e della comunicazione, i servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone e i servizi di alloggio e ristorazione e turistici. Oltre alle attività economiche citate, questo gruppo è contraddistinto dai settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio, ma anche dal comparto dell'industria tessile e dell'abbigliamento. Dunque, questo gruppo rispetto al primo, mostrando una maggiore trasversalità territoriale e una minore specializzazione settoriale sebbene il comparto dei servizi lo caratterizza in misura significativa, lascia presagire che in futuro il volontariato d'impresa si diffonderà al di fuori dei confini tradizionali da cui inizialmente si è originato. Infine, il terzo gruppo identifica le caratteristiche principali delle imprese che non praticano il volontariato aziendale e che al momento non prevedono di farlo in futuro. Pertanto, questo gruppo identifica lo zoccolo duro di imprese meno permeabili alla cultura del volontariato d'impresa. Esso è contraddistinto da imprese di dimensioni minori, che operano nel comparto dell'industria, in particolare dell'industria in senso stretto e delle costruzioni. Le regioni che lo caratterizzano sono il Friuli Venezia Giulia, Liguria, Marche e Umbria, Abruzzo e Sardegna; quindi, anche in questo cluster non emerge una chiara connotazione in termini di ripartizione geografica.

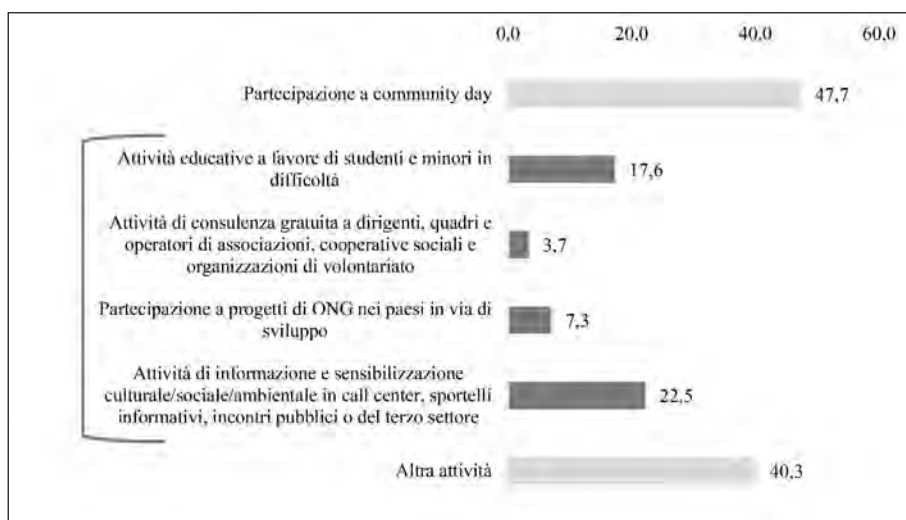
1.3 Il volontariato di competenza e le altre forme di coinvolgimento sociale dei dipendenti

Se si volessero passare in rassegna i programmi di volontariato aziendale adottati dalle imprese ciò che sicuramente emergerebbe è la varietà dei campi d'intervento, la diversità delle modalità di svolgimento e l'impiego di risorse, l'impatto complessivo sulla comunità. Ad esempio, i programmi possono essere rivolti a sostenere il volontariato dei dipendenti presso le associazioni della comunità locale oppure organizzando una giornata dedicata al volontariato, in cui i dipendenti partecipano a programmi comunitari e a progetti a valenza sociale o ambientale organizzati dall'impresa.

Attraverso l'indagine Excelsior con un apposito quesito si è tentato di rappresentare statisticamente quali sono i programmi di volontariato aziendale adottati dalle imprese italiane (Fig. 1.4). Il format più diffuso è l'organizzazione di un "community day" (47,7%) quando almeno una volta l'anno l'impresa dedica una giornata lavorativa dei propri dipendenti ad attività sociali o di tutela ambientale. All'interno del quesito sono stati inseriti quattro tipi di programma che possono essere considerati come espressione di forme di volontariato di competenza. Tra queste, la principale è "l'attività di informazione e sensibilizzazione culturale/sociale/ambientale" (22,5%) quando le conoscenze e le competenze professionali dei dipendenti sono messe a fattore comune e rese disponibili a cittadini, organizzazioni di terzo settore e alla comunità in generale. In effetti, la trasmissione di conoscenze e competenze è un elemento ricorrente del volontariato d'impresa sia nella forma di "attività educative a favore di studenti e minori in difficoltà" (17,6%) sia come "attività di consulenza gratuita a dirigenti, quadri e operatori di associazioni, cooperative sociali e organizzazioni di volontariato" (3,7%). Inoltre, non è irrilevante la quota di imprese che finalizzano l'attività di volontariato alla partecipazione a "progetti di ONG a favore dei paesi in via di sviluppo" (7,3%), anche questa qualificabile come forma di volontariato di competenza, perlopiù realizzata da giovani quadri aziendali che hanno modo di professionalizzarsi ulteriormente attraverso esperienze di tutoraggio in paesi emergenti con pressanti problemi sociali. Infine, rispetto alle modalità di risposta previste dalla domanda inserita nell'indagine Excelsior, è interessante notare come molte imprese abbiano optato per la modalità "Altre attività" (40,3%) ad indicare che i format con cui si esplica il volontariato d'impresa sono molteplici ed eterogenei poiché rispecchiano le caratteristiche, le sensibilità e la cultura diffuse tra manager e lavoratori dell'impresa. Comunque, nella voce 'Altre attività' si segnala che le imprese tendono a specificare pre-

valentemente forme tradizionali di volontariato aziendale⁷ regolate dalle attuali disposizioni normative che consentano ai lavoratori dipendenti di usufruire di permessi retribuiti per lo svolgimento di specifiche attività di volontariato, ad esempio nel campo della protezione civile o per la donazione di sangue.

Figura 1.4 – *Attività di volontariato svolte dai dipendenti attraverso la modalità di volontariato durante l'orario di lavoro. Anno 2023 (risposta multipla, valori percentuali)*



Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

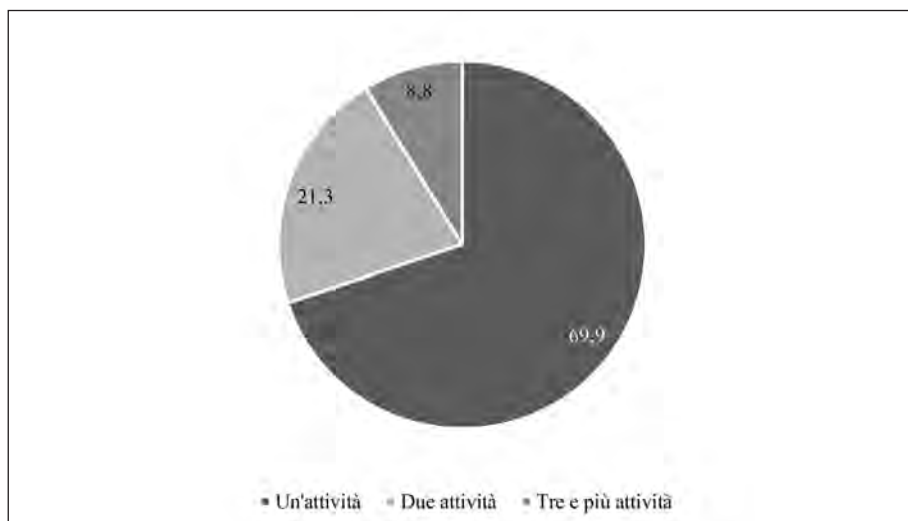
Del resto, come si evince dal grafico sottostante (Fig. 1.5), le imprese tendono ad adottare un unico programma di volontariato d'impresa nella maggioranza dei casi (69,9%), poco più di un quinto opta per due attività (21,3%) e una quota minore dichiara di avere adottato almeno tre attività di volontariato d'impresa (8,8%).

Per misurare in maniera più puntuale la diffusione del volontariato di competenza tra le imprese italiane, le modalità del quesito inizialmente a ri-

⁷ Nel quesito sulle modalità di volontariato aziendale, le imprese potevano specificare in un campo testuale a risposta libera ulteriori attività svolte rispetto a quelle indicate. Oltre agli interventi di protezione civile e le donazioni di sangue, sebbene meno ricorrenti, le imprese hanno specificato attività di volontariato aziendale piuttosto eterogenee, dalla libertà di scelta del dipendente di impegnarsi in un'associazione locale fino alla somministrazione di pasti per *clochard*, passando per la raccolta fondi a supporto di cause sociali.

sposta multipla sono state riclassificate attraverso una variabile dicotomica che distingue le imprese che svolgono almeno una forma di volontariato di competenza da quelle che adottano esclusivamente altri programmi di volontariato d'impresa. Ebbene, attraverso questa nuova variabile è possibile affermare che il 39,4% delle imprese adottano programmi di volontariato di competenza rispetto al totale delle imprese attive sul fronte del volontariato aziendale.

Figura 1.5 – Numero di attività di volontariato svolte dai dipendenti durante l'orario di lavoro



Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Le tabelle 1.4 e 1.5 riportano i dati sul tipo e il numero di attività di volontariato d'impresa secondo le principali caratteristiche strutturali dell'azienda. Rispetto al settore d'attività dell'impresa, si evincono dai dati due distinti modi di implementare i programmi di volontariato d'impresa: il primo relativo alle imprese del comparto dell'industria e il secondo alle aziende attive nel settore dei servizi. Difatti, le imprese dei settori industriali, che presentano le percentuali più basse di volontariato aziendale, sembrerebbero adottare un numero limitato di programmi di volontariato: la gran parte delle imprese dell'industria in senso stretto adotta un solo programma di volontariato aziendale (82,6%), inoltre, più del 70% opta per programmi di volontariato diverso da quello di competenza.

Diversamente, tra le imprese classificate nel settore economico dei servizi, e a seguire quelle del commercio circa il 40% delle unità (quindi, in mi-

sura molto più elevata rispetto ad altre), promuove iniziative di volontariato di competenza. Inoltre, circa un terzo delle imprese dei servizi seguono una strategia più diversificata per cui adottano più di un programma di volontariato fra quelli indicati nel questionario dell'indagine.

Oltre al settore d'attività, anche la variabile territoriale contribuisce a rendere più granulare l'analisi del comportamento delle imprese. Nelle regioni del Mezzogiorno e del Centro prevalgono le scelte verso il volontariato di competenza (con rispettivamente il 50,0% e il 42,7%). Le altre forme di volontariato d'impresa come, ad esempio, la partecipazione a community sono più diffuse nel Nord-Ovest (64,2%) e nel Nord-Est (65,4%). Al contrario, non si osservano differenze territoriali rispetto alla propensione delle imprese a svolgere più di un programma di volontariato aziendale.

Tabella 1.4 – *Attività di volontariato svolte dai dipendenti attraverso la modalità di volontariato durante l'orario di lavoro (valori percentuali sulle risposte)*

	Volontariato di competenza	Altre forme di volontariato	
<i>Totale</i>	39,4	60,6	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Industria in senso stretto	29,0	71,0	100,0
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	28,6	71,4	100,0
Costruzioni	36,8	63,2	100,0
Commercio	38,2	61,8	100,0
Servizi	43,1	56,9	100,0
<i>Ripartizione territoriale</i>			
Nord Ovest	35,8	64,2	100,0
Nord Est	34,6	65,4	100,0
Centro	42,7	57,3	100,0
Sud e Isole	50,0	50,0	100,0
<i>Classe dimensionale</i>			
50-249 dipendenti	36,8	63,2	100,0
250-499 dipendenti	44,9	55,1	100,0
500 dipendenti e oltre	40,5	59,5	100,0

Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Tabella 1.5 – Numero di attività di volontariato svolte dai dipendenti attraverso la modalità di volontariato durante l'orario di lavoro

	1 attività	2 attività	3 o più attività	Totale
<i>Totale</i>	69,9	21,3	8,8	100,0
<i>Settore di attività</i>				
Industria in senso stretto	82,6	15,9	1,4	100,0
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	85,7	14,3	0,0	100,0
Costruzioni	73,7	10,5	15,8	100,0
Commercio	61,8	19,7	18,4	100,0
Servizi	67,8	24,7	7,5	100,0
<i>Ripartizione territoriale</i>				
Nord Ovest	68,2	22,5	9,3	100,0
Nord Est	71,0	22,4	6,5	100,0
Centro	69,3	21,3	9,3	100,0
Sud e Isole	72,4	17,1	10,5	100,0
<i>Classe dimensionale</i>				
50-249 dipendenti	76,9	16,5	6,6	100,0
250-499 dipendenti	59,0	26,9	14,1	100,0
500 dipendenti e oltre	64,5	25,6	9,9	100,0

Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

La strategia verso il volontariato d'impresa è influenzata dalla dimensione aziendale: le imprese più grandi in particolare quelle che ricadono nella "250 - 499 dipendenti" tendono ad adottare più di un'attività di volontariato (41,0%) sebbene non in forma lineare. Inoltre, le imprese più grandi e cioè quelle che ricadono nelle classi "250-499 dipendenti" e "500 dipendenti e oltre" in primo luogo convogliano le attività di volontariato dei propri dipendenti verso le forme del volontariato di competenza (rispettivamente, 44,9% e 40,5%).

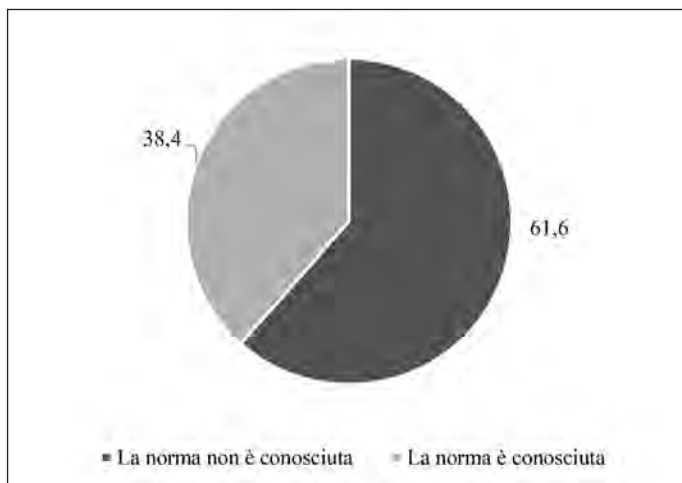
1.4 Il ruolo della leva fiscale

A partire dal 2018 (art. 100 del Tuir) le imprese che temporaneamente consentono ai propri dipendenti di svolgere delle attività di volontariato a

favore di una Onlus possono dedurre tali spese nel limite del cinque per mille dell'ammontare complessivo del costo del personale. Si tratta chiaramente di una norma che attraverso la leva fiscale punta a diffondere la pratica del volontariato tra le imprese italiane. Per valutarne l'efficacia, è necessario in primo luogo sapere in che misura le imprese siano a conoscenza di questa disposizione normativa.

Secondo i dati raccolti nell'indagine condotta in collaborazione con Unioncamere (Fig. 1.6), questa norma fiscale a favore del volontariato d'impresa è conosciuta dal 38,4% delle aziende con più di 50 dipendenti, una percentuale molto superiore alla quota di imprese che svolgono volontariato d'impresa (5%). Pertanto, lo scarto tra queste due percentuali indurrebbe a pensare che un gruppo consistente di imprese sebbene a conoscenza della norma abbia scelto di non usufruirne. Tuttavia, se si considerano congiuntamente sia le imprese che già svolgono almeno una forma di volontariato di impresa sia quelle che si sono dichiarate interessate a svolgerne in futuro (31,0%) la differenza si riduce notevolmente.

Figura 1.6 – *Conoscenza della norma che consente ai datori di lavoro di dedurre fino al 5 per mille del costo dei dipendenti impegnati in attività a favore delle Onlus. Anno 2023*



Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Nel complesso, come si desume dalla tabella 1.6, la norma è leggermente più conosciuta dalle imprese attive nel settore dei servizi (39,8%) e delle costruzioni (39,0%) rispetto alle aziende che operano nell'industria (35,2%). Nel dettaglio, le imprese più edotte sulla norma offrono servizi finanziari e

assicurativi (47,5%), dei media e della comunicazione (46,4%), sanitari e di assistenza sociale (44,0%), avanzati di supporto alle imprese (43,1%).

Le imprese a conoscenza della norma hanno una discreta connotazione territoriale risiedendo in misura maggiore nelle regioni del Sud in particolare in Molise (51,4%), Sicilia (48,5%), Umbria (43,6%), Puglia (43,5%), Basilicata (43,4%), Campania (43,0%) e Abruzzo (43,0%).

Infine, non si rilevano particolari differenze considerando la dimensione dell'impresa sebbene si osservi un lieve sottodimensionamento delle imprese che non conoscono la norma tra quelle che ricadono nella classe di dipendenti fino a 249 dipendenti (37,5%).

Tavola 1.6 – *Conoscenza della norma che consente ai datori di lavoro di dedurre fino al 5 per mille del costo dei dipendenti impegnati in attività a favore delle Onlus. Anno 2023 (valori percentuali)*

	La norma non è conosciuta	La norma è conosciuta	Totale
<i>Totale</i>	61,6	38,4	100,0
<i>Settore di attività</i>			
Industria in senso stretto	65,3	34,7	100,0
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	66,2	33,8	100,0
<i>Costruzioni</i>	61,0	39,0	100,0
Commercio	59,8	40,2	100,0
<i>Servizi</i>	60,9	39,1	100,0
<i>Regione</i>			
Piemonte	64,2	35,8	100,0
Valle D'Aosta	60,9	39,1	100,0
Lombardia	64,1	35,9	100,0
Liguria	65,3	34,7	100,0
Trentino Alto Adige	59,7	40,3	100,0
Veneto	61,3	38,7	100,0
Friuli Venezia Giulia	64,7	35,3	100,0
Emilia Romagna	63,3	36,7	100,0
Toscana	65,3	34,7	100,0
Umbria	56,4	43,6	100,0
Marche	61,6	38,4	100,0

	La norma non è conosciuta	La norma è conosciuta	Totale
Lazio	60,0	40,0	100,0
Abruzzo	57,0	43,0	100,0
Molise	48,6	51,4	100,0
Campania	57,0	43,0	100,0
Puglia	56,5	43,5	100,0
Basilicata	56,6	43,4	100,0
Calabria	58,2	41,8	100,0
Sicilia	51,5	48,5	100,0
Sardegna	59,6	40,4	100,0
<i>Classe dimensionale</i>			
50-249 dipendenti	62,5	37,5	100,0
250-499 dipendenti	59,8	40,2	100,0
500 dipendenti e oltre	60,5	39,5	100,0

Fonte: Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

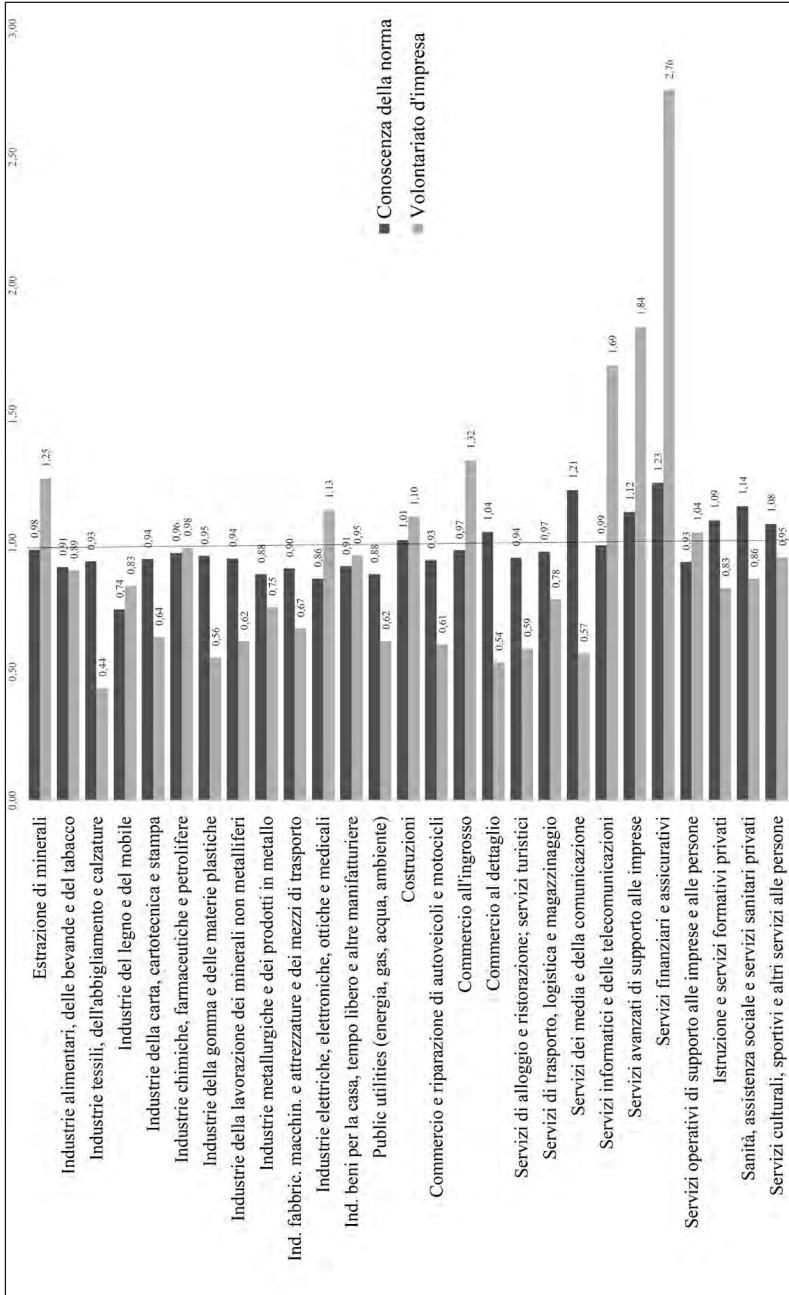
Dopo avere rilevato il numero di imprese che adottano la pratica del volontariato d'impresa e di quelle a conoscenza della norma che consente l'accesso ad un regime fiscale agevolato è interessante verificare se quest'ultima ha avuto un effetto incentivante sui comportamenti delle imprese. Per questo scopo sono stati creati due indicatori di specializzazione⁸ rispetto alle variabili strutturali considerate (attività economica, regione e dimensione in termini di dipendenti): il primo calcolato in considerazione delle imprese che adottano programmi di volontariato d'impresa, il secondo rispetto alle imprese che ne conoscono la norma agevolativa. Pertanto, nel caso di efficacia della norma ci aspetteremmo un'alta correlazione tra due indici per cui al crescere dell'indice di specializzazione della norma dovrebbe essere più elevato anche il valore dell'indicatore riferito all'adozione dei programmi di volontariato d'impresa.

⁸ Gli indici di specializzazione, normalmente utilizzati per caratterizzare la struttura produttiva di un territorio, in questa sede sono utilizzati per rappresentare la concentrazione delle imprese in una specifica modalità di risposta delle variabili di struttura considerate. Un indice di specializzazione settoriale pari a 1 indica che la percentuale è in linea con il dato nazionale. Un valore inferiore a 1 indica che in quella modalità di risposta il fenomeno osservato è sottorappresentato, un valore superiore a 1 al contrario rileva una sovra-rappresentazione del fenomeno.

Nella figura 1.7 gli indici di specializzazione sono rappresentati in base al settore di attività dell'impresa. Una prima considerazione riguarda la differente variabilità degli indici: se quello relativo alla conoscenza della norma fiscale varia da 0,74 a 1,23, l'altro indice ha un campo di variazione molto superiore, tra 0,44 a 2,76. Detto in altri termini, la conoscenza della norma tranne in pochi casi è piuttosto trasversale mentre l'adozione del volontariato d'impresa ha una maggiore caratterizzazione rispetto al settore di attività in cui opera l'impresa. In linea con quanto osservato in precedenza, l'indice di specializzazione relativo alla norma assume valori superiori ad 1 nel settore dei servizi finanziari e assicurativi (1,23), servizi dei media e della comunicazione (1,21), sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati (1,14), servizi avanzati di supporto alle imprese (1,12). Alcuni di questi settori assumono un valore superiore all'unità anche secondo l'indice di specializzazione del volontariato d'impresa come: servizi finanziari e assicurativi (2,76), servizi avanzati di supporto alle imprese (1,84) ma anche ambiti in cui l'indice di specializzazione della conoscenza della normativa fiscale assume valori inferiori a 1, in particolare servizi informatici e delle telecomunicazioni (1,69), commercio all'ingrosso (1,32), estrazioni di minerali (1,25), industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali (1,13). Inoltre, ci sono settori dove le imprese che conoscono la norma fiscale sono relativamente superiori alla media nazionale, ma ciò non si traduce in una maggiore propensione delle aziende ad adottare il volontariato d'impresa.

Ricadono in questa casistica i settori dei servizi dei media e della comunicazione, della sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati, istruzione e servizi formativi privati, commercio al dettaglio. La parte restante dei settori di attività presenta valori degli indicatori di specializzazione inferiori all'unità per cui presentano sia un minore coinvolgimento dell'impresa nella pratica del volontariato d'impresa e una minore conoscenza della norma fiscale in materia.

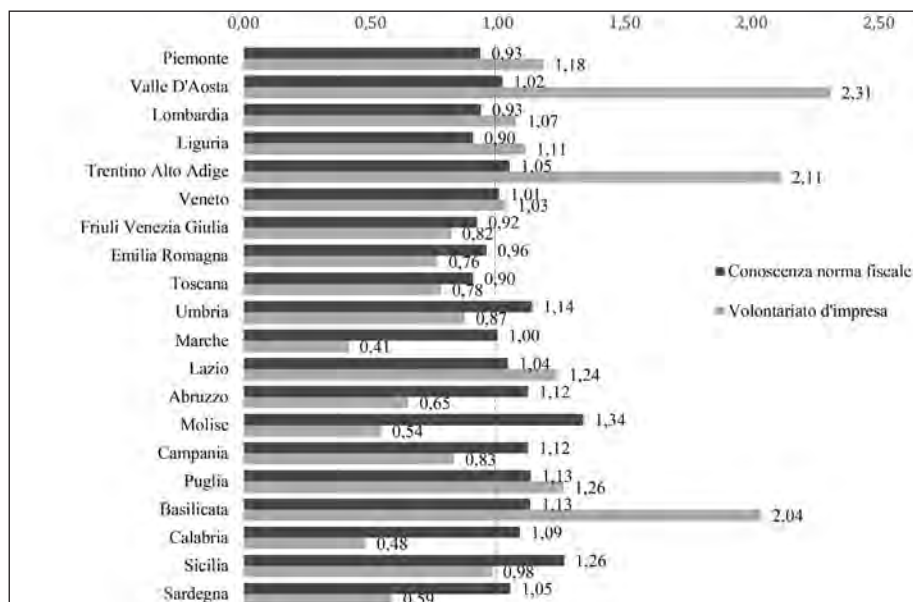
Figura 1.7 – *Indici di specializzazione delle imprese che adottano il volontariato d'impresa e delle imprese che conoscono la norma fiscale agevolativa secondo il settore di attività economica. Anno 2023*



Fonte: Elaborazioni proprie su dati Unioncamere, Sistema Informativo Excelstor, 2023

Come nel caso del settore di attività, l'indice di specializzazione della conoscenza della norma fiscale mostra una variabilità minore, rispetto a quello calcolato sull'adozione della pratica del volontariato d'impresa, in considerazione del territorio (Fig.1.8). Il primo assume valori più elevati in Molise (1,34), Sicilia (1,26), Umbria (1,14), Puglia e Basilicata (1,13), Campania e Abruzzo (1,12) mentre il secondo in Valle d'Aosta (2,31), Trentino-Alto Adige (2,11), Basilicata (2,04), Puglia (1,26), Lazio (1,24) e Piemonte (1,18). Pertanto, un gruppo ristretto di regioni presenta valori significativamente superiori all'unità per entrambi gli indici. Inoltre, ci sono regioni come Molise, Sicilia, Sardegna, Campania, Umbria e Abruzzo dove a valori superiori all'unità dell'indice di specializzazione della conoscenza della norma fiscale non corrispondono valori più elevati dell'indice di specializzazione del volontariato d'impresa. Diversamente Liguria e Piemonte si contraddistinguono per una maggiore concentrazione di imprese che adottano volontariato aziendale a fronte di una minore diffusione di aziende edotte sulla normativa fiscale.

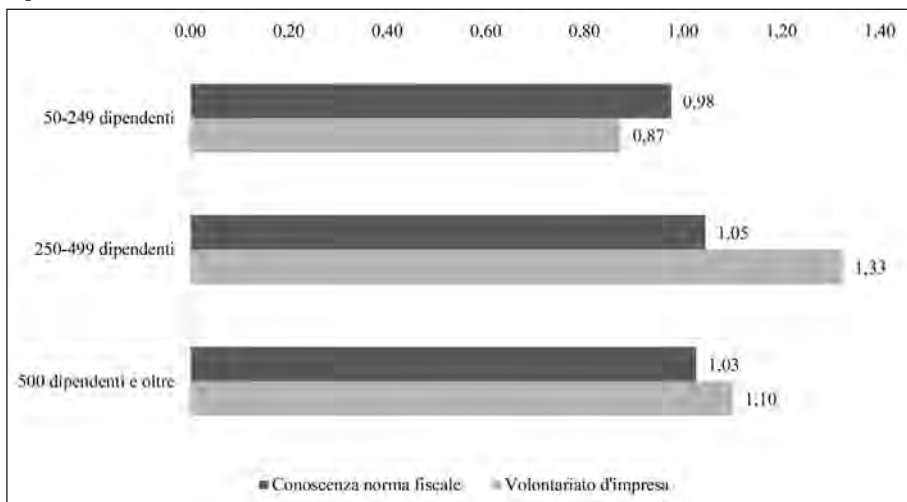
Figura 1.8 – *Indici di specializzazione delle imprese che adottano il volontariato d'impresa e delle imprese che conoscono la norma fiscale agevolativa secondo la regione. Anno 2023*



Fonte: Elaborazioni proprie su dati Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Rispetto alla classe dimensionale (Fig. 1.9) i due indicatori di specializzazione sono piuttosto concordanti, entrambi superiori all'unità nelle classi dimensionali 250-499 dipendenti e 500 dipendenti e oltre.

Figura 1.9 – *Indici di specializzazione delle imprese che adottano il volontariato d'impresa e delle imprese che conoscono la norma fiscale agevolativa secondo la classe di dipendenti. Anno 2023*



Fonte: Elaborazioni proprie su dati Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2023

1.5 Conclusioni

I dati dell'indagine Excelsior di Unioncamere, sebbene limitati a poche variabili e inseriti per la prima volta in via sperimentale all'interno di una rilevazione statistica comunque realizzata su un campione probabilistico piuttosto ampio, colmano sicuramente una parte del gap informativo esistente sulla diffusione del volontariato d'impresa nel tessuto produttivo italiano.

Una prima riflessione riguarda la dimensione del fenomeno che al momento riguarda il numero ristretto di imprese che tuttavia dovrebbe essere "ponderato" rispetto al numero di lavoratori che coinvolgono. Da un punto di vista qualitativo, questo gruppo di imprese è fortemente caratterizzato rispetto al settore di attività e cioè quello dei servizi ma anche da una significativa connotazione territoriale. Tuttavia, ciò che emerge dai dati è sicuramente uno scenario in cui la diffusione del volontariato d'impresa sia destinata a crescere superando i tradizionali confini in cui si è inizialmente originato.

Un ulteriore spunto che può trarsi dai risultati è la varietà di strategie e di programmi che le imprese possono adottare rispetto al volontariato d'impresa. Su questo fronte, è necessario affinare gli strumenti di conoscenza specialmente attraverso indagini qualitative e studi di caso.

Infine, un'ultima chiosa la meritano le policy con cui sostenere le diverse forme di volontariato d'impresa. Attraverso i dati disponibili, per il loro carattere sperimentale, non si sono potute applicare tecniche statistiche che consentissero di verificare l'efficacia dell'attuale normativa fiscale. Un primo bilancio superficiale farebbe pensare che al momento ciò che conta di più è l'esistenza di una cultura imprenditoriale più incline ai temi della sostenibilità sociale per cui il volontariato d'impresa e di competenza sono strumenti per favorire il benessere di una comunità. Nello specifico del volontariato di competenza, la forma più diffusa fra le imprese è l'attività di informazione e sensibilizzazione (culturale, sociale, ambientale) erogata con modalità e *setting* diversi (call center, sportelli informativi, incontri pubblici o del terzo settore). Il profilo delle imprese più orientate verso il volontariato di competenza operano nell'ambito dei settori di attività dei servizi, sono di medio grandi dimensioni e presenti nelle regioni del Centro e del Mezzogiorno.

CAPITOLO II
**IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA VISTO DAL TERZO
SETTORE: ASPETTI POSITIVI, PROBLEMI E PROPOSTE**

Mara Moioli

SOMMARIO: 2.1 Il percorso di ricerca con gli ETS. – 2.2 Il contesto di riferimento: un inquadramento del fenomeno visto dal Terzo Settore. – 2.3 Una prima esplorazione: il questionario per gli ETS. – 2.4 Approfondimenti. – 2.5 Una chiave di lettura conclusiva. – 2.6 I protagonisti della ricerca.

2.1 Il percorso di ricerca con gli ETS

Il Volontariato di Competenza (VdC) è un fenomeno in costante crescita, che sta guadagnando sempre più importanza nella società contemporanea. Più in generale il sempre maggiore coinvolgimento delle imprese nella promozione di attività con finalità sociali tra i propri dipendenti è una pratica che offre vantaggi non solo ai lavoratori coinvolti in tali pratiche (in termini di gratificazioni personali) e ai loro superiori (aumentando il commitment e la reputazione aziendale), ma anche alle organizzazioni del Terzo Settore¹ che fungono da intermediari e destinatari di queste attività. Questo studio ha lo scopo di esplorare e comprendere come il VdC, venga percepito dagli enti che svolgono un ruolo cruciale nella connessione tra il mondo aziendale e le comunità, che beneficiano delle attività di volontariato. In particolare, il percorso di ricerca delineato in queste pagine si pone l'obiettivo di cogliere quelli che per gli enti di terzo settore sono considerati fattori abilitanti e bloccanti del VdC. Si lascerà spazio anche ad alcune considerazioni raccolte in più occasioni (con focus group, interviste e questionari di approfondimento) relativamente a proposte per superare eventuali limiti alla diffusione di questa forma di coinvolgimento civico che coinvolge il personale delle imprese durante l'orario di lavoro.

Dall'analisi di contesto è apparso infatti immediatamente evidente che esistono diverse tipologie di volontariato di impresa. Nella letteratura di lingua prevalentemente anglofona si parla ricorrentemente di *corporate volunteering*, facendo riferimento a una serie di iniziative più o meno strutturate

¹ I termini organizzazioni del Terzo Settore enti di terzo settore, ETS, enti verranno utilizzati nel testo come sinonimi riferendosi sempre alla definizione di Ente di Terzo Settore presente nel Codice del Terzo Settore (Dlgs. 3 luglio 2017, n. 117, art. 4).

con cui le aziende promuovono o organizzano attività di utilità sociale che vedono coinvolti i propri dipendenti². Vi sono ovviamente diversi modelli e approcci per far sì che i manager o gli impiegati delle società che operano sul mercato partecipino ai programmi di volontariato che si prolungano nel tempo o semplicemente vengano ingaggiati in giornate dedicate alla sensibilizzazione verso cause sociali o ambientali (i cosiddetti *community days* nei quali i dirigenti e i quadri di aziende fanno per qualche ora compagnia ad anziani soli, ripuliscono un parco o stanno vicini alle persone con disabilità psichiche in una casa famiglia). Nel presente capitolo si vuole approfondire una forma specifica del volontariato aziendale, nella quale si realizza una vera e propria progettazione che coinvolge tanto le imprese, quanto gli enti di terzo settore. In tal senso il VdC presuppone che si costruiscano delle progettualità, si definiscano tempi e modalità di collaborazione fra imprese e ETS, così come si pianifichi l'apporto di risorse da investire nell'attività.

Nel VdC gli enti di terzo settore si riferiscono a situazioni in cui un'impresa mette a disposizione le competenze dei propri dipendenti-volontari, trasferendo parte del know-how a favore di uno o più enti. Tale trasferimento di competenze può avvenire attraverso il supporto a attività ordinarie o la partecipazione a progetti/programmi specifici, che possono anche comportare un distacco temporaneo dei dipendenti dall'ambito aziendale.

Le definizioni fornite, validate attraverso il coinvolgimento attivo delle realtà del terzo settore nel questionario e negli approfondimenti, costituiranno il fondamento guida per l'intera ricerca e la successiva analisi. È interessante notare che il Terzo Settore adotta una definizione più stringente del VdC. Confrontando i confini tracciati dal Terzo Settore con quelli emersi dalla recente ricerca condotta da Fondazione Terzjus ETS e Fondazione Roche che ha coinvolto le imprese, emerge chiaramente come le aziende concepiscano il VdC in maniera più ampia³. Tale concetto abbraccia infatti almeno due tipologie aggiuntive: il volontariato educativo⁴ e il volontariato

² Cfr. A. SCHLENKHOFF-HUS, *Corporate volunteering: an international comparison*, in S. Dreesbach-Bundy, B. SCHECK (a cura di), *CSR und corporate volunteering*, Berlin Heidelberg, Springer, pp. 91-110, 2018.

³ C. CALTABIANO, S. VINCIGUERRA (a cura di), *Professione Volontario*, Soveria Mannelli, Rubettino Editore, 2022.

⁴ Il volontariato educativo vede i lavoratori di un'impresa impegnarsi come mentori o come modelli di ruolo nei confronti di bambini e ragazzi. In questo caso ci sono svariate attività: dal sostegno a bambini o ragazzi all'interno di doposcuola, all'orientamento di soggetti fragili, fino alla sensibilizzazione degli studenti di scuole primarie o secondarie su alcuni temi sociali. Definizione tratta da C. CALTABIANO, S. VINCIGUERRA (a cura di), *op. cit.*

di emergenza⁵, considerati più generalmente come forme di volontariato di impresa dal Terzo Settore o tipologie connesse a programmi o progetti specifici che possono avere anche alla base un trasferimento di know-how.

Andando oltre gli aspetti definitori, appare evidente che nella relazione tra ETS e imprese risiede spesso la chiave del successo di programmi di volontariato d'impresa. La collaborazione sinergica tra questi attori può generare un impatto significativo sulla comunità, migliorare la responsabilità sociale d'impresa e promuovere una cultura di cittadinanza attiva tra i dipendenti delle aziende coinvolte. Comprendere il punto di vista degli enti di terzo settore che promuovono e gestiscono il volontariato di impresa è fondamentale per identificare le sfide, le opportunità e le best practice in questo campo.

Il presente studio si è articolato in quattro fasi (Fig. 2.1):

1. *Analisi di contesto*. In questa fase iniziale, è stata condotta una valutazione dell'attuale panorama del volontariato d'impresa, per determinare quali sono le organizzazioni che lo promuovono, che caratteristiche hanno, dove si trovano. L'analisi di contesto è stata resa possibile grazie alla base dati messa a disposizione da Italia non profit⁶.

2. *Prima Esplorazione*. Successivamente, è stato diffuso un questionario online per indagare la tipologia di volontariato d'impresa di cui le organizzazioni senza finalità di lucro avessero avuto esperienza.

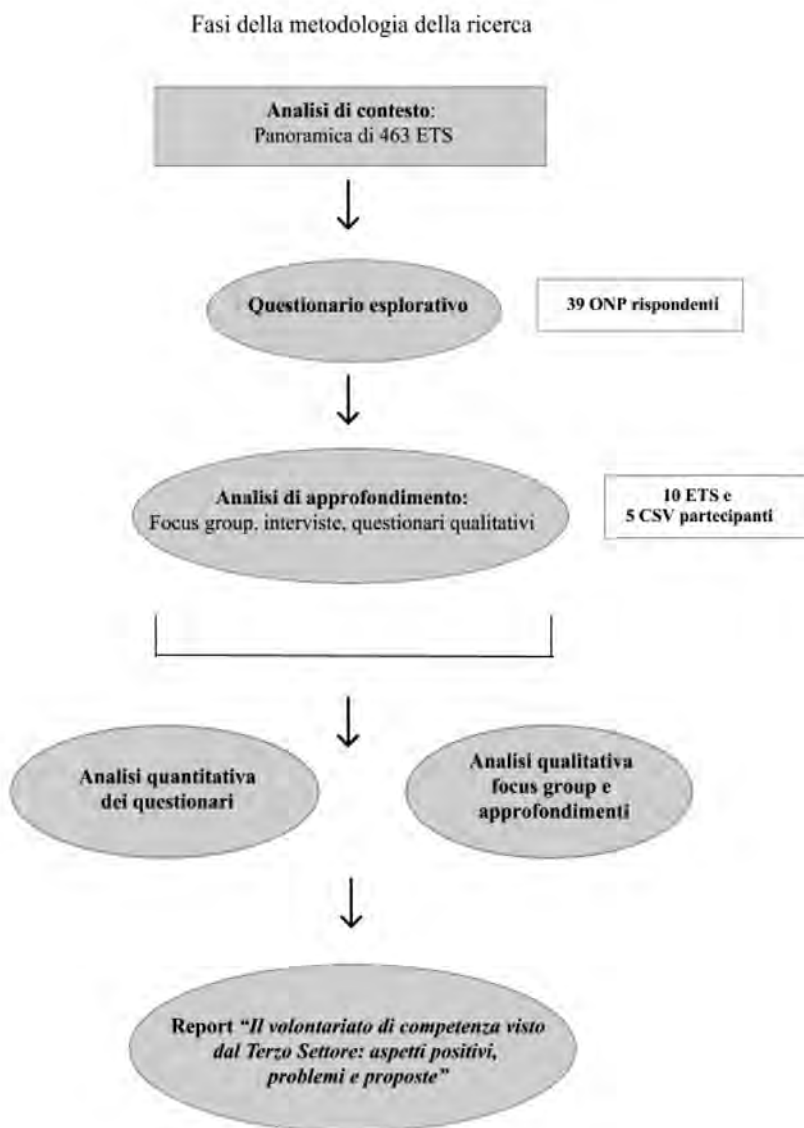
3. *Approfondimenti*. Nella terza fase dello studio sono state esplorate le prospettive e le aspettative degli enti. Con il supporto di interviste, focus group e ricerche documentali è stato delineato un quadro generale del VdC, individuando le sfumature delle diverse esperienze.

4. *Analisi dei Risultati*. Infine, i dati quantitativi e qualitativi sono stati esaminati in modo approfondito per identificare modelli, sfide ricorrenti e best practice emerse dalle esperienze dei partecipanti. Questa analisi può fornire alcune raccomandazioni pratiche per migliorare il coinvolgimento delle imprese e il supporto fornito dagli enti del Terzo Settore.

⁵ Il volontariato d'emergenza è legato a uno specifico momento storico e a uno specifico avvenimento. Definizione tratta da C. CALTABIANO, S. VINCIGUERRA (a cura di), *op. cit.*

⁶ Italia non profit è una data company specializzata nel settore filantropico. La società colleziona e elabora dati, realizza tecnologie e strumenti digitali per promuovere temi cari alla società civile. In particolare, Italia non profit crea piattaforme digitali che permettono a enti, donatori, istituzioni e cittadini di dialogare meglio e costruire il futuro del Terzo Settore. Per approfondimenti visitare il sito: italianonprofit.it

Figura 2.1 – *Rappresentazione del flusso e delle fasi metodologiche della ricerca.*



Fonte: Italia Non Profit

In questo report, sono presentati i risultati emersi in ciascuna fase dello studio con l'obiettivo di fornire una visione completa delle prospettive sulla tematica dal punto di vista degli Enti di Terzo Settore. Il fine ultimo di que-

sto capitolo è di contribuire a rendere le decisioni strategiche delle imprese e degli enti di terzo settore sempre più informate, promuovendo una collaborazione più efficace e generando un impatto positivo sulla comunità e sulla società nel suo complesso.

2.2 Il contesto di riferimento: un inquadramento del fenomeno visto dal Terzo Settore

L'analisi di contesto rappresenta il primo pilastro dello studio, fornendo un quadro essenziale per la comprensione del panorama del VdC e delle dinamiche esistenti. Questa fase fondamentale della ricerca si è basata sui dati anonimizzati forniti da Italia non profit, provenienti da 463 organizzazioni operanti nel Terzo Settore. Queste organizzazioni hanno dichiarato la loro disponibilità a collaborare con le aziende per promuovere/realizzare iniziative di volontariato di impresa e ad essere coinvolte in iniziative di ricerca⁷. L'analisi di contesto è stata cruciale per delineare un panorama informativo che contribuisce a sfatare alcuni stereotipi spesso associati a questo tema e a evidenziare tendenze interessanti rispetto alla diffusione del fenomeno all'interno delle organizzazioni. Queste informazioni hanno permesso inoltre di approfondire le caratteristiche delle organizzazioni coinvolte, le loro esperienze e le loro capacità di promuovere iniziative di volontariato di impresa, creando così una base solida per l'ulteriore sviluppo della ricerca. Dalla fase di analisi di contesto è stato possibile individuare un campione di enti di terzo settore⁸ da coinvolgere attivamente nelle successive fasi dell'indagine. Questa collaborazione diretta ha consentito di ottenere una prospettiva più dettagliata sulle sfide e le opportunità incontrate dagli ETS nel promuovere il volontariato di impresa, nonché di raccogliere informazioni di prima mano sui loro punti di vista e sulle loro esperienze. Questo coinvolgimento attivo ha arricchito notevolmente lo studio.

2.2.1 Chi sono le organizzazioni

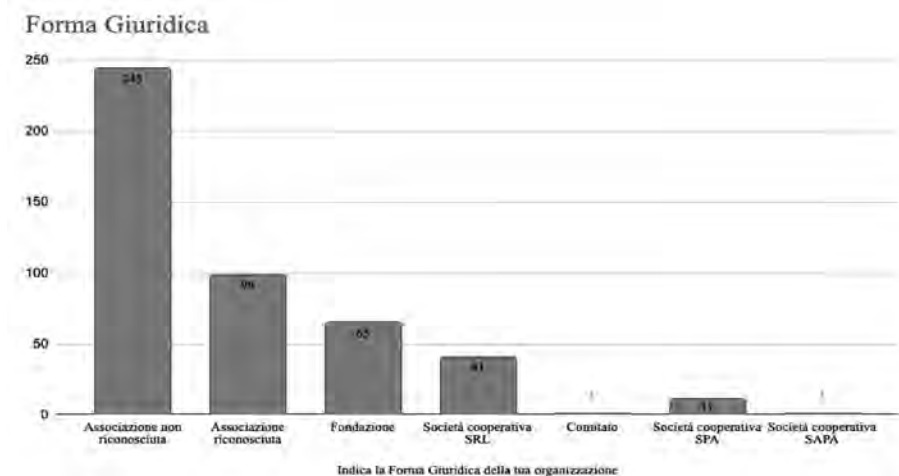
I dati analizzati rivelano un panorama variegato tra gli enti di terzo settore che offrono alle aziende l'opportunità di coinvolgere i propri dipendenti

⁷ Il campione di partenza si basava su 933 ETS, di questi solo una parte ha effettivamente avuto esperienze di volontariato di competenza ed ha rilasciato l'autorizzazione ad essere coinvolto in iniziative di ricerca.

⁸ Le realtà invitate erano esclusivamente quelle che avevano dichiarato ad Italia non profit la disponibilità ad essere contattate per progetti di ricerca.

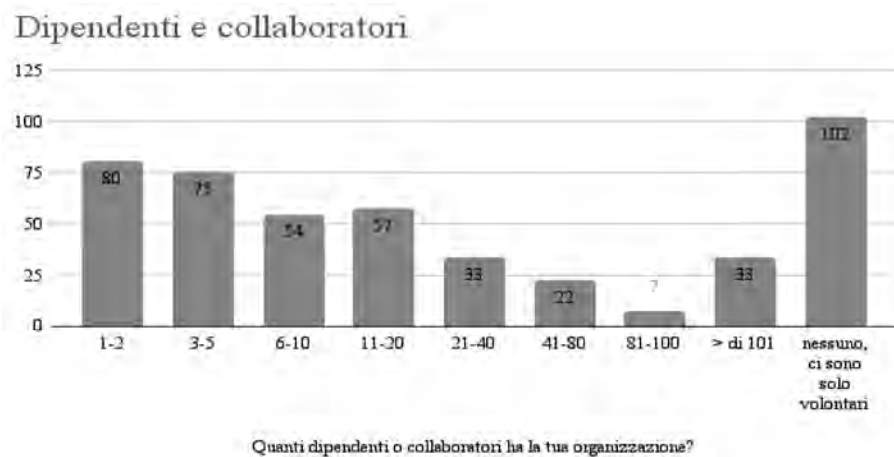
in azioni di volontariato. Nel campione composto da 463 realtà, emergono diverse forme giuridiche (Fig. 2.2). In particolare, il 74% di esse sono organizzazioni di tipo associativo, mentre circa il 14% sono Fondazioni e l'11% sono società cooperative (srl, spa e sapa).

Figura 2.2 – *Distribuzione delle forme giuridiche (base: 463)*



Fonte: Italia Non Profit

Un aspetto interessante da evidenziare riguarda le dimensioni dell'ente rispetto al personale coinvolto (Fig. 2.3). Contrariamente a quanto possa sembrare, le iniziative di collaborazione con le aziende nel contesto del volontariato non sembrano essere una prerogativa esclusiva delle grandi organizzazioni, le quali sono maggiormente strutturate, in virtù della presenza di un numero considerevole di persone che vi lavorano in modo più o meno stabile. Sorprendentemente, infatti, il 22% degli enti del campione è rappresentato da realtà che contano esclusivamente su volontari per la gestione delle proprie attività e un altro 17% è composto da ETS con 1-2 collaboratori.

Figura 2.3 – Numero di collaboratori per organizzazione (base: 463)

Fonte: Italia Non Profit

Questi dati iniziali forniscono importanti indicazioni sul fatto che il tipo di organizzazione (nella fattispecie la sua scarsa strutturazione) non costituisce, di per sé, un ostacolo insormontabile per la gestione di iniziative di volontariato di impresa. La diversificazione di forme giuridiche e dimensioni di personale evidenzia la flessibilità e l'accessibilità del VdC (e più in generale del volontariato di impresa) in una varietà di contesti organizzativi, aprendo la strada a ulteriori approfondimenti sull'efficacia e l'impatto delle iniziative in questi diversi contesti.

2.2.2 Dove sono

La localizzazione geografica delle realtà del campione è altresì interessante in quanto mostra una distribuzione su tutto il territorio nazionale (Fig. 2.4). Nonostante ciò la figura mostra una predominanza tra i rispondenti di organizzazioni con sede legale nel nord Italia, dato che in linea generale segue la distribuzione Istat⁹.

⁹ Dai dati del censimento permanente dell'Istat del 2019 risulta che oltre il 50% delle organizzazioni ha sede legale nel Nord Italia, nel campione analizzato sfioriamo il 40%.

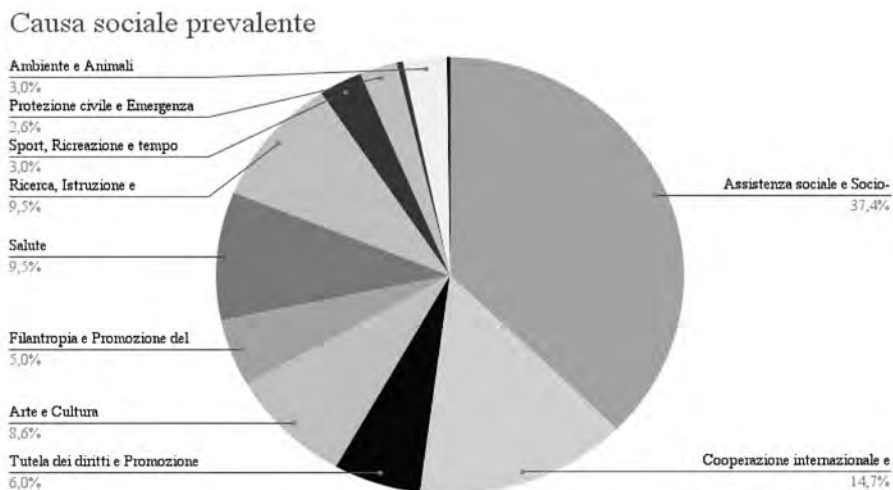
Figura 2.4 – *Distribuzione per sede legale dell'ente; Base: 463*

Fonte: Italia Non Profit

2.2.3 *Di cosa si occupano*

In ultima istanza l'analisi di contesto si è soffermata sull'ambito di intervento principale perseguito dalle organizzazioni. Anche in questo caso si è deciso di prendere in considerazione questa variabile per verificare se, in qualche modo, la tipologia di attività realizzata dall'ente possa influenzare la disponibilità o la possibilità di avviare iniziative di volontariato aziendale (Fig. 2.5). Ebbene, al di là della distribuzione specifica, è interessante notare come tutte le 11 cause sociali selezionabili¹⁰ risultano coperte. Per quanto siano molteplici le attività svolte dalle organizzazioni coinvolte nella ricerca, queste ultime sono in prevalenza impegnate nell'assistenza sociale e socio-sanitaria (37,4%), nella cooperazione internazionale (14,7%), nella ricerca e nell'istruzione (9,5%), oltreché nella promozione della salute (9,5%).

¹⁰ Italia non profit ha individuato 11 cause sociali tra cui le organizzazioni rispondenti dovevano sceglierne una che meglio rappresentasse la propria attività principale.

Figura 2.5 – *Distribuzione causa sociale prevalente; Base: 463*

Fonte: Italia non profit

2.3 Una prima esplorazione: il questionario per gli ETS

Al fine di avviare una prima esplorazione sul campo del fenomeno del VdC e del volontariato aziendale dal punto di vista degli enti del Terzo Settore, nel mese di ottobre 2023 è stato diffuso un questionario presso l’audience selezionata di organizzazioni con sede legale in Italia. L’obiettivo era quello di intercettare e coinvolgere proprio quelle organizzazioni che avessero già avuto esperienza di partnership profit-non profit in materia di volontariato d’impresa possibilmente con attività che andassero oltre alla tipologia più “semplice”, quella cioè che non si limita ad accogliere volontari che provengono dalle imprese durante eventi estemporanei come i *community day*, bensì quel volontariato di impresa più strutturato che comporta delle forme di co-progettazione tra aziende ed ETS, fondandosi in qualche misura sulle competenze che i dipendenti possono mettere a disposizione della comunità e delle stesse organizzazioni del Terzo settore.

Il questionario, somministrato tramite metodologia CAWI, si componeva di cinque domande a risposta chiusa e una a risposta aperta, volte ad indagare:

- la tipologia di volontariato aziendale di cui le organizzazioni avessero avuto esperienza, tra cui quella del VdC¹¹;

¹¹ Si rammenta che in questo contesto il volontariato di competenza è da intendersi come quel volontariato in cui un’impresa mette a disposizione le competenze dei propri dipendenti-volontari, trasferendo parte del know-how a favore di uno o più enti in una modalità organizzata.

- i principali punti di forza e i punti di caduta del volontariato di impresa più generale;
- il *sentiment* degli enti verso il VdC e i suoi risvolti di utilità per l'ente.

Hanno risposto al questionario esplorativo 39 organizzazioni di Terzo Settore, che hanno confermato di avere esperienza di volontariato di impresa. Il campione autoselezionato e a partecipazione volontaria, si compone di enti provenienti da tutto il territorio nazionale, di varie dimensioni e dedicati a diverse cause sociali. Date le esigue dimensioni del campione e la non rappresentatività statistica, in questa fase non si ritiene rilevante dettagliare la composizione del campione secondo ulteriori differenziazioni, come l'anno di costituzione delle organizzazioni o la loro forma giuridica. Pur non avendo valenza statistica, le risposte delle 39 organizzazioni sono state un'utile base di conoscenza per individuare le domande più adatte e i giusti soggetti con cui approfondire la ricerca attraverso altri metodi di indagine in profondità quali i focus group e le interviste in profondità.

Le risposte delle organizzazioni mostrano che la pratica del volontariato aziendale è diffusa in varie forme e declinazioni di attività (Fig. 2.6)¹².

Figura 2.6 – *Tipologie di volontariato aziendale sperimentate dagli enti di terzo settore; Base: 39, risposte multiple*



Fonte: Italia Non Profit

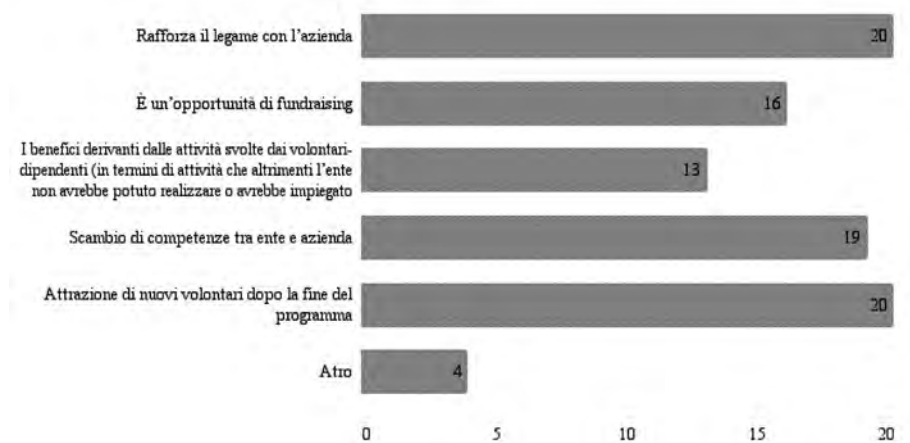
¹² La tipologia di attività utilizzata nel questionario riprende quella già sviluppata da Fondazione Sodalitas: sodalitas.it/fare/comunita-territorio-qualita-vita/volontariato-dimpresa.

Tra i rispondenti, le formule che paiono prevalere sono il VdC (pratica in cui il dipendente mette a disposizione dell'ente le sue competenze professionali e il proprio know-how) e il volontariato occasionale in team (tipico degli eventi di team building o dei community day aziendali), seguito dal volontariato individuale (in cui il dipendente dell'azienda sceglie autonomamente la realtà di Terzo Settore presso cui spendere le ore di volontariato a disposizione) e dal volontariato per attività di raccolta fondi (per esempio durante gli eventi di piazza). Si sottolinea che, sulla base delle risposte delle 39 organizzazioni di Terzo Settore, risulta particolarmente evidente che nella maggior parte dei casi enti e imprese avviano iniziative di volontariato organizzato e strutturato.

La collaborazione tra profit e non profit nell'ambito del volontariato d'impresa è influenzata positivamente e negativamente da alcuni principali punti di forza e altri punti di caduta che gli enti del Terzo Settore riconducono principalmente a dinamiche relazionali che vengono a crearsi tra i referenti dell'organizzazione e i referenti aziendali durante la loro interazione.

Figura 2.7 – *Punti di forza del volontariato aziendale; Base: 39 (risposte multiple)*

Per il tuo Ente, quali sono i principali punti di forza del volontariato d'impresa?



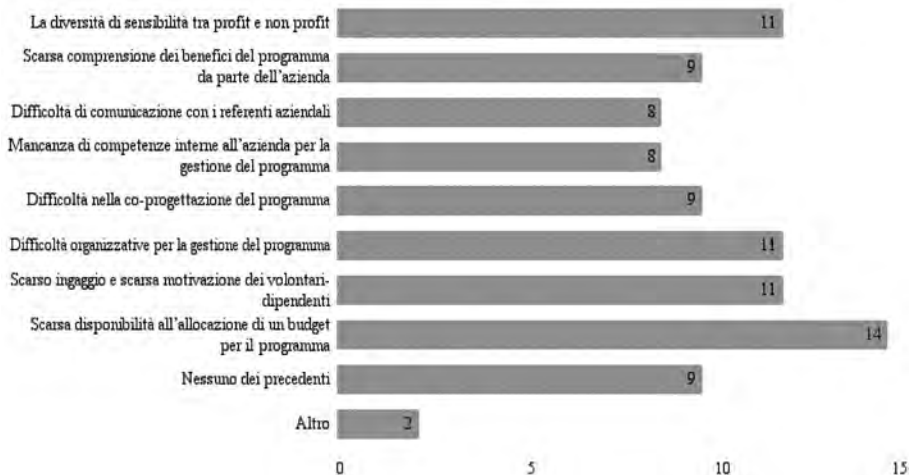
Fonte: Italia Non Profit

Soffermandosi sui punti di forza (Fig. 2.7), le organizzazioni riconoscono il valore del volontariato d'impresa nell'ambito della raccolta fondi e del people raising¹³. Più nello specifico, si tratta soprattutto della capacità di questa pratica di attivare e attrarre nuovi volontari anche dopo la fine dei programmi e parimenti di rafforzare il legame con l'azienda.

La reticenza ad allocare un budget che accompagni la realizzazione del programma è il principale punto di caduta nella relazione tra ente e azienda, seguito dallo scarso coinvolgimento dei dipendenti, dalla diversa sensibilità tra le due realtà e dalle difficoltà organizzative (Fig. 2.8). Una quota rilevante di organizzazioni non ha invece rilevato alcuna difficoltà nell'interagire con le aziende.

Figura 2.8 – *Punti di caduta del volontariato aziendale; Base: 39 (risposte multiple)*

Per il tuo Ente, quali sono - se ve ne sono - i principali punti di caduta nella realizzazione dei programmi di volontariato d'impresa?



Fonte: Italia Non Profit

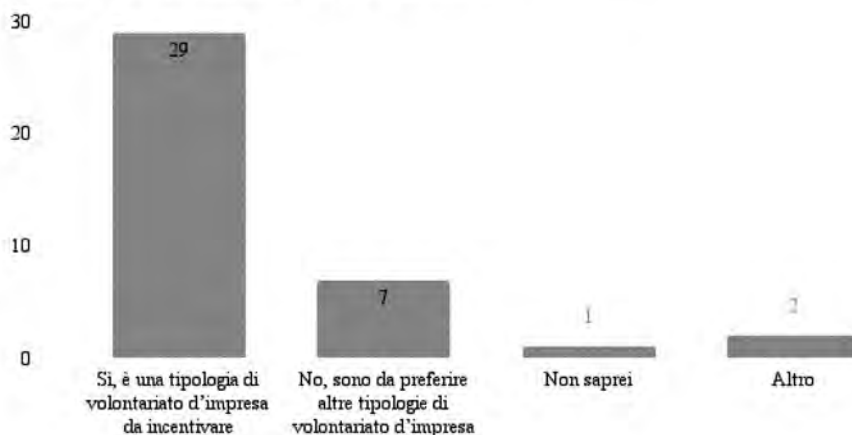
La stragrande maggioranza dei 39 enti coinvolti nel questionario concorda sul fatto che il VdC sia una pratica da promuovere all'interno delle imprese, mentre una minoranza ritiene che siano da preferire altre tipologie

¹³ Il "people raising" rappresenta l'adozione di strategie sempre più raffinate e mirate alle specifiche esigenze e peculiarità delle organizzazioni. Queste strategie sono orientate alla ricerca, formazione e valorizzazione di nuovi volontari, con l'obiettivo di coinvolgerli in attività di volontariato e valutare le prestazioni offerte in modo volontario.

di volontariato (Fig. 2.9). Alcuni enti che hanno risposto al questionario non hanno ancora avuto possibilità di svilupparlo, a causa, per esempio delle loro piccole dimensioni, ma ritengono che sarebbe molto utile per implementare i progetti che sviluppati in autonomia farebbero fatica a portare avanti.

Figura 2.9 – *Promozione del VdC; Base: 39 (risposte multiple)*

Ritieni che il volontariato di competenza sia una pratica da promuovere all'interno delle aziende?



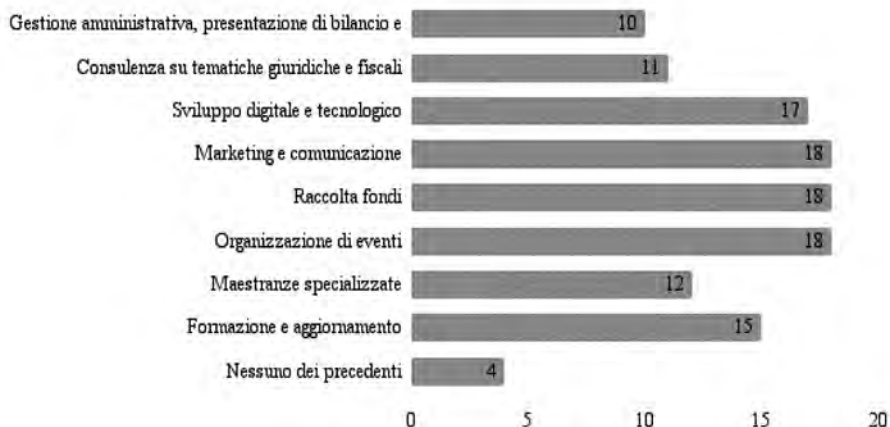
Fonte: Italia Non Profit

Le competenze dei dipendenti-volontari sono tenute in grande considerazione dagli ETS coinvolti nella ricerca (Fig. 2.10). Tra le skills professionali considerate più determinanti rientrano il marketing e la comunicazione, le competenze nell'ambito del fundraising e dell'organizzazione di eventi, seguiti a brevissima distanza dalle competenze che riguardano lo sviluppo digitale e tecnologico e la progettazione di corsi di formazione e aggiornamento. È particolarmente interessante notare come le due aree in cui gli enti richiedono maggiormente un supporto da parte delle aziende sono quelle in ambito amministrativo-giuridico, commerciale e marketing, digitale tecnologico e connesso ad aspetti formativi interni. Facendo un parallelismo con gli esiti della già citata ricerca condotta da Fondazione Terzjus ETS e Fondazione Roche appare chiaro quanto escludendo i casi di emergenza e di attività formative in favore delle comunità vi sia un allineamento di fondo rispetto all'importanza anche per gli ETS di organizzare iniziative in cui si possa realizzare un trasferimento di competenze

e know-how molto ben definito: un volontariato di consulenza¹⁴, come definito nell'ambito della ricerca.

Figura 2.10 – *Competenze dei volontari-dipendenti; Base: 39 (risposte multiple)*

In quale ambito di gestione del tuo Ente ritieni che le competenze dei dipendenti-volontari possano essere più determinanti?



Fonte: Italia Non Profit

I risultati di queste prime domande esplorative sono utili per comprendere il *sentiment* delle organizzazioni del Terzo Settore nel porsi come i principali partner delle aziende nello sviluppo di programmi di volontariato aziendale. Si vede quindi come questa tipologia di volontariato tipicamente integrata in una strategia di corporate social responsibility sia accolta positivamente dagli ETS i quali la gestiscono attivamente e attraverso una varietà di formule. Tra queste una delle più diffuse è quella del VdC, pratica di volontariato che il 74% delle organizzazioni (29 su 39 rispondenti) ritiene da incoraggiare e promuovere all'interno dei contesti aziendali.

¹⁴ “Il volontariato di consulenza è una tipologia di volontariato fortemente collegato al saper fare e alle abilità tecniche di chi la compie. In genere viene praticata da alti profili di manager o quadri tecnici che mettono a disposizione il proprio tempo (non solo durante l'orario di lavoro) per aiutare un'associazione, un'impresa sociale o altri soggetti del Terzo Settore a svolgere compiti complessi, come presentare il bilancio, rendicontare un'attività, organizzare un evento a scopo benefico, raccogliere fondi, ecc.” Cfr. C. CALTABIANO, S. VINCIGUERRA (a cura di), op. cit, pp.111-112.

In conclusione, la web survey per quanto circoscritta ad un numero limitato di ETS ha rappresentato uno strumento per continuare il processo di approfondimento circa la diffusione del volontariato di impresa e di competenza. Grazie a questa attività è stato possibile identificare una chiave di lettura differente rispetto all'ipotesi di ricerca iniziale; nello specifico se inizialmente si immaginava di selezionare gli ETS da invitare ai focus group adottando un criterio di territorialità (Nord, Centro, Sud) per approfondire aspetti positivi e negativi del VdC, guardando ai risultati del questionario si è ritenuto di poter costruire una maggiore omogeneità dei gruppi di lavoro utilizzando il criterio dimensionale¹⁵ (dettaglio che verrà approfondito nel paragrafo successivo) superando quello territoriale. Le fasi di approfondimento hanno quindi coinvolto organizzazioni di diversa natura e con sedi legali in territori differenti, ma accomunate dall'esperienza di VdC e dall'organizzazione interna rispetto alle risorse umane coinvolte¹⁶.

2.4 Approfondimenti

I risultati dei questionari hanno reso quanto più evidente e necessario approfondire l'opinione degli enti del Terzo Settore con un'indagine tramite focus group, interviste e domande in profondità. Per garantire l'omogeneità¹⁷ del campione dei partecipanti ai focus group, è stato adottato, come anticipato, un approccio differente rispetto alla dimensione territoriale delle sedi legali degli enti coinvolti. Questo perché gli ETS coinvolti nel percorso di ricerca erano in prevalenza ubicati nel Nord e nel Centro del Paese, si è preferito quindi adottare altri parametri per individuare le organizzazioni. La selezione è stata basata sulla scelta di organizzazioni che in primis avessero avuto esperienza anche nell'ambito del VdC, e che fossero in grado/

¹⁵ I rispondenti che hanno segnalato di realizzare iniziative di volontariato di competenza (23 su 39) e di avere esempi/casi da condividere (17 rispondenti su 23) hanno prevalentemente sede legale al Centro e Nord Italia, con soli 2 casi presenti nel Sud Italia.

¹⁶ I focus hanno coinvolto nello specifico tre tipologie di realtà: enti grandi, cioè ETS con personale dipendente che si occupa del volontariato di impresa; enti piccoli, cioè ETS in cui le persone che si occupano del volontariato di impresa sono loro stesse volontari; i Centri di Servizio di Volontariato (CSV) che si trovano spesso a fungere da intermediari tra le imprese e gli ETS quando vengono sviluppati dei programmi di volontariato aziendale.

¹⁷ Nella costruzione dei focus group si sono seguiti i principi teorici di riferimento secondo i quali è necessario costruire gruppi con partecipanti omogenei dal punto di vista delle loro caratteristiche sociali e culturali in modo da facilitare la partecipazione e la discussione di tutti i membri del gruppo. Cfr. A. Migliardi, *La tecnica dei Focus Group: Principi teorici e riferimenti operativi*, paper Dors, Regione Piemonte, ottobre 2004.

disponibili a condividere casi concreti. Si è poi proceduto a una suddivisione ulteriore formando gruppi di lavoro in base al tipo di rapporto tra il rispondente e l'organizzazione di appartenenza. Ciò ha portato all'individuazione di tre gruppi distinti: in primo luogo, enti di terzo settore con personale dipendente che gestisce il volontariato di impresa; in secondo luogo, centri di servizio per il volontariato che per loro natura entrano in contatto con una platea eterogenea di ETS e di aziende presenti nel territorio di competenza, fungendo non di rado da intermediari tra aziende e associazioni; terzo, realtà di terzo settore gestite prevalentemente da volontari. Ad ogni gruppo di approfondimento sono state poste le stesse domande con l'intento di cogliere esperienze, punti di forza e punti di caduta del VdC. Il fatto di aver composto gruppi di analisi omogenei ha permesso però anche di indagare alcuni aspetti caratterizzanti di ciascun gruppo: nello specifico con il gruppo di ETS "grandi" si è posta l'attenzione sulle policy e procedure che abilitano la collaborazione con le aziende; con il gruppo di ETS "piccoli" sono state indagate più nel dettaglio le modalità di attivazione delle esperienze cercando di capire se le iniziative di VdC che coinvolgono questo target derivano da una richiesta delle aziende o sono promosse dagli ETS; con il gruppo di approfondimento dedicato ai Centri di Servizio per il Volontariato si è voluto indagare il punto di vista di questi enti che fanno spesso da facilitatori cercando di allineare le esigenze del Terzo settore con quelle delle imprese.

2.4.1 I focus group con gli enti "grandi"

Al focus group, che si è tenuto nel mese di ottobre, hanno partecipato i rappresentanti di cinque organizzazioni. I rispondenti avevano le caratteristiche indicate in precedenza. Il focus group ha coinvolto le organizzazioni in cui il volontariato di impresa è gestito da personale dipendente (per semplicità tali realtà verranno definite di grandi dimensioni¹⁸). L'obiettivo è stato raccogliere le esperienze di volontariato aziendale e di competenza maturate dal mondo del Terzo Settore, capire come viene percepito dagli enti più strutturati e far emergere possibili punti di miglioramento per questa modalità di collaborazione con le imprese. Hanno partecipato al focus group cinque referenti del volontariato aziendale afferenti alle funzioni interne di coordinamento dei volontari (3 dei 5 partecipanti sono dedicati al volonta-

¹⁸ Con grandi dimensioni si intende enti di terzo settore con oltre 500.000 di euro di entrate annue (con riferimento all'anno 2022) e che hanno almeno dieci dipendenti che operano all'interno delle proprie strutture.

riato, uno di questi specificatamente al volontariato di impresa), e del fundraising (2 persone specializzate in corporate fundraising & partnership).

Le realtà che hanno preso parte al gruppo di discussione sono: Fondazione AIRC, Oxfam Italia, Komen Italia, Legambiente, Dynamo Camp, di cui si fornisce una breve descrizione nel box sottostante.

<i>AIRC</i>
<i>Forma giuridica:</i> Fondazione <i>Mission:</i> Dal 1965 AIRC sostiene con continuità, attraverso la raccolta di fondi, il progresso della ricerca per la cura del cancro e diffonde una corretta informazione sui risultati ottenuti, sulla prevenzione e sulle prospettive terapeutiche.
<i>L'esperienza di volontariato aziendale e di competenza</i> AIRC ha una lunga storia di coinvolgimento nel volontariato aziendale, con esperienze consolidate di collaborazione con aziende nell'ambito del volontariato d'impresa. Le aziende che collaborano con AIRC partecipano a varie iniziative e con un' enfasi speciale sulla raccolta fondi: dall'organizzazione di eventi pubblici e campagne di raccolta fondi, come per esempio il volontariato di piazza, fondamentale per raccogliere risorse per la causa. Da un anno a questa parte AIRC coinvolge anche volontari di competenza che contribuiscono alle attività negli uffici e in alcuni casi ricoprono ruoli manageriali, contribuendo alla gestione e alla pianificazione delle attività soprattutto nella sede di Milano.

<i>OXFAM ITALIA</i>
<i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> Combattere la disuguaglianza per porre fine alla povertà e all'ingiustizia.
<i>L'esperienza di volontariato aziendale e di competenza</i> Oxfam Italia sta sviluppando sempre di più la sua esperienza di volontariato aziendale che al momento si concentra soprattutto sulla raccolta fondi. L'organizzazione ha coinvolto i volontari aziendali anche in un programma di lotta alla povertà educativa, in attività che miravano a supportare nello studio dei ragazzi fragili. Le esperienze di VdC si sono per ora limitate a episodi occasionali come attività di traduzione ma è interesse dell'organizzazione esplorare ulteriormente questo ambito di volontariato.

<i>KOMEN ITALIA</i>
<p><i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> È un'organizzazione basata sul volontariato in prima linea nella lotta ai tumori del seno, su tutto il territorio nazionale.</p>
<p><i>L'esperienza di volontariato aziendale e di competenza</i> Komen Italia ha attivato il volontariato aziendale da diversi anni e principalmente in relazione al suo evento simbolo, la <i>Race for the Cure</i>. Durante questo evento, i volontari aziendali sono coinvolti in attività come la raccolta delle iscrizioni e il team building in gruppi più o meno numerosi a seconda delle attività. Altri tipi di attività in cui vengono ingaggiati i volontari aziendali riguardano la vendita di prodotti solidali. L'organizzazione ha dei volontari di competenza, alcuni dei quali hanno una lunga storia di collaborazione, mentre altri sono coinvolti in modo più sporadico. Questi volontari contribuiscono in modo specialistico, fornendo competenze specifiche in settori chiave dell'organizzazione. L'obiettivo di Komen per il 2024 è quello di ampliare il coinvolgimento di volontari aziendali, mirando a stabilire rapporti con le imprese che possano contribuire con attività di volontariato sempre più competente e specifico.</p>
<i>LEGAMBIENTE</i>
<p><i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> Da 40 anni si batte per un mondo migliore, combattendo contro l'inquinamento, l'illegalità e l'ingiustizia per la bellezza, la tutela, una migliore qualità della vita.</p>
<p><i>L'esperienza di volontariato aziendale e di competenza</i> Legambiente ha oltre quindici anni di esperienza nel campo del volontariato d'impresa, progetto con cui va a supportare e incoraggiare le aziende nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità 2030. Legambiente è infatti un'associazione diffusa su tutto il territorio e si occupa di tematiche ambientali in modo olistico. La sua presenza capillare permette di rispondere alle richieste aziendali in modo flessibile, riuscendo a coinvolgere centinaia di dipendenti in città diverse. Le attività di volontariato aziendale proposte da Legambiente sono attività concrete sui territori e ad impatto ambientale. Quello di competenza non è tra gli ambiti di volontariato più sviluppati dall'organizzazione che in passato si è comunque avvalsa di questo supporto nei settori amministrativo e scientifico.</p>
<i>DYNAMO CAMP</i>
<p><i>Forma giuridica:</i> Fondazione <i>Mission:</i> La missione di Dynamo Camp è sostenere il diritto alla felicità dei bambini affetti da patologie gravi o croniche. A Dynamo Camp i bambini malati sono semplicemente bambini, la vera cura è ridere e la medicina è l'allegria</p>
<p><i>L'esperienza di volontariato aziendale e di competenza</i> Dynamo Camp sviluppa programmi di volontariato con le aziende attraverso accordi di corporate partnership strutturati e duraturi. La tipologia di volontariato aziendale e di competenza proposto da Dynamo Camp non ha una natura occasionale ma, coinvolgendo bambini malati e le loro famiglie, prevede l'impiego di volontari 'addestrati' e formati che svolgono attività sul territorio e offrono competenze specifiche.</p>

Il focus group è stato avviato con una domanda per rompere il ghiaccio, i partecipanti si sono presentati descrivendo il proprio ruolo all'interno dell'ente e il tipo di attività che nell'ambito del volontariato di impresa si sono trovate a seguire. Le esperienze di relazione con le aziende sono molteplici e diverse, il tratto comune è sicuramente rappresentato dalla presenza al tavolo di persone che seguono sia iniziative di volontariato di impresa estemporanea, sia progetti continuativi, sia casi di VdC: "abbiamo anche dei volontari di competenza che ci aiutano negli uffici [...] Sono varie competenze [...] sono anche dei ruoli manageriali.". Questa è una delle prime testimonianze raccolte ad inizio focus group.

Un tratto interessante che è emerso, fin dalle prime battute, rispetto al VdC è che è una tipologia di volontariato da incentivare ma che è particolarmente complessa perché necessita di maggiore continuità da parte delle aziende e anche di più tempo. In alcuni casi, gli ETS hanno però raccontato di aver coinvolto dei volontari di competenza per attività molto puntuali e sporadiche, quasi al bisogno: *"per quel che riguarda nello specifico il VdC, abbiamo avuto solo delle collaborazioni molto sporadiche, soprattutto per traduzioni", "volontari di competenza, alcuni sono storici, altri sono un pochino più spot, che aiutano in maniera più specialistica con delle skill più specifiche alcuni dei nostri settori (rif. ricerca)"*

Il dibattito è poi continuato con un confronto molto appassionato rispetto ai punti di forza e ai punti di caduta. Su questi aspetti gli interventi consequenziali hanno trovato un generale allineamento su criticità e vantaggi, ogni partecipante ha portato il suo punto di vista, e degli elementi aggiuntivi di riflessione con una base di argomentazione condivisa. Nella discussione sui punti di forza molto spesso i partecipanti hanno utilizzato frasi come *"farci conoscere molto più facilmente", "coinvolgimento di persone che altrimenti non ci avrebbero mai incontrati",* o ancora *"rafforzare la partnership [con le aziende] già in essere".* Rispetto ai punti di caduta o più in generale alle difficoltà nell'avviare iniziative di volontariato (in particolare quello di competenza) sono stati ricorrenti i riferimenti al tempo *"uno dei limiti che vediamo è appunto la strutturazione del programma di volontariato e i tempi e le ore che dedichiamo a questa attività. Spesso [...] i programmi di VdC non hanno ore sufficienti"* e all'importanza di dare seguito alle richieste delle aziende che in qualche modo dimostrano di avere un reale interesse rispetto all'attività, elemento che emerge in particolare quando *"il volontariato aziendale [...] è parte di una strategia più ampia di sostenibilità di impresa come il welfare aziendale".*

Tra i punti di caduta è interessante sottolineare che una delle realtà al tavolo ha portato una riflessione che coinvolge il Terzo Settore, in una dimen-

sione di autocritica valida anche per il resto del gruppo e molto connessa alla diffusione del VdC *“ci sono situazioni in cui colleghi o colleghe ritenevano che una persona esterna non potesse avere le competenze o non potesse crearsi le competenze per poter avere un ruolo effettivo all'interno dell'organizzazione”*.

Sono differenti i punti di vista rispetto all'impatto/importanza del volontariato di impresa più estemporaneo/spot. Se da un lato le organizzazioni, che nella loro mission prevedono attività sul campo adatte a tutte le tipologie di competenze, ne sottolineano l'importanza e la necessità di continuare a costruire con le imprese relazioni più saltuarie e temporalmente definite *“[Queste attività di volontariato spot] sono un vantaggio per l'azienda perché utili per il team building e per la rendicontazione sociale e sono anche vantaggi per i territori perché [grazie alle attività di volontariato] andiamo a riqualificare aree di parchi, giardini, spiagge”*, dall'altro chi nella propria mission ha attività che necessitano di maggiore competenza ne sottolinea i limiti e l'impossibilità spesso di dare seguito alle numerose richieste ricevute *“cerchiamo di [avviare partnership] pluriennali perché altrimenti nel percorso si può fare abbastanza poco”*.

Alcune delle realtà partecipanti nel rispondere alle sollecitazioni hanno portato alla luce casi ed esempi concreti di iniziative di volontariato avviate al loro interno. Di seguito vengono riportati due esempi di VdC in continuità con i risultati del percorso di ricerca realizzato da Fondazione Terzjus.

Un esempio di volontariato educativo

In questo contesto una delle realtà partecipanti al focus group realizza iniziative nelle scuole. È proprio nell'ambito di una di queste che è stato avviato un programma di VdC a beneficio dei ragazzi in cui, in una logica di mentorship, i dipendenti-volontari hanno portato la propria esperienza *“in alcuni casi [i ragazzi delle superiori] hanno anche scoperto nella relazione professioni che non sapevano neanche che esistessero”*. Nell'espone questo caso di successo, si sottolinea come l'ente abbia richiesto all'azienda di dare continuità al progetto *“una richiesta che abbiamo fatto all'azienda di poter dare una continuità di almeno tre mesi perché non si può certo pensare di fare un supporto allo studio di due ore o poco più.”*

Un esempio di volontariato professionalizzante

Ci sono anche casi di aziende con policy di volontariato particolarmente strutturate e centrali nello sviluppo di carriera dei propri dipendenti che hanno reso l'esperienza di volontariato parte integrante del percorso di crescita professionale dei propri dipendenti. Questo, in una delle organizzazio-

ni, si è tradotto in un prestito di risorse altamente specializzate e competenti che sono state inserite nell'organico dell'ente per sei mesi. Non si è trattata di un'esperienza di team building o di un evento occasionale, bensì di un'importante parte del career plan del professionista che per questa ragione è stato accompagnato, monitorato e valutato nella sua esperienza e nei risultati maturati dal proprio referente HR aziendale. La premessa necessaria di questo caso è l'importanza che la progettazione comune può avere nello sviluppo del volontariato *"Il percorso comune e le partnership pluriennali possono portare anche alla realizzazione di iniziative abbastanza strabilianti"*.

Gli esempi di VdC portati al tavolo evidenziano due specifiche necessità che sono particolarmente rilevanti per lo sviluppo di questa tipologia di volontariato: la disponibilità oraria dei dipendenti-volontari (disponibilità che deve essere accordata dall'azienda) e l'importanza di co-progettare, cioè di sviluppare un progetto comune in cui entrambe le parti in causa possano portare i propri punti di vista e le proprie necessità.

Sul finire del focus group sono stati trattati altri due aspetti molto interessanti sul tema: come nascono le iniziative di volontariato di impresa e il ruolo degli intermediari. Le esperienze dei partecipanti sono tutte molto simili: negli ultimi anni non sono più gli enti di terzo settore a proporsi alle aziende per sviluppare il volontariato, ma sono le aziende a richiedere e contattare gli enti per conoscere questa opportunità¹⁹. Accanto alle aziende sono inoltre aumentate le richieste di sviluppo di progetti di volontariato aziendale anche da parte di intermediari, spesso agenzie di comunicazione, incaricate dalle imprese di sviluppare piani più sporadici di volontariato.

In estrema sintesi si evidenziano gli elementi salienti del focus group sui tre punti di analisi. Il primo è costituito dai punti di forza del VdC e del volontariato d'impresa. Innanzi tutto, il *rafforzamento delle partnership con le aziende*. Le organizzazioni tendono a promuovere il volontariato d'impresa in particolare con le aziende con cui hanno partnership già avviate. Questo coinvolgimento rafforza la collaborazione e il legame tra le due parti, contribuendo sempre di più a sensibilizzare e "fidelizzare" i dipendenti aziendali sulla causa sostenuta dall'organizzazione di terzo settore. È proprio nell'ambito delle partnership pluriennali che si riescono a sviluppare i progetti di

¹⁹ Si sottolinea come questo trend era già stato rilevato da Fondazione Sodalitas nel progetto di ricerca dedicato al Volontariato d'Impresa: "La ricerca quantitativa evidenzia che le iniziative di Volontariato d'Impresa nascono in prevalenza da una richiesta diretta di un'impresa, che viene indicata come la prima modalità di avvio dal 52% dei rispondenti". Cfr. Sodalitas-GfK, *Volontariato d'impresa: l'esperienza del terzo settore in Italia*, report di ricerca, Milano, 2019, p.19.

volontariato aziendale più significativi e duraturi. Questo rafforza non solo la collaborazione tra profit e non profit ma aumenta anche l'impatto delle stesse attività realizzate dai volontari. Inoltre, *la visibilità e la comunicazione*. Il volontariato d'impresa, in particolare il VdC, permette di aumentare la visibilità delle organizzazioni di terzo settore, grazie alla presenza sui canali di comunicazione interni ed esterni dell'azienda. Questa visibilità favorisce la conoscenza dell'organizzazione tra i dipendenti aziendali, potenziali volontari e donatori. Accanto a ciò, vi è anche *l'attrazione di nuovi volontari*. Il volontariato d'impresa mette a disposizione dell'organizzazione un ampio bacino di volontari, utile soprattutto per alcune attività come quelle di raccolta fondi che richiedono un grande numero di persone. Capita spesso, infatti, che i dipendenti volontari, una volta conosciuto l'ente e la sua missione, decidano di continuare il percorso di volontariato in autonomia. Non si deve sottovalutare anche l'importanza dello *scambio di competenze*. Il volontariato aziendale non si traduce solo nell'acquisire nuove risorse e "forza lavoro" ma anche e soprattutto nel trasferimento di competenze tra realtà e persone. In alcuni casi, i volontari aziendali hanno portato competenze professionali e personali alle organizzazioni, contribuendo a creare un valore aggiunto. Ad esempio, ci sono stati scambi di competenze tra volontari aziendali e ragazzi delle scuole, introducendo i giovani a nuove opportunità professionali. Vi è altresì il fattore del *supporto donativo*. L'aspetto donativo è un elemento importante del volontariato d'impresa perché attivare questo tipo di programmi significa contribuire a finanziare le attività delle organizzazioni di terzo settore e sostenere ulteriormente la loro missione generando nuovo valore e nuove possibilità di collaborazione. Infine, non vanno trascurati i *vantaggi diretti per le aziende*. Le aziende traggono dei benefici dalla realizzazione di attività di volontariato d'impresa poiché tramite queste attività motivano il personale, promuovono il *team building* e contribuiscono alla crescita del valore aziendale e degli obiettivi di sostenibilità. Inoltre, queste attività possono essere integrate nei bilanci sociali delle aziende, dimostrando un impegno sociale concreto.

I partecipanti al focus group hanno anche evidenziato i punti di caduta di questa forma di volontariato. *L'eterogeneità delle richieste e delle esigenze delle aziende*. La varietà nelle strutture aziendali e la diversità e peculiarità delle richieste di ciascuna possono essere delle variabili sfidanti per gli ETS che, nell'avviare e realizzare la collaborazione, devono spendere notevoli energie per andare incontro ai desiderata dell'impresa, allinearsi alle sue policy in materia di CSR e di gestione delle risorse umane. Anche solo l'ammontare delle ore destinate al volontariato, piuttosto che le modalità con cui i dipendenti possono usufruirne, comporta delle sostanziali diffe-

renze nelle caratteristiche del programma che andrà a realizzarsi. Questa eterogeneità che le organizzazioni del Terzo settore devono gestire può condurre a delle incompatibilità di fondo. Non si può negare poi che vi è una *difficoltà ad avviare programmi continuativi e duraturi*. Tra gli aspetti più comuni che limitano le potenzialità dei programmi di volontariato aziendale gli enti coinvolti nel focus group citano soprattutto la mancanza di ore sufficienti concesse ai dipendenti per la realizzazione di queste attività. Questo è particolarmente problematico quando si cerca di sviluppare il VdC o altre iniziative sociali specialistiche e relazionali che richiedono un minimo di continuità nel tempo. Spesso il problema può essere anche l'*insufficiente cultura del volontariato interna all'azienda*. Alcuni dipendenti non liberano il tempo per partecipare alle iniziative di volontariato aziendale perché non ne comprendono a sufficienza il valore. La mancanza di consapevolezza, motivazione e di preparazione prima e durante le attività di volontariato è un importante punto di caduta che ostacola l'avvio delle attività, la creazione di legami e non permette alla cultura del volontariato di diffondersi tra le persone che lavorano in un'azienda. Vi possono anche essere dei *pregiudizi interni* alle organizzazioni terzo settore. La cultura del volontariato aziendale può mancare anche all'interno di alcuni reparti delle stesse organizzazioni che non conoscono a fondo il valore e le potenzialità di questa tipologia di collaborazione con le aziende. Considerare il volontario aziendale come una figura di passaggio, esterna all'organizzazione e non invece una risorsa su cui investire tempo ed energie comporta dei limiti e delle cecità; è un'idea che se non viene smontata dall'interno può far perdere importanti opportunità di crescita e generazione di valore. Più in generale non si può non considerare il *rischio di social-washing*. Alcune aziende possono presentare richieste inadeguate o sfruttare il volontariato d'impresa solo per scopi utilitaristici e per l'inserimento dell'attività nel bilancio sociale, senza tener conto delle reali esigenze delle organizzazioni con cui avviano un dialogo e avere a cuore la causa sociale a cui si stanno affacciando. Questo può creare difficoltà di comunicazione e richiedere un impegno aggiuntivo da parte delle organizzazioni per educare e sensibilizzare le aziende sull'approccio più generativo al volontariato aziendale.

I testimoni privilegiati si sono anche soffermati sui modi con cui si può promuovere il VdC e il volontariato aziendale. Un primo elemento è la necessità di *interfaciarsi con un referente adeguato all'interno dell'azienda*. Dal punto di vista delle organizzazioni di terzo settore una parte significativa del successo nella collaborazione tra ente e azienda risiede nel dialogare con la "persona giusta" all'interno dell'azienda, questa compatibilità garantisce che le due parti comunichino efficacemente. Il referente aziendale ideale è im-

portante che abbia un interesse genuino verso la causa, il bene comune e il programma di volontariato e, allo stesso tempo, l'autorità per prendere decisioni. Le organizzazioni ritengono che ci siano alcune funzioni aziendali più indicate di altre ad occuparsi di questi temi per natura e per obiettivi intrinseci alla funzione stessa, come per esempio la funzione HR o quella di CSR, mentre sempre meno lo è quella di Marketing e comunicazione. Un'altra leva di crescita potrebbe essere quella di *sviluppare relazioni a lungo termine e una strategia aziendale*. Favorire relazioni a lungo termine con le aziende può migliorare la continuità e la qualità delle attività di volontariato, specie se inserite all'interno di una strategia di sostenibilità aziendale ben definita. È importante non limitarsi ad un'attività occasionale ma promuovere una collaborazione che si estenda per un periodo prolungato, che permetta di trasferire i valori dell'azienda al personale coinvolto, che crei un legame più solido tra le parti e apra a nuove idee e nuovi scenari, anche di sperimentazione. In quest'ambito, la presenza - e anche la flessibilità - delle policy in materia di volontariato d'impresa e gestione delle risorse umane costituiscono linee guida importanti che è bene andare a definire e condividere con l'organizzazione con cui si ha intenzione di instaurare una collaborazione duratura. Anche la *formazione dei dipendenti e il coinvolgimento delle figure manageriali* può dare impulso a queste forme di volontariato. Le aziende dovrebbero prevedere un percorso di sensibilizzazione e formazione a tutti i livelli dell'organigramma aziendale che avvicini i dipendenti al mondo del volontariato e li motivi a partecipare. Il coinvolgimento continuo, la comunicazione dei risultati e dell'impatto generato, la raccolta dei feedback sono essenziali per garantire che i dipendenti comprendano il valore del volontariato, lo interiorizzino e lo diffondano a loro volta nella cultura aziendale. Uno dei metodi per spingere alla partecipazione e convincere gli incerti è garantire il coinvolgimento in primis delle figure manageriali che fungano da esempio e diventino "ambasciatori" del volontariato presso i loro diretti collaboratori. Un altro elemento di facilitazione dei programmi di volontariato è la *comprensione dei bisogni e l'ascolto tra le parti*. Comprendere i bisogni e gli obiettivi delle aziende è cruciale per l'organizzazione che deve costruire un programma di volontariato ad hoc per l'impresa. Allo stesso modo è importante che anche l'azienda si ponga in ascolto e si interessi delle esigenze dell'organizzazione e la aiuti a portare avanti la sua missione. Oltre all'ascolto attivo, conta anche *assicurare un budget sufficiente*. Le aziende dovrebbero prevedere un budget adeguato per il volontariato aziendale, che comprenda sia il supporto alle organizzazioni di terzo settore in forma di donazione economica che la copertura dei costi dell'attività. Ciò contribuirà a garantire che le attività siano ben strutturate e organizzate e che l'ente possa offrire un contesto adatto alle esigenze dei volontari.

Ma forse la questione decisiva è quella di *co-progettare il programma di volontariato*. Soprattutto nell'ambito delle iniziative riferibili al VdC, come mostrato nell'esempio riportato, è determinante per garantire lo sviluppo del progetto di volontariato avviare un confronto progettuale tra ente e azienda: il fatto di sedersi al tavolo e costruire l'iniziativa con i manager e i decisori dell'azienda risulta essere un aspetto fondamentale per il successo e la diffusione dell'iniziativa. In proposito può essere utile riportare un esempio di co-progettazione e di ingaggio efficace. Si tratta di un caso di successo menzionato da una delle organizzazioni che all'interno di una partnership strutturata con un'azienda ha introdotto il tema del volontariato tra i dipendenti in una maniera peculiare: sono stati per primi i top manager a testare l'esperienza di volontariato in un contesto assolutamente nuovo, non più impegnati nel coordinamento del proprio team di collaboratori ma in contatto con i beneficiari finali, portatori di esigenze in tutto e per tutto diverse. La potenzialità formativa e l'entusiasmo per questa esperienza riportata dai manager ha convinto l'azienda non solo ad estendere l'opportunità a tutto lo staff ma addirittura a modificare le proprie policy sul volontariato d'impresa aumentando i giorni a disposizione di ciascun dipendente.

2.4.2 La presenza di intermediari: l'opinione dei Centri Servizio per il volontariato

Dall'analisi esplorativa è emersa la sempre maggiore centralità di intermediari che possano aiutare il mondo delle imprese e gli ETS a sviluppare collaborazioni fruttuose per entrambe le parti. Ai fini del progetto di ricerca si è ritenuto interessante volgere lo sguardo verso i Centri di Servizio per il volontariato per due ragioni: i Centri di Servizio per il volontariato (CSV) hanno il compito²⁰ di “organizzare, gestire ed erogare servizi di supporto tecnico, formativo ed informativo per promuovere e rafforzare la presenza ed il ruolo dei volontari in tutti gli enti del Terzo Settore”²¹, sono cioè gli interlocutori individuati dal legislatore per occuparsi dello sviluppo del volontariato; oltre a questa ragione, i CSV rappresentano sovente le istanze delle piccole organizzazioni (in particolare organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale). Risultavano quindi degli interlocutori competenti e affidabili a cui rivolgere alcune delle domande di ricerca per cogliere divergenze o similitudini con quanto descritto nel focus group dedicato alle grandi organizzazioni di terzo settore.

²⁰ In base al Codice del Terzo Settore (D. Lgs. 117/17)

²¹ Definizione estratta dall'articolo pubblicato sul sito di CSVNet, csvnet.it/csv

In Italia oggi ci sono 49 CSV distribuiti su tutto il territorio nazionale. Considerata la loro missione e la natura di supporto tecnico i CSV sono spesso coinvolti sia direttamente che indirettamente, in qualità di facilitatori, in azioni di volontariato aziendale. Per raccogliere le risposte dei Centri di Servizi per il volontariato, il team di ricerca ha deciso di costruire un questionario online con domande a risposta aperta e chiusa. I CSV invitati a partecipare erano quelli che dichiaravano di seguire azioni di volontariato di impresa in qualche forma. Le risposte analizzate sono state 5, fornite dai Centri di Servizi di: Milano, Bari, Novara, Genova e Verona.

Il quadro che emerge permette di avere una lente di ingrandimento sul fenomeno del volontariato di impresa “intermediato” da soggetti che fanno parte del Terzo Settore. Tutti i CSV selezionati e analizzati infatti dichiarano di “aver aiutato le Organizzazioni di Volontariato (OdV) e le Associazioni di Promozione Sociale APS) nell’organizzazione di iniziative di volontariato di impresa”, solo in un caso il CSV ha gestito anche direttamente (al proprio interno) un’attività legata al volontariato aziendale²².

Volgendo lo sguardo verso la tipologia di volontariato intermediato e gestito dai CSV si scopre che la natura delle attività seguite da questi soggetti è diversificata: ancora una volta tutti i CSV coinvolti hanno avuto esperienze di volontariato occasionale con team (es. community day), 3 su 5 hanno gestito attività di volontariato connesse alla raccolta di beni e prodotti (es. le collette alimentare) e 2 su 5 hanno seguito iniziative di VdC, per iniziative di raccolta fondi e volontariato individuale. Non vi è da stupirsi se i CSV seguono prevalentemente iniziative spot o meno strutturate, questa dimensione infatti è, come emerso durante i focus group con gli enti o dalle risposte del questionario esplorativo, la dimensione più frequentemente richiesta dalle aziende che si rivolgono a degli intermediari. I programmi di VdC necessitano di maggiore struttura e di un percorso a stretto contatto con l’ETS e non di rado l’intermediario esce da questa dinamica.

Ai CSV è stato poi richiesto di selezionare quelli che, secondo loro, sono da considerarsi i principali punti di forza delle attività di volontariato aziendale. Per rispondere gli intervistati potevano indicare una o più opzioni di risposta e aggiungere anche delle considerazioni libere. Quasi la totalità dei rispondenti considera tra i principali punti di forza delle iniziative di volontariato aziendale lo scambio di competenze, seguito dal rafforzamento del

²² La domanda di ricerca era impostata per raccogliere le risposte multiple con più opzioni di scelta di seguito riportate: “Il CSV ha coinvolto aziende per attività di volontariato presso il Centro di Servizio” e/o “Il CSV ha aiutato OdV e Aps nell’organizzazione di iniziative di volontariato di impresa”

legame impresa - ente di terzo settore. Rispetto allo scambio di competenze si sottolinea come tale dimensione sia completamente scollegata rispetto alla tipologia di volontariato. In una qualsiasi forma di collaborazione tra ente di terzo settore e azienda si sviluppa quindi un naturale scambio di competenze che è uno degli elementi di maggiore importanza per i CSV. Interessante notare che un CSV ha sottolineato quanto il fatto di realizzare o seguire iniziative di volontariato aziendale possa contribuire a far conoscere le realtà associative a pubblici diversi (i dipendenti dell'azienda).

Passando a punti di caduta del volontariato di impresa si rileva che solo alcune delle opzioni di risposta fornite hanno convinto i rispondenti. Secondo i CSV il più rilevante punto di caduta è rappresentato dalla scarsa disponibilità delle aziende di allocare un budget per il programma di volontariato, seguito da difficoltà nella progettazione con l'azienda dell'iniziativa e dalle difficoltà organizzative durante la gestione operativa del progetto di volontariato di impresa. Come superare questi punti di caduta? È stata questa la richiesta fatta ai rispondenti, di provare a descrivere e ad avanzare ipotesi di soluzione. Di seguito si presenta una sintesi delle risposte raccolte:

Non manchiamo mai di spiegare alle aziende che quello che per l'azienda è una proposta interessante per i dipendenti, che può rafforzare il senso di appartenenza, per l'associazione è spesso un onere aggiuntivo che va economicamente riconosciuto, anche nel caso in cui l'azienda modifichi i propri programmi in corso.

Per mitigare [*i problemi è necessario Nda*] mantenere costanti rapporti con le aziende.

Proporre un progetto più dettagliato sui valori e la mission associativa e il contributo della presenza dell'azienda oltre che un budget dettagliato.

Maggiore coinvolgimento di enti che hanno contatti con il mondo imprenditoriale (ad esempio le Camere di Commercio) per sensibilizzare e informare le aziende locali.

2.4.3 Le esperienze degli enti "piccoli"

L'analisi qualitativa è proseguita coinvolgendo 5 organizzazioni piccole tra ottobre e novembre, anche in questo caso i rispondenti avevano le caratteristiche indicate in precedenza coinvolgendo organizzazioni in cui il volontariato di impresa è gestito da personale volontario. Hanno partecipato all'analisi cinque referenti del volontariato aziendale, in prevalenza (4 intervistati su 5) sono membri del consiglio direttivo degli ETS. Solo in un caso è stato coinvolto un socio dell'ETS che ha seguito uno specifico progetto di VdC. Le realtà rappresentate sono: Angeli del bello, The Good Social,

(R)evolution, Amici Neonatologia e Skillando di cui si fornisce una breve descrizione nel box sottostante.

ANGELI DEL BELLO
<p><i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> Gli Angeli del Bello operano in molti modi diversi, secondo le capacità e le attitudini di ciascuno, per sentirsi parte vitale di una comunità e per contribuire operosamente alla sua prosperità. Per sostenere e mantenere il decoro urbano e per coinvolgere i cittadini in una partecipazione attiva e appassionata possono bastare piccole azioni: importante è farle volentieri e ... farle assieme!</p>
THE GOOD SOCIAL
<p><i>Forma giuridica:</i> Realtà in fase di costituzione <i>Mission:</i> Progetto nato nel 2021 con lo scopo di aprire le porte del Terzo Settore all'intera cittadinanza, avvicinare e coinvolgere sempre più le nuove generazioni e contribuire ad informare più persone possibile riguardo ad aspetti e temi del non profit, creando così maggiore consapevolezza rispetto al valore sociale che il Terzo Settore porta nella nostra società e al suo ruolo nel progresso del nostro Paese e della collettività</p>
(R)EVOLUTION
<p><i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> Siamo un gruppo di cittadini che hanno sentito l'esigenza di agire, mettendo a fattor comune diverse esperienze, competenze e risorse per promuovere e sostenere un modello innovativo di scuola che consenta la massima valorizzazione delle potenzialità dei nostri giovani e, di conseguenza, del nostro paese.</p>
AMICI NEONATOLOGIA
<p><i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> Uno dei suoi obiettivi è di collaborare al progetto di Care Neonatale promosso dal team clinico-assistenziale di un reparto neonatale e offrire supporto ai genitori che devono affrontare la nascita di un bambino prematuro o con particolari problematiche. La nostra attenzione è soprattutto rivolta ai bisogni dei piccoli pazienti: li accogliamo in un ambiente protetto da rumori e luci invadenti e facciamo in modo che i giorni di permanenza nel reparto trascorrono serenamente.</p>
SKILLANDO
<p><i>Forma giuridica:</i> Associazione <i>Mission:</i> Skillando lavora per la democrazia digitale, contro il digital divide. Con attività di volontariato digitale, supportiamo organizzazioni non profit, scuole, iniziative sociali e comunità in tutto il mondo.</p>

Come nel caso degli enti “grandi” per cogliere i diversi punti di vista ed esperienze si è partiti con una richiesta generale di presentazione della realtà e del progetto di VdC più rappresentativo. Già a partire da questo primo

punto è stato evidente che 4 su 5 realtà hanno avuto esperienze di VdC di tipo consulenziale con progetti di comunicazione, marketing e sviluppo digitale. Questo ha confermato quanto rilevato nel questionario esplorativo in cui le skills professionali più richieste dagli ETS risultano essere: il marketing e la comunicazione, le competenze nell'ambito del fundraising e dell'organizzazione di eventi, seguiti a brevissima distanza dalle competenze che riguardano lo sviluppo digitale e tecnologico e la progettazione di corsi di formazione e aggiornamento.

L'ente che non ha avuto una esperienza di VdC su queste tematiche svolge una attività abbastanza continuativa con dipendenti-volontari in una logica di community-day a partire dalla quale ora è in fase di progettazione un'iniziativa di VdC di tipo "educativo" per coinvolgere i dipendenti-volontari in attività di mentorship in favore di giovani che hanno avuto un problema con la giustizia e che vengono "messe alla prova"²³.

Il dialogo è poi proseguito con l'intento di comprendere se anche le piccole organizzazioni si riconoscono nella classificazione delle diverse tipologie di VdC e quindi: volontariato di consulenza, professionalizzante, educativo e di emergenza. In linea generale, tutte le organizzazioni con le quali si è dialogato hanno condiviso la classificazione e collegato le proprie esperienze di VdC ad una o più tipologie proposte.

La riflessione si è poi spostata sui punti di caduta del VdC. Qui ci sono pareri contrastanti, tra gli ETS coinvolti nella ricerca: da chi afferma che "*non troviamo alcune difficoltà nella collaborazione con le aziende*" a chi sottolinea quanto trattandosi di volontariato ci sia il rischio che l'impresa "*modifichi le proprie priorità ritardando la realizzazione o ritardando la consegna del progetto concordato*". Restando su quest'ultima criticità, è interessante sottolineare come una delle realtà coinvolte nell'analisi abbia modificato la metodologia di coinvolgimento dei dipendenti-volontari passando da un VdC di consulenza ad un VdC più educativo-formativo "*con l'azienda costruiamo dei momenti formativi a distanza di circa 2h su un tema specifico. Il dipendente è quindi coinvolto su una formazione [ad alto contenuto professionale], ma non deve allontanarsi dal luogo di lavoro o dare una particolare continuità all'operato. Questa formula sta avendo un discreto successo.*" Un'altra criticità sottolineata è strettamente collegata all'ETS che talvolta dopo aver sfruttato l'opportunità di avviare un progetto di VdC non ha le competenze interne per poterla massimizzare o dare una continuità al pro-

²³ La messa alla prova è una forma di "prova giudiziale innovativa" che consiste, su richiesta dell'imputato, nella sospensione del procedimento penale per reati di minore allarme sociale e nello svolgimento di lavori di pubblica utilità (LPU).

getto “non c'erano competenze interne all'ente in grado di dialogare con l'azienda e quindi i dipendenti-volontari erano molto soli”.

Gli aspetti positivi condivisi dai rappresentati degli enti “piccoli” toccano diversi fattori pur trasferendo un'idea di fondo dal grande valore sociale: le esperienze di VdC attivano scambi, fanno nascere nuove relazioni e molto spesso migliorano la “sensibilità sociale” delle aziende e dei dipendenti che talvolta non conoscono questa forma di volontariato “è un tipo di volontariato che dobbiamo spiegare”.

Più nel dettaglio ascoltando i rappresentanti delle organizzazioni piccole è stato più volte sottolineato che l'iniziativa di VdC anche se ha riguardato un progetto con un inizio ed una fine ha creato “un rapporto stabile con l'azienda che ancora oggi, seppur il progetto sia concluso, in caso di bisogno ci offre un supporto tecnico”, “prosegue il dialogo con l'azienda con la quale ci siamo trovati a condividere valori e mission. I confronti ora si sono ampliati andando oltre al progetto di volontariato. Si è creata una vera e propria relazione”, “la collaborazione con l'azienda è stata stimolante. Ci ha permesso di innovare e provare nuovi strumenti di lavoro”, “grazie ai progetti di volontariato di impresa che realizziamo sono nate nuove idee con le stesse aziende”.

Nel percorso di analisi ci si è soffermati su un aspetto che caratterizza gli ETS piccoli. Essendo infatti poco noti o rivolgendosi a territori molto precisi, a differenza degli enti grandi, potrebbero avere più difficoltà a trovare realtà interessate a realizzare iniziative di VdC. Da quanto è stato condiviso, non sembra essere complesso trovare aziende con le quali collaborare ma in questo caso (rispetto a quel che accade nelle grandi organizzazioni) le richieste di collaborazione vengono formulate dai piccoli enti. Ciò significa che “ci siamo attivati noi, una volta compreso il bisogno, nella ricerca di un'azienda che volesse aiutarci” o ancora “la collaborazione con l'azienda è partita grazie ad alcuni contatti in comune e alla rete di relazione [il capitale sociale] dei soci”.

Alcune delle realtà partecipanti nel rispondere alle sollecitazioni hanno portato alla luce casi ed esempi concreti di iniziative di volontariato avviate al loro interno. Di seguito vengono riportati due esempi di VdC.

Un esempio di volontariato di consulenza

In questo contesto una delle realtà partecipanti ha condiviso la propria esperienza che partiva da una necessità chiara, cioè la necessità di avere una presenza digitale. All'interno dell'ente non erano presenti le competenze e le risorse economiche per poter avviare una collaborazione con un'agenzia di comunicazione. Grazie ad un contatto interno dell'ente è stata fatta richiesta ad una società che ha accettato di sviluppare il progetto a 360° dalla creazione del sito web alla presenza sui social media. La collaborazione è

durata 6 mesi. La collaborazione oggi continua in maniera più sporadica con interventi pro-bono realizzati su richiesta. Nell'espone questo caso di successo, la persona intervistata ha sottolineato quanto *“l'esperienza di VdC ha avvicinato l'azienda al Terzo Settore e da quel momento ne ha compreso l'importanza decidendo di dedicare dei servizi proprio per gli ETS”*.

Un esempio di volontariato educativo

Un altro esempio interessante che è stato descritto porta l'attenzione sulla potenzialità che ha il volontariato di impresa *“nell'abilitare il confronto e nuove progettualità”*. In questo caso, nello specifico, grazie a una serie di collaborazioni più estemporanee con le imprese è emersa la possibilità di creare la figura del *“dipendente-volontariato-educatore”* cioè una persona che può affiancare educatori professionisti per accompagnare i giovani in iniziative di volontariato. L'idea è nata proprio *“dialogando con le imprese che si attivano sui nostri progetti e condividendo tutte le iniziative che come ente promuoviamo”*. Il progetto attualmente *“è ancora un'idea, ma ci stiamo lavorando”*.

2.5 Una chiave di lettura conclusiva

La prima fase di analisi di contesto ha evidenziato che il tipo di organizzazione e il suo livello di strutturazione non rappresentano un ostacolo insormontabile per l'implementazione di iniziative di volontariato di impresa. La diversificazione delle forme giuridiche e delle dimensioni del personale mostrano la flessibilità e l'accessibilità di questa pratica in una varietà di contesti organizzativi.

Le fasi successive della ricerca, comprese le indagini esplorative somministrate agli enti di terzo settore e le domande di approfondimento rivolte ai Centri di Servizio per il Volontariato, hanno rivelato un generale consenso su alcuni punti critici, ma anche opinioni divergenti sulle aree di forza delle iniziative di volontariato aziendale.

Tra i punti di forza condivisi sia dagli enti grandi che dai Centri di Servizio per il Volontariato, emerge il riconoscimento del valore del volontariato di impresa nell'ambito della raccolta fondi e del *people raising*. Per le realtà piccole, questo aspetto è meno *“forte”* seppur risulta chiaro quanto il fatto di attivare iniziative di VdC allarghi le relazioni dell'ente. Per gli enti grandi, d'altro canto, ciò è legato principalmente alla capacità di attrarre nuovi volontari anche al termine dei programmi e di rafforzare il legame con l'azienda. I Centri di Servizio per il Volontariato, invece, attribuiscono una maggiore importanza

allo scambio di competenze, seguito dal rafforzamento del legame tra impresa e ente, con il *people raising* citato come terzo punto di forza.

Per quanto riguarda i punti di caduta, sia gli enti di terzo settore che i Centri di Servizio per il Volontariato concordano su alcuni aspetti critici. La mancanza di disponibilità delle aziende di allocare un budget per i programmi di volontariato è il principale punto di caduta, seguito dalle difficoltà nella progettazione con l'azienda delle iniziative e dalle sfide organizzative durante la gestione operativa dei progetti di volontariato di impresa.

Ancora una volta, per gli ETS piccoli si sottolinea quanto questo aspetto sia meno "bloccante". Probabilmente ciò è dovuto anche al fatto che l'esperienza di VdC, nel caso degli enti meno strutturati, ha riguardato iniziative di consulenza, dove l'azienda ha fornito delle soluzioni concrete ai diretti interessati. In queste circostanze i dipendenti dell'azienda non hanno avuto la necessità di percorsi di inserimento o di affiancamento da parte dell'ETS. Sempre in merito al VdC, è emerso un punto di vista interessante, in quanto non tutte le organizzazioni ritengono che sia un'attività da incentivare e promuovere tra le aziende. Durante i focus group questo aspetto è stato approfondito ed è emerso che spesso le aziende mettono a disposizione troppo poco tempo per organizzare e sviluppare seriamente questa tipologia di volontariato.

Come a dire che per sviluppare un efficace VdC, in tutte le sue forme: volontariato professionalizzante o di carriera, volontariato educativo, volontariato di consulenza o volontariato di emergenze (quest'ultima casistica non è emersa nel percorso di analisi con gli enti di terzo settore), è necessario avviare un percorso di lungo periodo con l'azienda, elaborare una progettazione comune e individuare tempi e modalità di coinvolgimento dei dipendenti. Questi due aspetti risultano essere elementi distintivi per il successo del VdC. La voce degli enti piccoli aggiunge un altro punto di riflessione rispetto alla diffusione del VdC: l'attenzione è posta sull'ETS stesso che, quando attiva iniziative di questo tipo, deve poi chiedersi come proseguire con la progettualità anche in assenza dei dipendenti-volontari messi a disposizione dall'azienda. Domanda questa che spesso viene sottovalutata, ma che sembra essere altrettanto rilevante per determinare il successo duraturo del progetto.

Volendo sintetizzare quanto emerso nel complesso di questa ricerca, si ritiene opportuno utilizzare il modello della SWOT Analysis²⁴ che permette

²⁴ L'analisi SWOT è una tecnica sviluppata da Albert Humphrey tra gli anni '60-'70, quando conduceva delle ricerche sulla pianificazione d'impresa e la gestione del cambiamento presso lo «Stanford Research Institute».

di identificare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce del VdC (e più in generale dal punto di vista del Terzo Settore).

Punti di forza	Punti di debolezza
Contribuisce alla raccolta fondi. Rafforza il legame con le aziende. Abilita lo scambio di competenze. Occasione di connettersi con nuovi volontari anche dopo i programmi. Risolve problemi reali dell'ente.	Reticenza delle aziende ad allocare budget. Scarsa partecipazione dei dipendenti. Differenze di sensibilità tra le organizzazioni. Difficoltà organizzative nell'implementazione dei programmi. Reticenza interna all'organizzazione di terzo settore nei confronti del volontariato aziendale.
Opportunità	Minacce
Aumento dell'interesse delle aziende. Maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Potenziale per il peopleraising. Crescita generale del volontariato di impresa come strumento di ingaggio. Cambiamenti normativi che influenzano il Terzo Settore.	Mancanza di budget aziendale. Difficoltà nella progettazione delle iniziative. Sfide organizzative durante la gestione operativa. Limitate risorse per organizzare e sviluppare il volontariato di competenza. Cambiamenti economici o politici che influenzano il Terzo Settore.

2.6 I protagonisti della ricerca

Nel corso di questa ricerca sul volontariato di impresa e la sua percezione da parte del Terzo Settore, è stata fondamentale la partecipazione attiva di diversi attori chiave. L'elenco dei partecipanti comprende un'ampia varietà di organizzazioni e figure professionali, ognuna delle quali ha contribuito a offrire una prospettiva ricca e approfondita sull'argomento in esame. Le voci dei rappresentanti delle organizzazioni coinvolte, insieme ai Centri di Servizio per il Volontariato selezionati, offrono un quadro completo delle sfide, delle opportunità e delle dinamiche coinvolte nel volontariato di impresa in Italia. I contributi di questi partecipanti sono stati fondamentali per arricchire il quadro della ricerca e guidare verso conclusioni significative.

Partecipanti analisi qualitativa	
Nome Organizzazione	Partecipante - Rispondente
CSV Milano Ets	Patrizia Bisol
CSV San Nicola Odv Bari	Mariangela Chibelli
CSV Ets Novara Vco	Simona Scapparone e Elena Deambrogio
CSV Di Verona	Silvia Sartori
Celivo Odv	Roberta Borgogno
Fondazione Tender To Nave Italia	Michela Gaffo
Fondazione Airc	Pasqualina Quinto
Fondazione Dynamo Camp	Elena Bertolina
Legambiente	Ida La Camera
Susan Komen Italia	Antonella Panetta
Oxfam Italia	Erica Guaraldo
The Good Social	Marta Etrelli
(R)evolution	Valentina Foschi
Angeli del Bello	Simone Lunghi
Skillando	Filippo Scorza
Amici Neonatologia	Elena Signorini

Organizzazioni che hanno partecipato alla fase di esplorazione	
Sport Senza Frontiere	Associazione Vides Main Odv
C.I.P.A. Siracusa Emergency Soccorso & Formazione	Associazione Di Volontariato Porta Aperta
Centro Protezione Civile Volontariato Sicilia	Fondazione Telethon
Associazione Arca Comunità Il Chicco Onlus	Mission Bambini Ets
An.Tras O.D.V.	Casa Martino
Gruppo Volontariato Cinofilo Acese O.D.V	Fondazione Francesca Rava Nph Italia Ets
Sviluppo Castelli Romani Aps	I Portatori Di Gioia Aps
Capit	Società Cooperativa Sociale Giandro Assistance
Consorzio Pro Loco Friuli Nord Est	Banco Alimentare Della Sicilia
Abc Associazione Bambini Cri Du Chat	Istituto Salesiano E. Menichini
Oxfam Italia	Aps Patatrav
Una Mano E 4 Zampe Odv	Aps Tavola Rotonda - Ets
Save The Children	Associazione Concordia Aps
Anffas Onlus Borgomanero	Comitato Per Il Parco Della Caffarella
Anno Domini 2022 Aps	Jump
Aicca Ets - Associazione Italiana Dei Cardiotopici Congeniti Bambini E Adulti	Csv - Centro Servizio Volontariato Di Padova e Rovigo
Il Mandorlo A.P.S.	Istituto Per Lo Studio Sui Servizi Sociali -Istiss.Ets
Fondazione Airc	Fondazione Tender To Nave Italia
Fondazione Dynamo Camp	Susan Komen Italia
Legambiente	

PARTE SECONDA

**ANALISI DEI CONTESTI ORGANIZZATIVI
E MISURE PROMOZIONALI**

CAPITOLO III
MANAGER PER IL SOCIALE
IL VOLONTARIATO IN UN'ASSOCIAZIONE
PROFESSIONALE APICALE

Cristiano Caltabiano

SOMMARIO: 3.1 Premessa. – 3.2 L'ascesa di un gruppo di manager al servizio del sociale. – 3.3 Le ragioni individuali del volontariato professionale. – 3.4 Le basi di una cultura di gruppo.

3.1 Premessa

Siamo abituati a vedere i manager all'opera nelle grandi imprese, laddove si tratta di elaborare ed attuare strategie con cui massimizzare l'utile degli azionisti e della proprietà; oppure siamo avvezzi a osservare i loro colleghi dirigenti nelle posizioni di vertice del settore pubblico, mentre introducono ambiziose riforme per razionalizzare le risorse e aumentare l'efficacia delle politiche e dei servizi all'interno delle differenti articolazioni dello Stato. Pur nella diversità dei contesti in cui agiscono, queste figure vengono di solito associate alla funzione di leadership che esercitano in complesse gerarchie organizzative, ottenendo un riconoscimento materiale o simbolico per le loro performance (lauti compensi e bonus per i risultati raggiunti, crediti nel mondo accademico e professionale, non di rado anche la proposta di candidarsi per un seggio in Parlamento o per una poltrona da assessore in qualche grande città e quant'altro). Vi è una sterminata letteratura che racconta l'epopea dei capi azienda (e degli alti burocrati nella pubblica amministrazione) come se fosse una scalata sociale inarrestabile verso i posti che contano nella società¹. Sappiamo invece molto di meno su quel che accade quando escono di scena, ovvero nella fase di quiescenza; o quando si trovano a vivere una pausa nella loro carriera, prima di passare da un incarico ad un altro.

Il caso esposto in questo capitolo colma in parte tale lacuna conoscitiva, nella misura in cui si racconta l'esperienza di alcuni manager da poco andati in pensione o in fase di mobilità. Si tratta di un gruppo piuttosto nutrito di professionisti apicali affiliati a Manageritalia Lombardia, l'associazione di

¹ Per farsi un'idea sui compiti e la missione del management nella società contemporanea si veda il volume ormai classico di Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale*, Milano, Franco Angeli, 2010.

categoria cui aderiscono i dirigenti del comparto dei servizi, che in questa regione ha una vera e propria roccaforte: 22.254 iscritti su 40.992 nel 2022, il 54,2% del totale registrato a livello nazionale². Alcune centinaia di questi dirigenti del terziario hanno dato vita ad un coordinamento leggero e si fanno chiamare “Manager per il sociale” (MpS). Dedicano il loro tempo a fornire consulenze gratuite ad Enti del Terzo Settore (ETS), dando suggerimenti e consigli per migliorare l’impatto delle iniziative messe in cantiere da queste organizzazioni. Nelle prossime pagine ci si soffermerà sul significato che questi professionisti danno alla loro attività di volontariato, oltre ad indagare da vicino gli stili di lavoro con cui si mettono al servizio di cause di interesse collettivo. Lo studio è fondato su dieci interviste in profondità con i protagonisti di questa vicenda collettiva e su una seduta di osservazione partecipante in occasione di una riunione operativa nel corso della quale gli attivisti lombardi hanno riflettuto sulle attività in cui sono impegnati. La ricerca sul campo è stata realizzata nel mese di giugno 2023, in massima parte in presenza, per rendere più ricca e fluida l’interazione tra lo scrivente e i membri di MpS. Soltanto in due circostanze si è provveduto ad intervistare i testimoni privilegiati a distanza, attraverso la piattaforma per videoconferenze Meet. L’analisi che ci si accinge a compiere attinge dal flusso di discorsi e informazioni estrapolati dalle registrazioni integrali delle interviste realizzate con i manager lombardi, dalla nota di trascrizione redatta durante l’osservazione di un loro incontro, oltreché da un esame puntuale dei documenti elaborati da MpS.

3.2 L’ascesa di un gruppo di manager al servizio del sociale

I gruppi di volontariato seguono di solito un percorso di progressiva strutturazione: nascono su basi spontanee per iniziativa di un nucleo ristretto di fondatori che si mettono insieme per una causa comune e col trascorrere del tempo crescono e si specializzano, assumendo una veste formale non solo attraverso un atto costitutivo e uno statuto, ma anche (e soprattutto) nella prassi di tutti i giorni, dove vengono definiti gli ambiti di intervento, le regole condivise (non di rado tacite), i ruoli strategici e le funzioni operative. MpS non ha seguito questo ciclo di sviluppo, nonostante sia nato da quasi un quarto di secolo (nel 1999) e raccolga nel suo alveo circa 300 professionisti animati dalla buona volontà, che provengono dalle fila di una

² Dati estrapolati da Manager Italia, *Report integrato 2022*; Manager Italia Lombardia, *Relazione del consiglio direttivo*, 2023.

importante associazione di categoria. Giancarla Bonetta, coordinatrice dei manager-volontari, torna al momento in cui è nata l'idea di dar vita a questa inedita forma di impegno sociale e ne ricostruisce la genesi.

MpS nasce nel 1999, quindi più di venti anni fa, come un piccolo gruppo di volontariato, aperto agli associati che andavano in pensione e avevano voglia di fare qualcosa per la comunità, ma non sapevano bene cosa. Così si è formato questo gruppo che aveva lo scopo di mettere in contatto le associazioni del terzo settore con i nostri volontari. Il collega che mi ha preceduto nella funzione di coordinatore soleva dire che facevamo felici le mogli, togliendo di casa i manager pensionati che non sapevano come occupare il loro tempo ed erano disposti a fare attività semplici di sostegno alla persona. Poi, sempre in un altro gruppo interno alla nostra associazione si è fatta strada la convinzione che si potessero offrire le competenze maturate nella nostra vita lavorativa al terzo settore e così siamo diventati un gruppo di volontariato professionale. Per un po' di tempo i due gruppi hanno operato in modo distinto, poi si sono riunificati. Da quel momento abbiamo lavorato per farci conoscere dalle associazioni di volontariato e dalle Onlus, di solito piccole organizzazioni che avevano bisogno di aiuto su questioni specifiche quali la redazione del bilancio o la certificazione di qualità necessaria ad accedere ai bandi di finanziamento nazionali e comunitari. Il gruppo è cresciuto nel corso degli anni: all'inizio erano 7-8 persone, ora siamo in circa 308 volontari [*Giancarla Bonetta, intervista, 21 giugno 2023*].

Il piccolo gruppo sembra essere la dimensione costitutiva dell'esperienza: un manipolo di persone, per molti versi dipendenti dal lavoro, si trovano all'improvviso senza scadenze e obiettivi pressanti cui fare fronte. Come lascia intendere la coordinatrice, per loro (e soprattutto per le mogli) il ritiro dalla vita attiva non sarebbe stato fonte di relax quanto una privazione: niente più decisioni complicate da prendere in situazioni incerte, solo il vuoto delle giornate che passano lente senza l'adrenalina o l'ansia da prestazione³. Per evitare di annoiarsi o addirittura di cadere in depressione, sul finire degli anni Novanta si incontrano in 7-8 fra i tesserati pensionati di Manageritalia e decidono di trovare il modo di impegnare il loro tempo con semplici gesti di aiuto verso i soggetti fragili. Poi le cose cambiano però: altri colleghi nella loro stessa situazione cominciano a maturare l'idea che si potrebbero mettere a frutto le competenze acquisite durante la carriera dirigenziale, offrendo la propria *expertise* agli ETS per redigere un bilancio o ottenere le

³ Vi è ormai una mole corposa di studi a carattere sociopsicologico sulla dipendenza da lavoro (work addiction o workaholism in inglese). In proposito si veda M. MORKEVIČIŪTĖ, A. ENDRIULAITIENĖ, *Defining the Border Between Workaholism and Work Addiction: a Systematic Review*, in «International Journal of Mental Health and Addiction», vol. 21, 2023, pp. 2813–2823.

certificazioni richieste per la partecipazione ai bandi di finanziamento pubblico. Un tipo di assistenza tecnica gratuita che da subito si distingue da altre forme di altruismo sociale, meno legate alla professionalità dei volontari. Questo modo di concepire l'impegno diventa ben presto un tratto distintivo di MpS. Nel corso degli anni si è anche ampliata e articolata la base sociale del sodalizio; all'inizio erano quasi solo uomini pensionati e ciò rispecchiava la scarsa incidenza numerica delle donne che prima degli anni duemila fuoriuscivano dal mercato del lavoro con uno status professionale elevato; oggi le cose sono cambiate, vi è una maggiore quota rosa fra i dirigenti nelle imprese di servizio e, di conseguenza, è più nutrita anche la presenza femminile tra coloro che entrano a far parte del gruppo di volontari-manager dopo aver concluso la propria vita lavorativa, come ha sottolineato Bonetta che di questo mutamento è in qualche modo espressione, essendo la portavoce e responsabile di MpS. Ultimamente sono aumentati i dirigenti ancora attivi che si sono resi disponibili a dedicare del tempo al volontariato mentre lavorano in un'azienda o nei periodi in cui transitano da una occupazione all'altra. Tra un quarto e un quinto dei volontari aderenti al gruppo esercitano ancora la professione del manager.

Il gruppo viene sostenuto da Manageritalia, che gli concede una sede presso i suoi locali ubicati in via Fatebenfratelli⁴, una location piuttosto prestigiosa e centrale, per raggiungerla ci vogliono meno di 2 chilometri a piedi dalla stazione ferroviaria di Milano. La crescita del numero dei volontari⁵

⁴ Pur agendo in modo autonomo il gruppo è a tutti gli effetti un organismo di Manageritalia Lombardia. L'associazione professionale, oltre a sostenere i costi materiali per tenere in vita MpS (tra cui la sede e le utenze) rappresenta il bacino dove quest'ultimo recluta i volontari. Bonetta e gli altri volontari non dispongono di un locale specifico nella sede, ma possono utilizzare la sala dove si riunisce il consiglio ed altre stanze dello stabile in alcuni giorni prefissati, come il mercoledì nel quale viene aperto lo sportello rivolto agli ETS o nella riunione di coordinamento dei responsabili dei team, che si tiene una volta al mese. Per diventare membro del gruppo di volontariato è sufficiente essere iscritto a Manageritalia Lombardia e contattare la segreteria via e-mail. Si veda <https://www.manageritalia.it/it/chisiamo/associazioni-territoriali/milano/gruppi-di-lavoro-e-territori/mi-gr-managerxilsociale/chisiamo>.

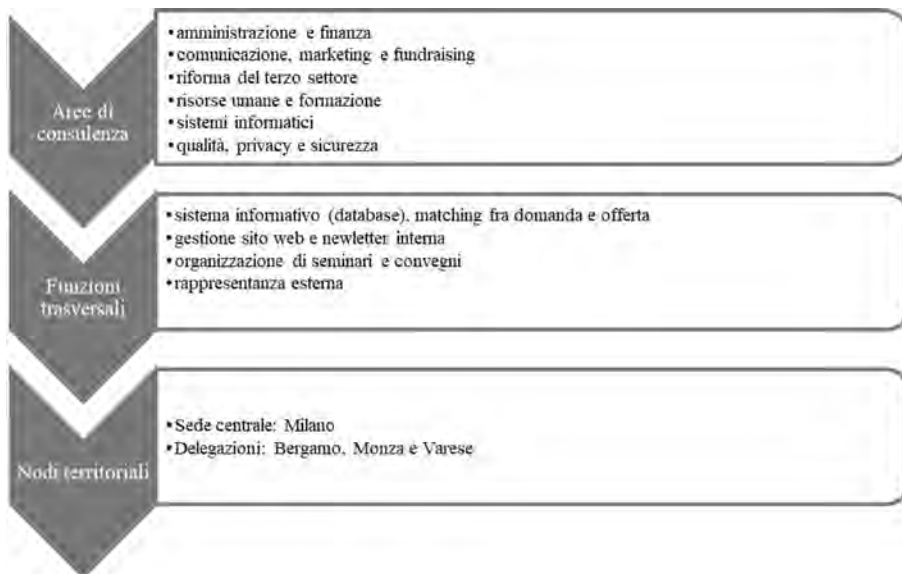
⁵ Come ha sottolineato la coordinatrice del gruppo in un altro passo dell'intervista di fronte alla crescita del numero di aderenti ad un certo punto il nucleo dei volontari che frequentano più assiduamente MpS ha pensato per un momento di costituire un'associazione autonoma. Ma poi è prevalsa l'intenzione di rimanere come gruppo spontaneo all'interno dell'associazione professionale, per portare il *brand* di Manageritalia nel mondo del volontariato. La stessa figura del coordinatore non è una carica elettiva, essendo stata scelta ufficialmente da un gruppo di pari. Tuttavia, per il suo ruolo di rappresentante di MpS, a Bonetta è stato chiesto di candidarsi come consigliere nella giunta regionale dell'associazione professionale. Carica che ricopre da due mandati.

non va vista solo in rapporto all'aiuto ricevuto dall'organizzazione madre, essendo in buona parte riconducibile alla capacità di penetrare nel terzo settore, facendosi conoscere. Quest'opera di informazione e sensibilizzazione viene perseguita con costanza da Bonetta e dagli altri membri di MpS, andando di persona negli ETS che richiedono un appuntamento⁶ o ricevendo gli stessi responsabili di associazioni nei locali di via Fatebenefratelli, in una sorta di sportello dove si cerca di capire in prima battuta le esigenze di questi interlocutori, per poi fare loro una proposta più precisa di intervento. La ricognizione permanente sui fabbisogni delle organizzazioni di volontariato e delle imprese sociali è stata una chiave di volta per allargare l'attività di consulenza gratuita e organizzarla meglio. Ad oggi il gruppo ha attivato al suo interno alcuni team di lavoro, composti da due o tre referenti stabili, che possono coadiuvare gli ETS sui seguenti temi (Fig. 3.1): amministrazione e finanza; comunicazione marketing e fundraising; riforma del terzo settore; risorse umane e formazione; sistemi informatici; qualità, privacy e sicurezza. Come si vede è assai ricco il paniere di servizi che MpS eroga a titolo gratuito nei confronti del terzo settore milanese, ramificandosi anche in altre tre province⁷. A giugno del 2023 il gruppo aveva complessivamente messo in cantiere circa 290 progetti di sostegno personalizzato in una delle aree di azione sopra indicate, dando un aiuto concreto ai soggetti del terzo settore. Non tutti i volontari sono impegnati in tali attività di sostegno, vi sono anche coloro che seguono alcune funzioni trasversali: gestione del database del gruppo, per fare il matching tra le richieste degli ETS e le competenze di ciascun manager che si candida a fare il volontario; organizzazione di convegni e seminari; aggiornamento del sito e pubblicazione di una newsletter indirizzata ai membri del gruppo; rappresentanza esterna, svolta soprattutto dalla coordinatrice.

⁶ Non facendo parte di una associazione formalmente istituita i volontari di MpS non godono di rimborsi per le spese sostenute quando vanno in missione esterna in un ETS, sia nella fase di progettazione dell'intervento di consulenza, sia durante la sua attuazione; talvolta, quando la loro attività di assistenza tecnica è durata a lungo nelle sedi delle organizzazioni beneficiarie, queste ultime hanno coperto una parte delle spese dei trasferimenti dei volontari di Manageritalia.

⁷ MpS ha attivato delle delegazioni territoriali a Bergamo, Monza e Varese, ciascuna con uno o più referenti.

Figura 3.1 – *Aree di consulenza, funzioni trasversali e delegazioni territoriali di Mps*



Fonte: Elaborazioni nostra

Sebbene siano alquanto refrattari ad ingessare il loro impegno in un sistema codificato di ruoli, regole e adempimenti, Bonetta e i suoi colleghi hanno dato vita ad un'organizzazione complessa, vuoi per dare risposte adeguate ai multiformi bisogni degli ETS, vuoi per ottenere la giusta visibilità sociale nel territorio in cui sono attivi. Si tratta di un gruppo informale, ma non per questo è una compagine sociale completamente destrutturata. Ciò non sorprende per il retroterra professionale di questi volontari, i quali hanno tutti una certa consuetudine con la progettazione organizzativa, essendosi interrogati a lungo su come far funzionare a dovere gli organigrammi aziendali o su come ottimizzare le sessioni di team building per raggiungere gli obiettivi prefissati e rispettare le tabelle di marcia. Ma in un gruppo di volontari bisogna stare attenti a non creare un'impalcatura troppo vincolante, in quanto il contributo di ciascuno è libero da condizionamenti esterni, essendo discrezionale e collegato a motivazioni più impalpabili di quanto non lo siano le aspirazioni di carriera. Per tale ragione i meccanismi di collaborazione e i processi operativi debbono per forza di cosa essere più leggeri, specie di fronte ad un numero considerevole di richieste di consulenza avanzate da associazioni pro-sociali, organizzazioni di volontariato, imprese sociali o fondazioni comunitarie. Per snellire le procedure ed evitare che subentri il burnout in una forma di impegno pur sempre spontanea, lo zoccolo

duro dei militanti di MpS⁸ svolge ogni attività come se fosse un progetto con un proprio ciclo: avvio (elaborazione e socializzazione della proposta ai destinatari dopo aver ascoltato le loro istanze), pianificazione delle attività, esecuzione, monitoraggio e chiusura. Benché non sia quasi mai lineare quando viene messo in pratica questo modello garantisce comunque una certa flessibilità nell'assolvimento dei compiti, quasi un imperativo categorico per un coordinamento formato da più o meno 300 volontari, il cui apporto alle iniziative è estremamente variegato⁹. Per comprendere come si esplica questo approccio può essere utile fare un esempio, desunto dal racconto di uno fra membri più attivi del gruppo sociale di Manageritalia.

Cesare Rizzi non si era mai occupato di bilanci sociali nella sua professione da manager; prima di andare in pensione nel 2011, è stato per venticinque anni dirigente commerciale in multinazionali americane ed europee nel settore delle tecnologie avanzate, in particolare nel ramo della microelettronica (SGS Thomson Italia, Thomson Semiconductors, AEG Telefunken, Temic Microelectronic, Acme elettronica). Nel 2012, dopo essersi concesso un anno sabbatico, si è avvicinato a MpS e questo gli ha dato la possibilità di cimentarsi in una prima esperienza di supporto alle attività di raccolta fondi della Fondazione Renato Piatti di Varese, che gestisce strutture di accoglienza per persone con patologie mentali ed intellettive, durante la quale ha avuto modo di rodarsi con gli strumenti della comunicazione sociale. Dopodiché è arrivato l'incontro con il Banco Alimentare in Lombardia.

Il nuovo direttore del Banco nella nostra regione è venuto nella nostra sede e ha richiesto supporto a tutto campo perché, contrariamente a quanto si pensa, questa organizzazione che aveva ottenuto significativi riconoscimenti sociali, non era strutturata adeguatamente rispetto alla sua fama e alle sue potenzialità. Questo perché ogni Banco Alimentare ha un bilancio separato e quindi una necessità di sostenibilità autonoma. La fondazione nazionale detta le linee di indirizzo e le regole di condotta generali, però ogni comitato regionale ha un bilancio e una struttura operativa a sé stanti, con un proprio presidente e direttore. La Lombardia ci ha chiesto questo supporto proprio perché di fondo c'era una situazione di criticità e di sostenibilità: il 71% delle entrate dell'organizza-

⁸ Sono circa 40 i volontari maggiormente coinvolti nelle attività del gruppo e comprendono la coordinatrice, i referenti delle aree di consulenza, delle funzioni trasversali e delle delegazioni territoriali, oltre ad una quindicina di manager particolarmente propensi a partecipare alle iniziative introdotte da MpS.

⁹ Bonetta ha osservato che in genere i manager pensionati hanno più tempo da dedicare alle attività del gruppo, come del resto fanno lo zoccolo duro degli attivisti; mentre il livello di ingaggio dei dirigenti che ancora lavorano o che sono in mobilità è molto più basso e circoscritto nel tempo. Tutto ciò ha delle ovvie conseguenze nella progettazione delle attività.

zione erano derivanti da fondi pubblici e solo il 29% da ricavi provenienti da privati. Bastava solo che cambiasse maggioranza politica e venisse modificata una politica [*per avere seri grattacapi – Nda*] e poi il Banco è fondamentalmente un ente che fa logistica, quindi c'era il problema della distribuzione delle eccedenze alimentari a migliaia di strutture caritative e di come promuovere, gestire e motivare i donatori di beni alimentari. In tre o quattro volontari abbiamo ascoltato attentamente le esigenze del direttore, poi nei momenti clou a seguito della progettazione di un intervento siamo andati presso la loro sede in dieci, chi ha fornito aiuto per consolidare la loro rete informatica, chi ha dato un sostegno all'attività logistica, chi ha offerto una consulenza per ridisegnare l'organizzazione; io mi sono occupato di comunicazione e fundraising, per sviluppare il canale aziendale di raccolta fondi, in quanto il canale individui veniva gestito a livello nazionale, come ad esempio il cinque per mille. Oltre a consolidare le campagne sui donatori di cibo, c'era la necessità di attivare delle campagne per i donatori aziendali, per ricevere finanziamenti in denaro. Sentivo che questo progetto di corporate fundraising rientrava nelle mie corde, per venticinque anni avevo fatto il manager commerciale. Poi è nata anche la necessità di fare un bilancio sociale [*Cesare Rizzi, intervista, 21 giugno 2023*]

Nel brano di intervista si condensano molti elementi utili a capire come operano i volontari di MdS. Cesare Rizzi, assieme ad altri tre membri del suo gruppo, ha incontrato il nuovo direttore del comitato lombardo del Banco Alimentare; costui ha spiegato quali erano i suoi problemi, fra cui vi era la necessità di rendere più sostenibile la propria struttura, ovvero di fare in modo che le risorse venissero sfruttate meglio e che anche i conti economici fossero in ordine, per rendere duratura nel tempo la propria attività meritoria (raccolta e distribuzione di alimenti a favore di persone che versano in situazione di marginalità economica e sociale). Fra le difficoltà affrontate dalla struttura lombarda vi erano l'eccessiva dipendenza dalle fonti di finanziamento pubblico e la gestione tutt'altro che agevole di una rete logistica capillare e diversificata, dovendo smistare quantitativi ingenti di beni alimentari prima che deperissero¹⁰. A seguito del primo appuntamento, Cesare e i suoi colleghi hanno formulato una proposta di intervento ad ampio raggio, cercando di corrispondere alle attese del direttore, che aveva richiesto un “sup-

¹⁰ Non è uno scherzo recuperare 12.292 tonnellate di generi alimentari (considerando la donazioni di alimenti freschi e le eccedenze alimentari) e consegnarle in tempi rapidi a 1.181 strutture caritative sparse sul territorio regionale, che le utilizzano per cucinare pietanze nelle mense sociali o le impacchettano in buste consegnandole con discrezione alla moltitudine di persone impoverite, che non di rado preferiscono consumare a casa la spesa solidale, in quanto si sentono umiliati per aver ricevuto tali aiuti. Dati estratti da Banco Alimentare della Lombardia, *Bilancio sociale 2022*, <https://www.bancoalimentare.it/news/bilancio-sociale-2022-0>

porto a tutto campo”. Il piano è stato accettato da quest’ultimo e così ha preso il via una attività di affiancamento a trecentosessanta gradi: 10 volontari si sono trasferiti nel quartier general del Banco in Lombardia, facendo ciascuno la sua parte: alcuni hanno dato suggerimenti per rendere più performante la piattaforma logistica, altri hanno offerto consigli per migliorare la rete informatica interna, altri ancora hanno dato input per ridisegnare la struttura organizzativa, al fine di integrare i nodi di una rete complessa e decentrata. Detto per inciso, una consulenza di così vasta portata sarebbe costata forse centinaia di migliaia di euro se il fornitore fosse stato un *advisor* di mercato. Ma il Banco Alimentare Lombardia non avrebbe potuto investire somme ingenti per puntellare e sviluppare la propria organizzazione. Per tale ragione ha cercato Bonetta e i suoi colleghi, trovando assistenza e professionalità, senza dover pagare nulla. Rizzi, dal suo canto, si è ritagliato un ruolo importante in questo progetto orientato al cambiamento organizzativo, cercando di ampliare il portfolio di donatori privati che concedono sponsorizzazioni al Banco lombardo. Il compito gli era abbastanza congeniale, avendo avuto a che fare in passato con top manager che gestivano importanti divisioni commerciali per conto di multinazionali. Nei contatti volti ad ottenere libere elargizioni da parte delle grandi aziende, si è reso conto che era necessario comunicare in modo più chiaro il valore delle attività svolte da un ETS che, procurando il cibo a chi stenta ad arrivare alla fine del mese, dà un contributo essenziale per arginare il fenomeno delle nuove povertà, in rapida crescita nell’ultimo decennio nel nostro Paese. Gli è così venuto in mente di lavorare alla redazione del bilancio sociale, per tentare di veicolare in modo diretto l’impatto sociale della rete solidale di raccolta e distribuzione del cibo. All’epoca (2013), non vi era l’obbligo di depositare questo documento, da parte di una organizzazione come quella assistita da MpS, nonostante avesse un giro economico annuo al di sopra di un milione di euro¹¹. Ma, come ha rivendicato con una punta di orgoglio l’intervistato, per stimolare il canale del corporate fundraising era necessario presentarsi dai potenziali donatori con uno strumento di rendicontazione trasparente che descrivesse le attività sociali e le voci di entrata ed uscita economica in modo preciso e articolato. Per rassicurare i partner aziendali sulla bontà dell’investimento nel sociale, era imprescindibile parlare il loro stesso linguaggio, mostrando la validità

¹¹ Dal 2019, in attuazione alle norme contenute del CTS (Dlgs. 117 del 2017, articolo 14), gli ETS con un fatturato superiore ad un milione di euro sono tenuti a depositare il bilancio sociale presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), seguendo le linee guida emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: decreto del 4 luglio 2019 “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore (19A05100), pubblicato nella G.U. n.186 del 9 agosto 2019.

e l'affidabilità dell'iniziativa per cui si chiedeva un contributo economico. Rizzi ha così costituito un gruppo formato da quattro dipendenti e quattro volontari di MpS, il cui scopo era quello di definire i criteri per elaborare il bilancio sociale del Banco Alimentare Lombardia. All'inizio vi è stata una fase preparatoria di documentazione, guardando anche alle buone pratiche adottate da organizzazioni similari in altri paesi: il Banco alimentare francese, le Food Bank americane, traendo ispirazione dal lessico con cui viene espresso il contenuto dell'agire solidale. Da questo studio sono scaturiti una serie di attività propedeutiche per la compilazione del Bilancio: elaborazione della struttura del documento e costruzione degli indicatori¹², gestione di un database e della raccolta dati, assegnazione dei diversi capitoli. Questo lavoro di squadra è stata un'occasione per sviluppare competenze e progettualità multidisciplinari che sono diventate un patrimonio di conoscenze condivise nel Banco e perciò una leva per lo sviluppo organizzativo¹³.

Il caso menzionato non è isolato, esso rappresenta una modalità di intervento tipica del gruppo di volontari che si riuniscono nella sede milanese di Manageritalia. Non tutte le attività svolte dai MpS sono delle vere e proprie consulenze organizzative, come lo è stata quella prestata nei confronti del Banco Alimentare regionale. Spesso le iniziative hanno un raggio d'azione più corto e si focalizzano su singoli fabbisogni: una domanda di aiuto per iscriversi al RUNTS o per essere supportati in un percorso di certificazione di qualità o di efficientamento energetico, l'esigenza di mettere in formazione i giovani del servizio civile o di supportare l'area amministrazione per un rendiconto complicato. Queste ed altre richieste estemporanee arrivano di frequente ai manager volontari, ma sono bilanciate da istanze di assistenza più continuative. Non di rado può capitare che un bisogno per cui la risposta sembra a prima vista semplice nasconda in realtà problemi più complessi, che vanno affrontati con gradualità e strumenti appropriati. Il punto è che, al di là della circostanza particolare per cui gli ETS si rivolgono a Giancarla

¹² Tra le innovazioni apportate nell'impostazione del Bilancio sociale, di cui Rizzi si è detto particolarmente soddisfatto, vi è stata la scelta di trasformare il dato grezzo sulle tonnellate di cibo raccolto e distribuito dalla rete lombarda del Banco Alimentare, in numeri di pasti garantiti ai soggetti fragili.

¹³ L'intervistato ha insistito sul fatto che lo sforzo profuso per elaborare il bilancio sociale ha impegnato numerose figure all'interno della rete del Banco Alimentare lombardo: il direttore generale, il responsabile amministrativo e del magazzino, altri addetti alla contabilità e anche gli operatori delle strutture caritative verso le quali vengono smistati gli alimenti. La raccolta sistematica di informazioni sui flussi attivati in questo network complesso è un altro fattore che ha avuto un impatto sul modo di lavorare all'interno di questo ETS.

Bonetta e ai suoi colleghi¹⁴, costoro offrono ai loro interlocutori una visione strategica e competente. Questa sembra essere in prima battuta la qualità intrinseca di una forma volontariato alquanto originale che sollecita ulteriori analisi, a partire dalla spinta motivazionale che la sorregge.

3.3 Le ragioni individuali del volontariato professionale

Nel senso comune è piuttosto netto il confine che separa il lavoro dal tempo libero. Il volontariato viene quasi sempre fatto ricadere nella seconda sfera, essendo considerato una pratica caratterizzata da spinte espressive, altruistiche e idealistiche, a differenza di quel che accade nell'occupazione, dove sarebbero preponderanti l'interesse personale, l'utilitarismo e una buona dose di conformismo a causa di vincoli interni ed esterni al luogo in cui si opera. Nella vita reale questa linea di demarcazione è tuttavia molto più sfumata di quanto non risulti da rappresentazioni superficiali e dicotomiche sul comportamento umano, in quanto in ogni condotta individuale o collettiva si possono sempre rintracciare una molteplicità di motivazioni e significati che appartengono a un campo di attività o all'altro. Un argomento di questo tipo sembra calzare a pennello per MpS, un gruppo di volontari che sono inclini a trasferire la propria identità professionale in un poliedrico impegno civico a favore degli ETS. Si tratta di cogliere i nessi fra orientamenti valoriali apparentemente inconciliabili e il modo migliore per farlo è quello di addentrarsi nel vissuto di questi manager che imprestano le loro competenze al mondo della solidarietà organizzata, non senza trarre insegnamento dal confronto con persone, organizzazioni e stili di lavoro che prima non conoscevano. Francesco Di Carlo è andato in pensione nel 2009 dopo esser stato dirigente nel settore della moda; sono bastati due mesi di inattività a spingerlo fuori di casa, dove non sapeva come ingannare il tempo. Ha preso contatto con MpS, decidendo di partecipare per una volta alla settimana alle attività di volontariato; una responsabilità limitata, che è progressivamente aumentata sino a trasformarsi nell'equiva-

¹⁴ Il termine collega è tornato spesso nelle interviste e nelle interazioni verbali osservate durante la riunione del coordinamento di MpS (si veda il paragrafo 3.4). Di solito tale appellativo è comune tra persone che lavorano nello stesso ufficio o che fanno parte dello stesso ambiente professionale. L'evidenza che lo usino i protagonisti di questo studio di caso è significativa, in quanto essi operano nella sfera del volontariato, un contesto dove ciò che si fa o che si è stati al lavoro è secondario (o comunque meno rilevante). Definirsi colleghi tra i volontari di MsP è evidentemente un richiamo abbastanza esplicito al fatto di avere una carriera manageriale dietro le spalle.

lente di un lavoro a tempo pieno. Non è stato però solo un riempitivo per non sentirsi ai margini della società, quanto semmai un'esperienza che gli ha fatto scoprire un ambito sociale radicalmente diverso rispetto al mondo degli affari.

Nel 2009 ho deciso di andare in pensione, mi sono avvicinato a MpS perché dopo due mesi che stavo a casa non sapevo cosa fare e come passare il tempo [...] Ho incontrato la Coordinatrice e altri volontari in occasione di un incontro con il dirigente di un ETS che chiedeva sostegno [...] Mi sono detto proviamo, vengo un giorno alla settimana, comincio a capire come funziona l'ambiente; questa attività limitata man mano che è trascorso il tempo è diventata un lavoro full time, impegnandomi per cinque giorni alla settimana. Ho scoperto due cose importantissime che non conoscevo: il valore del volontariato e che si possono realizzare tante attività importanti anche fuori dal mondo dell'impresa, però con una logica che va rivista. Quando sono arrivato al Banco Alimentare nel 2013 venivo da un'esperienza di direzione generale di impresa durata oltre vent'anni, ho visto che c'era un mondo nel quale si poteva intervenire e lavorare per migliorarlo. D'accordo con il direttore ho cominciato a fare le riunioni con le persone, indicando come si poteva perseguire il cambiamento. Tutti annuivano ma nessuno faceva nulla [*per cambiare - Nda.*]. Per cui mi sono posto la domanda: perché non mi seguono? A me piace approfondire e ho approfittato del fatto che il CSV di Milano avesse organizzato un corso intitolato pomposamente "Università del terzo settore", mi sono iscritto e ho frequentato per sei mesi. Lì ho capito che il mio approccio era totalmente sbagliato: nel volontariato se vuoi realizzare un obiettivo devi coinvolgere le persone, non c'è il concetto di imporre le cose dall'alto. Le persone devono poter maturare l'idea di partecipare a un progetto e di sentirlo proprio, soprattutto laddove ci sono dei dipendenti. Nel terzo settore i lavoratori sono molto conservativi, e l'innovazione gli crea molti problemi, sia perché pensano di aver già fatto tutto quello che si poteva fare, sia perché mette in discussione il loro passato, il loro vissuto [...] Con la calma necessaria e coinvolgendo le persone siamo riusciti a fare tante attività di innovazione, di informatizzazione, di sviluppo di nuove iniziative sul territorio, mi sono divertito [*Francesco Di Carlo, intervista, 21 giugno 2023*].

Francesco di Carlo, era abituato a fare il general manager, ad esercitare una funzione di guida in un'organizzazione integrata qual è la grande impresa, dove gli indirizzi degli azionisti o della proprietà vengono applicati attraverso piani strategici che vengono messi a terra senza esitare troppo; nel terzo settore si fa più difficoltà ad applicare le direttive che vengono dall'alto, soprattutto quando implicano un cambiamento. La ragione è abbastanza semplice: a differenza dall'azienda, in un ETS non è attiva la linea gerarchica di comando dal vertice alla base della piramide; la struttura è

molto più orizzontale ed indefinita¹⁵; in tali condizioni, si può perseguire un riassetto organizzativo o un riorientamento della mission, ma bisogna convincere i militanti e i dipendenti, i quali molto spesso sono conservativi come nota l'ex manager della moda, ovvero riluttanti a modificare il proprio modo di agire. Nondimeno con la “calma necessaria” si può fare opera di proselitismo se si vuole perseguire uno sviluppo sensato, che sappia mettere a valore le iniziative solidali. Di Carlo si è divertito a sperimentare insieme a Rizzi, dopo aver superato le resistenze iniziali dei dirigenti e degli operatori del Banco Alimentare Lombardia; tra le innovazioni che ha contribuito a far introdurre vi sono gli hub di quartiere, punti di raccolta dove è stato garantito lo smistamento rapido delle eccedenze alimentari dei supermercati, grazie ai quali lo stock di cibo recuperato e distribuito alle strutture caritative è passato da quattromila a quindicimila tonnellate tra il 2014 ed il 2016. A ben vedere quello che ha appreso il general manager è che nel *sociale* un'idea o un progetto non possono decollare se non vengono condivise dal basso. Per guidare il cambiamento non è sufficiente essere visionari o autorevoli, ci vuole capacità di ascolto e molta flessibilità.

Enrico Minelli è stato direttore del personale e vicepresidente di TJX Companies, una multinazionale americana che commercializza beni casalinghi e d'abbigliamento, il cui quartiere generale è a Framingham, nel Massachusetts. Cinque anni fa è andato in pensione e ha cominciato a fare delle docenze in master ed altri corsi di alta formazione. In parallelo è entrato anche a far parte di MpS.

Mi sono messo in contatto con questo gruppo di volontariato sia per trasmettere la mia esperienza aziendale trentennale sia le capacità educative che ho sviluppato con i giovani nei master. Per conto di MpS ho seguito nel 2020 un intervento a sostegno della Fondazione San Carlo¹⁶, il mio compito in qualità di ex manager con una competenza a trecentosessanta gradi sulle risorse umane è stato di formare gli esperti del lavoro (EDL), volontari che orientano le persone bisognose [...] Questa esperienza di volontariato è stata arricchente dal punto di vista personale e anche professionale [*Enrico Minelli, intervista, 21 giugno 2023*].

¹⁵ La democraticità del processo decisionale e il pluralismo delle opinioni sono due capisaldi dell'etica invalsa in gran parte del terzo settore, anche se ciò comporta un sovraccarico nella gestione delle attività, rendendo il lavoro dei dirigenti degli ETS più arduo, per certi versi caotico.

¹⁶ Fondazione nata nel 1994 per volere del Cardinal Martini, allo scopo di dare risposta alle vecchie e nuove povertà nella città di Milano. L'ente costruisce percorsi di housing, accoglienza, formazione e inserimento lavorativo rivolti ai soggetti fragili che vivono nel territorio milanese.

Quando parla di un'attività arricchente Minelli si riferisce al confronto costante con punti di vista diversi con cui è venuto in contatto da quando ha cominciato a fare il volontariato nel gruppo di Manageritalia. La partecipazione a corsi, colloqui di intervista e altri incontri organizzati da vari ETS (la Fondazione San Carlo, la Fondazione Welfare Ambrosiano, il FAI – Fondo Ambiente Italiano) è stato per lui un terreno fertile di interazione con i responsabili degli enti e con gli stessi destinatari delle diverse attività sociali a cui ha dato il suo apporto. Un aneddoto fra i tanti è stato il reclutamento di volontari per conto del FAI, ad un certo punto la responsabile del Fondo gli ha chiesto di correggere il tiro nelle interviste con i candidati. Enrico era troppo concentrato sulle competenze tecniche e ciò gli impediva di vedere che l'essenziale per fare la guida con i visitatori in un parco o in sito di interesse culturale non era tanto l'essere eruditi in ecologia o in storia dell'arte; per promuovere il turismo sostenibile conta di più essere dotati di *soft skills* (empatia, capacità di comunicare, socievolezza, ecc.). Avendo da volontario impostato e gestito diversi programmi di orientamento professionale, l'ex direttore del personale di TJX ha anche capito quali sono i limiti delle politiche delle risorse umane nelle imprese italiane¹⁷, le quali non investono più sul training dei neoassunti, il cosiddetto *onboarding aziendale*¹⁸, creando stress e burnout tra i giovani che si sentono spaesati in un ambiente di lavoro sempre più confusivo. Se a seguito della pandemia in Italia e all'estero sono cresciute a dismisura le dimissioni volontarie lo si deve anche alla scarsa attenzione che i responsabili delle risorse umane delle corporation e anche delle piccole e medie imprese pongono sul benessere sociopsicologico del personale¹⁹. Vi è, infine, un ultimo aspetto che ha reso stimolante l'esperienza volontaria agli occhi di Minelli, vale a dire il continuo interscambio di conoscenze con i "colleghi" di MpS. Egli si è sentito parte di un sodalizio di professionisti senior, in cui ciascuno ha fatto la sua parte, potendo mettere al servizio degli altri il proprio *know how*. Lavorando in team con molteplici compiti ognuno impara dall'altro e ciò rappresenta una crescita per tutti.

Giulietta Branduardi non si è ancora ritirata dal lavoro, ma quattro anni fa ha deciso di dare una svolta alla sua carriera professionale. Attualmente

¹⁷ L'intervistato ha maturato questa consapevolezza tanto nei corsi di formazione per EDL organizzati dalla Fondazione quanto nella sua attività di docente nel ciclo di studi postuniversitario.

¹⁸ L'espressione sta ad indicare tutti quegli strumenti che il management adotta per far sì che i neoassunti siano messi in grado di acquisire le conoscenze e le abilità necessarie ad inserirsi in (e sentirsi parte di) un'azienda.

¹⁹ Cfr. F. Coin, *Le grandi dimissioni. Il Nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, Einaudi, 2023.

è amministratore delegato di una start-up (Cuebiq S.r.l. di stanza a Milano) che crea algoritmi, modelli predittivi e altri dispositivi per l'analisi dei *big data*. La società è collegata alla Dun & Bradstreet (D&B), multinazionale americana leader globale nella *business intelligence*, e occupa 50 giovani italiani che hanno conseguito il dottorato di ricerca in matematica, scienze dell'informazione e ingegneria. Il mandato che ha ricevuto dai vertici della corporation è di accompagnare questi talenti in un percorso di crescita aziendale nel settore dell'estrazione e elaborazione di dati salienti per le imprese in tutto il mondo, al fine di misurarne l'impatto sui mercati e le prospettive di sviluppo. Branduardi è rimasta anche al timone di D&B Italia, avendo negoziato con la compagnia statunitense un accordo amichevole di fuoriuscita dai ruoli apicali. La manager è stata infatti per quindici anni a capo delle partnership dei dati della corporation che ha sede in Florida, controllando l'acquisizione in tutto il mondo delle informazioni sulle società commerciali, con i quali vengono tra le altre cose costruiti indici di rating e di valutazione del rischio per gli investitori. Aveva quindi raggiunto una posizione prestigiosa, sopra di sé aveva solo il CEO e il consiglio d'amministrazione della compagnia. Negli ultimi anni si era però stancata di avallare operazioni che portavano talvolta al taglio di personale per migliorare l'appetibilità delle società partner della D&B; così ha scelto di ridimensionare il suo potere decisionale nella D&B, seguendo due società tutto sommato periferiche della holding. Questo ripensamento, l'ha portata a ricercare un diverso modo di fare business e ad impegnarsi in MpS.

Ho aderito al gruppo di volontariato di Manageritalia quattro anni fa e lo ho fatto per una precisa motivazione, come penso sia stata la ragione che ha mosso molti altri dei miei colleghi. Noi abbiamo passato la maggior parte della nostra vita in grandi multinazionali per le quali abbiamo fatto i soldi. Personalmente ho avuto incarichi internazionali molto importanti, ho chiuso contratti milionari, ho viaggiato in tutte le parti del mondo e ho fatto anche azioni per loro [*per la compagnia americana - Nda.*] che chiamavano di *financial flexibility*, che erano in qualche modo operazioni di riduzioni dei costi e di incremento dell'efficienza, ma anche che andavano a impattare sul personale, molte volte mi veniva richiesto prima che mi venissero dati dei nuovi incarichi di sfoltire i team aziendali o di ripensarli per renderli più performanti, riducendo i costi [*e quindi il personale - Nda.*]. Avevo raggiunto un picco nella mia carriera di dirigente d'impresa, ma a me non interessava più di avanzare ancora, così ho cominciato a fare una serie di riflessioni sull'impatto che avevo con il mio ruolo nella società, sulle persone che avevo intorno a me, ponendomi questioni etiche. Ho pensato che dovessi dare qualcosa in cambio agli altri per lasciare una traccia positiva. Allora mi sono avvicinata a MpS e ho cominciato a collaborare con loro e ho seguito svariati progetti, quasi sempre nel campo

della formazione e della comunicazione. Ho visto che dare una mano agli ETS a sviluppare strategie di sviluppo delle risorse umane mi piaceva e quindi ho preso una certificazione come coach professionale presso la International Coach Federation, per utilizzare questa competenza nelle attività extralavorative. Direi che in sintesi è stata proprio a un certo punto la necessità di pensare meno ai soldi e di più all'impatto sociale del mio agire sulle persone [*Giulietta Branduardi, intervista, 26 giugno 2023*].

Per Branduardi il volontariato sembra essere stato un modo di ripensarsi, in un frangente nel quale ha rimesso in discussione la sua poderosa ascesa nei ranghi di un grande società di rating. Non voleva più assecondare tagli del personale per rendere più efficienti le società cui D&B offre i suoi servizi di consulenza strategica. Si è messa a sviluppare progetti per le associazioni del terzo settore, coltivando in particolare l'attività di coaching nei confronti dei giovani. Un nuovo mestiere che ha avuto modo di praticare anche nella Cuebiq dove ha allevato una nidiata di professionisti promettenti, senza dover più partecipare a operazioni moralmente dubbie, con cui vengono eliminati i posti di lavoro trincerandosi dietro al paravento della sostenibilità finanziaria. La logica alquanto cinica della redditività d'impresa non la convince più, preferisce preoccuparsi dell'impatto che il business ha sulle persone, facendo da mentore alle nuove generazioni.

Pur avendo operato in un settore economico profondamente diverso rispetto a Branduardi, ricoprendo incarichi in ambito farmaceutico, medicale e dermocosmetico, anche Alberto Crisalfi ha sentito l'esigenza di fare qualcosa per la comunità, dopo aver concluso il suo percorso lavorativo. Nel 2015 è andato in pensione abbandonando l'incarico di direttore generale della filiale italiana di una multinazionale che produce dispositivi sanitari.

Nel 2015 ho smesso di lavorare, volevo fare un'attività che fosse diversa rispetto al portare profitti in azienda, ho pensato che avessi tempo da redistribuire per fare qualcosa di utile per la società. Ho visto una locandina fuori dalla sede di Manageritalia con i riferimenti del gruppo MpS e li ho contattati [*Alberto Crisalfi, intervista, 21 giugno 2023*].

Dopo aver preso contatti con MsP ha trovato diverse attività con cui appagare il suo desiderio di sentirsi utile alla società. Per un anno e mezzo ha affiancato, insieme ad altri colleghi di MpS, un Centro di Servizi per il volontariato di Milano, aiutandoli ad elaborare un piano quinquennale di riorganizzazione dei propri interventi. Inoltre ha al pari collaborato alla implementazione di una linea di microcredito della Fondazione Welfare Ambrosiano di Milano, sviluppando in particolare il progetto *Partita attIVA*, ovvero prestiti rivolti a lavoratori autonomi che vogliono acquistare

nuovi strumenti di lavoro o fare dei corsi di riqualificazione/ aggiornamento professionale. Il vero cambiamento per un alto manager è stato persuadere piccoli commercianti e artigiani che spesso non riescono a trasformare una passione in una attività redditizia. Aiutandoli a creare un business plan per ottenere il credito bancario²⁰ ha potuto dare concretezza ai sogni di cambiamento di persone meno attrezzate di lui per avere successo nella vita. Questo ha rappresentato una fonte di crescita sotto il profilo umano e relazionale: l'incontro con la fragilità sociale era una realtà sulla quale non si era soffermato nella sua frenetica carriera manageriale. Ha scoperto che gli ETS fanno da stampella allo Stato, garantendo attività vitali in situazioni di marginalità estrema. In tal senso ha capito che gli strumenti per creare organizzazioni efficienti ed efficaci possono essere simili a quelli applicati nelle aziende, ma cambia radicalmente la scala dei valori per la quale il guadagno viene dopo la possibilità di dare un'opportunità a chi è rimasto indietro nella società.

Marco Colnaghi ha cominciato ad interessarsi del *sociale* nel 2009, mentre stava concludendo una carriera importante nel marketing, nella quale aveva fatto il direttore delle campagne di promozione commerciale in società attive nel settore delle comunicazioni quali Young & Rubicam Advertising e Lowe Lintas and Partners, oltre ad aver aperto una propria agenzia pubblicitaria dagli anni duemila in poi. In quel periodo ha iniziato a promuovere lo sviluppo di imprese sociali, fondando assieme ad altri manager l'associazione *Make a Change*, il cui obiettivo è stato quello di diffondere una cultura manageriale nel terzo settore. Quando questa esperienza si è conclusa ha deciso di iscriversi a MpS, dove continua a fare volontariato in un'attività che considera "tempo guadagnato".

Nel 2019 mi sono iscritto al gruppo dei volontari di Manageritalia, dove ho proseguito quest'attività sociale, come dico spesso è a tempo guadagnato e non a tempo perso. Appena sono arrivato avrei voluto lavorare con gli ETS, però il coordinatore ed un altro membro senior di MpS mi hanno chiesto di fare il responsabile del settore marketing e comunicazione. Comunque, qualche progetto con gli ETS sono riuscito a seguirlo insieme agli altri colleghi. Mi sono quindi dedicato a capire come noi si possa impattare socialmente in maniera anche più ampia: siamo un'organizzazione importante con 300 manager per il sociale, che ha dietro di sé 22mila manager lombardi, di cui la metà continuano a lavorare [...] noi abbiamo a che fare con ETS diversi, dai più piccoli ai più organizzati. Le associazioni destrutturate hanno molti problemi di sopravvivenza, pur aven-

²⁰ La Fondazione Welfare Ambrosiano non eroga direttamente il finanziamento ai titolari di partita iva. Garantisce per l'80% il prestito con la banca e per tale motivo quest'ultima lo sblocca ai beneficiari.

do un progetto, che molto spesso deriva da un coinvolgimento personale (come chi fonda un'associazione perché ha avuto un bambino autistico) e vuole fare qualcosa per risolvere la situazione che ha influito sulla sua vita facendo qualcosa pure per chi vive una simile condizione. Chi fa questa scelta non è quasi mai un manager, il più delle volte fa un altro mestiere. Il più delle volte questi ETS hanno bisogno di risorse economiche per portare avanti un progetto meritorio. Dall'altra parte le risorse finanziarie per sostenere queste iniziative ci sarebbero, negli ultimi anni è in atto un ripensamento da parte delle imprese che non possono più occuparsi solo della massimizzazione del profitto, dovendo giocoforza assumere gli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Tutto ciò porta ad una possibilità di far parlare i due mondi, che fino a ieri erano ideologicamente divisi. Il 4 maggio del 2023 abbiamo organizzato presso l'università Cattolica di Milano l'evento *Profit4NonProfit* per far incontrare il business con il terzo settore, mettendo insieme tutti gli stakeholder: le associazioni, l'università, la finanza responsabile, le imprese benefit, la pubblica amministrazione, cercando di promuovere la coprogettazione, per far sì che il terzo settore e le aziende si incontrino, si mettano insieme e pensino a nuove iniziative che siano fattibili dal punto di vista economico e creino effetti positivi nella dimensione sociale e ambientale, condividendoli sin dal principio perché nessuno può fare a meno dell'altro. Se un'azienda vuole spendersi per il territorio non può far altro che collaborare con gli ETS, in quanto sono questi ultimi ad avere relazioni con i portatori di bisogni. Mentre le aziende hanno la capacità economica e organizzativa per dare continuità ai progetti nel *sociale*. Cosa possiamo fare noi di MpS? Beh noi siamo in mezzo, abbiamo conosciuto entrambi i mondi, abbiamo la possibilità di farli dialogare, di facilitare questa collaborazione, e di dare anche un contributo alle nuove iniziative. Alla fine della fiera possiamo fare tanto. L'iniziativa del 4 maggio ha già avuto delle ricadute positive: siamo stati invitati al salone sulla responsabilità sociale d'impresa e l'innovazione sociale organizzato dall'università Bocconi [*Marco Colnaghi, intervista, 21 giugno 2023*].

Colnaghi spende di sicuro il suo tempo in modo fruttuoso in MpS. Non deve essere complicato organizzare eventi come *Profit4NonProfit*, avendo nella sua vasta esperienza lavorativa supervisionato centinaia di iniziative promozionali per lanciare prodotti e servizi e far sì che fossero attraenti per i consumatori. Per quanto l'obiettivo della campagna lanciata il 4 maggio all'Università Cattolica sia più complesso di quanto non sia rendere desiderabile un dentifricio o un piano assicurativo, egli sembra piuttosto fiducioso sulla possibilità di far dialogare le imprese con gli ETS. In proposito il suo ragionamento è piuttosto lineare: il mondo del business da qualche anno a questa parte sembra essersi convertito sulla via di Damasco, il profitto va coniugato con gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale definiti dall'Agenda 2030 dell'ONU, ma le imprese non sanno bene come raggiun-

gere i portatori dei bisogni nelle comunità locali²¹. Le associazioni che nascono spontaneamente sul territorio sono per loro natura immerse nei contesti disagiati, intercettano vecchi e nuovi *outsider*, ma faticano a sopravvivere, dovendo trovare risorse organizzative e mezzi economici per portare avanti le loro cause sociali. Si potrebbe in tal senso favorire l'incontro fra due attori che potrebbero collaborare in modo proficuo. Colnaghi e i suoi colleghi potrebbero fungere da mediatori qualificati agevolando questa relazione; pare che lo abbia capito anche l'università Bocconi, che li ha invitati al prossimo salone sulla responsabilità d'impresa e l'innovazione sociale.

Si possono cogliere alcuni elementi ricorrenti nei racconti degli intervistati: il desiderio di scoprire, la voglia di sperimentarsi, la spinta ad arricchire il bagaglio di esperienze personali. Questi sono i motivi che hanno spinto i manager a aderire al gruppo di volontariato promosso da Manageritalia. Dietro tali intenti si potrebbe sempre scorgere il rifiuto di staccare la spina, di accettare che è arrivato il momento di ritirarsi da un ruolo attivo nella società. L'età del pensionamento può essere alquanto disturbante per i dirigenti d'impresa, avendo condotto un'esistenza costellata da carichi di lavoro e decisioni difficili da prendere, oltretutto da riconoscimenti e gratifiche. Lo scorrere lento delle ore può aver creato in principio un certo disappunto in Bonetta e nei suoi colleghi sino a indurli a riempire le giornate con nuove sfide da affrontare; ma se fossero stati mossi solo dall'ansia di replicare quel che avevano fatto fino al giorno prima dell'abbandono dell'ultimo incarico aziendale forse gli sarebbe bastato aprire una partita iva ed agire da consulenti esterni, come in parte hanno anche fatto. Il punto è che hanno deciso di diventare volontari, di contaminarsi con il mondo della solidarietà organizzata, confrontandosi con codici culturali e stili di lavoro che gli erano quasi del tutto estranei. In questo atto di apertura - che è bene rammentare non riguarda solo gli ex manager, ma anche quanti fra di loro sono ancora attivi e in una fase di mobilità professionale - si genera un cambiamento che investe una dimensione di senso. Non è ovviamente una vera e propria conversione all'etica del *sociale*, quanto semmai un'incorporazione di significati e valori all'interno di una visione del mondo incentrata sulla cultura d'impresa. Il volontariato è da una parte un modo per rielaborare una concezione dell'economia nella quale vengono posti dei limiti alla massimizzazione del profitto; dall'altra è anche un terreno concreto dove si risponde all'esigenza di

²¹ Diversi autori hanno messo in evidenza i pericoli insiti nella nuova convergenza delle corporation verso gli obiettivi della sostenibilità. Cfr. J. BAKAN, *Siamo qui per voi. Come ci governano le nuove corporation*, Milano, Feltrinelli Editore, 2022; C. RHODES, *Capitalismo woke. Come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, Roma, Fazi Editore, 2023

mitigare le diseguaglianze e di preoccuparsi per chi viene disarcionato dal mercato del lavoro o vive in condizioni di grave marginalità e disagio. In fondo, il legame che tiene uniti i membri del gruppo milanese MpS è l'urgenza di costruire un ponte tra il terzo settore e il *business*. Agire come dei mediatori tra due sfere della società che esprimono istanze valoriali distinte, apparentemente inconciliabili; è questo il ruolo che sembrano ritagliarsi i testimoni privilegiati coinvolti nello studio di caso. Bisogna ora addentrarsi meglio nei meccanismi di costruzione culturale e sociale di cui si rendono artefici questi manager.

3.4 Le basi di una cultura di gruppo

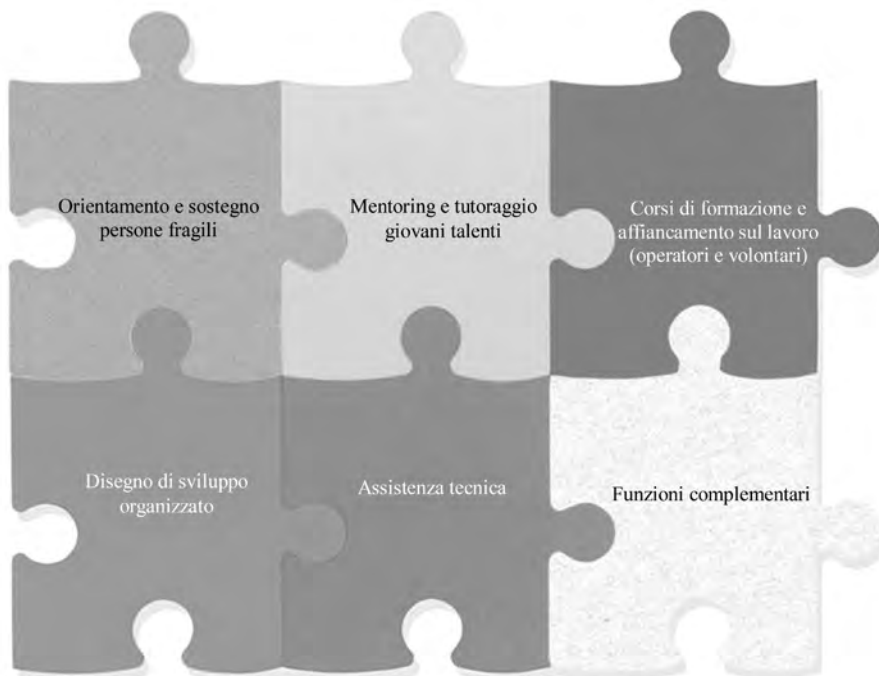
In un recente volume il sociologo Gary Allan Fine ha raccolto e sistematizzato una serie di studi a carattere etnografico sugli attori di società civile che operano come “cerniere” tra il livello micro e macro del sociale, contribuendo alla tessitura di norme, valori e prassi che strutturano la società. Il concetto di cultura di gruppo è fondamentale per inquadrare l'identità dei sodalizi fra persone che si propongono di cambiare l'esistente o semplicemente di rispondere a bisogni sociali diffusi nella comunità locale, raccordando la sfera privata con quella pubblica. Come sostiene l'autore “le culture di gruppo esercitano un'influenza per la loro temporalità, collegando il passato, il presente e il futuro. Lavorando insieme, risolvendo problemi e riconoscendo che alcune divergenze sono intrattabili si consolidano gli assetti organizzativi. Questa prospettiva richiede un approccio che ancori l'azione alla cultura, enfatizzando la centralità dell'esecuzione di attività, delle transazioni e del coordinamento nel creare una narrazione condivisa (traduzione nostra)”²². In breve, è essenziale estrapolare un insieme di credenze comuni dalle pratiche che i membri di un determinato raggruppamento sociale sviluppano quando interagiscono. I volontari di Manageritalia hanno nel tempo costruito un repertorio di azioni per far fronte ai molteplici fabbisogni di sostegno manifestati dagli ETS con cui entrano in relazione. Qui di seguito se ne offre una rappresentazione sintetica (Fig. 3.2).

Gran parte degli sforzi profusi da queste inedite figure di volontari si incanalano verso l'attività di consulenza gratuita agli ETS e ai destinatari di questi ultimi. Sono interventi polivalenti: azioni complesse e prolungate come il disegno di sviluppo organizzativo, tipologie diversificate di assisten-

²² Cfr. G.A. Fine, *The Hinge. Civil society, group cultures and the power of local commitments*, Chicago, Chicago University Press, 2021, p.37 (versione ebook).

za tecnica tra cui la rendicontazione, la comunicazione sociale, la gestione delle risorse umane, la progettazione su bandi europei, nazionali e locali, la definizione di complesse architetture informatiche, la costruzione di campagne sociali per incidere sull'opinione pubblica, l'ampliamento dei canali di raccolta fondi presso le imprese e gli enti creditizi.

Figura 3.2 – *Repertorio di azioni di MpS*



Fonte: elaborazione nostra

Accanto a ciò vi sono anche una serie di forme di sostegno e di orientamento rivolte alle persone fragili intercettate dalle Aps o dalle Odv, oltre al mentoring nei confronti dei giovani talenti che vogliono mettere su un'impresa o intraprendere un percorso di carriera professionalizzante; anche la formazione e l'affiancamento sul lavoro dei volontari e degli operatori degli ETS rientra nella gamma di pratiche del gruppo, analogamente ad alcune funzioni complementari che aiutano gli stessi volontari a coordinarsi meglio e ad avere una adeguata visibilità esterna: newsletter interna, calendario degli incontri, organizzazioni di eventi promozionali, aggiornamento delle pagine dedicate ai volontari nel sito web di Manageritalia.

Quella appena presentata è senza dubbio un'analisi alquanto statica di quel che fanno in concreto i protagonisti della ricerca. Nella quotidianità il gruppo dispiega questa attività in modo dinamico e interconnesso. Non a caso la figura riporta le tessere di un mosaico dove vi sono degli incastri fra un tipo di azione e l'altra; ciò è dovuto per certi versi alla compenetrazione fra le diverse iniziative realizzate da questi volontari, ma anche a un'organizzazione informale composta da pari, che operano in modo fluido, senza ricalcare una rigida divisione dei compiti. Sono tre le routine con cui il gruppo alimenta tutto il suo operato. La prima è costituita dal lavoro nei (e fra i) piccoli team, composti al massimo da tre o quattro volontari, il cui obiettivo è quello di condurre in porto singoli progetti, come si è già avuto modo di notare. Ne accenna in un passo dell'intervista Franco Fioravanti, che ha un passato da dirigente nell'area finanza e investimenti Boesch Italia e che per le sue competenze ha aderito al sottogruppo Amministrazione e Finanza di MpS.

Sicuramente il fatto di avere la possibilità in MpS di cooperare con colleghi esperti in aree simili ma anche diverse dalla mia mi ha consentito, nel momento in cui un ETS mi chiedeva una consulenza su qualcosa su cui non avevo competenze, di rivolgermi a un collega per avere la risposta giusta da dare all'interlocutore. È molto utile questo spirito di collaborazione che travalica anche i singoli team di MpS, non ci sono gerarchie o steccati, dove non arriva uno arriva l'altro [*Franco Fioravanti, intervista, 21 giugno 2023*].

Si respira perciò un clima collaborativo nelle diverse squadre di lavoro in cui operano i volontari di Manageritalia. È profonda la consapevolezza di far parte di un gruppo dove c'è sempre la possibilità di chiedere a un "collega" se non si riesce a trovare una soluzione appropriata nel momento in cui viene avanzata una richiesta di supporto da un responsabile di un'associazione o di un'impresa sociale. Di sicuro non si rischia di essere inadempienti in una organizzazione come quella descritta in queste pagine. Trecento manager che hanno operato in grandi gruppi aziendali con ruoli diversi forniscono un serbatoio assai ampio di competenze. "Dove non arriva l'uno arriva l'altro", come sottolinea Fioravanti. Grazie a rapporti paritetici e cooperativi si può sempre ricevere un suggerimento utile per risolvere un caso spinoso e andare incontro alle esigenze degli ETS. L'interscambio di sapere esperto sembra essere favorito dalla assenza di gerarchie interne e da una propensione piuttosto spiccata a coltivare legami informali, senza creare steccati o formalizzarsi più di tanto se si deve ricorrere all'aiuto di un altro manager imprestato al sociale. L'importante è trovare gli strumenti adatti a risolvere il problema, con un sano pragmati-

simo che non può fare difetto a donne e uomini alquanto navigati, i quali per anni hanno dovuto convivere con l'incertezza e l'ansia da prestazione, in strutture dove c'era sempre un superiore o un consiglio d'amministrazione a cui dover rispondere.

La seconda routine in cui è ingaggiato il gruppo è il tentativo costante di decodificare e intervenire sui bisogni degli ETS, un lavoro non di rado improbo che può prolungarsi per settimane o mesi. Spesso, soprattutto all'inizio, non è facile capire di cosa abbiano realmente necessità tali enti, come racconta Ezio Ambrosioni, uno dei decani di MpS, che ha seguito Mamme A Scuola, un'associazione di promozione sociale la cui mission è quella di facilitare l'integrazione nella città meneghina di donne migranti con figli a carico.

Il presidente di Mamme A Scuola ha espresso delle difficoltà, non riusciva a far sì che la sua organizzazione fosse efficiente. Come tante associazioni era nata senza un assetto organizzativo predefinito, chi aderiva lo faceva in modo volontario stabilendo in modo autonomo quale fosse il suo livello di coinvolgimento nell'organizzazione. In seguito, è subentrata la necessità di inserire persone che potessero occuparsi in modo professionale delle attività dell'associazione [...] Le persone che operavano nell'associazione erano volontari e insegnanti, educatori e psicologi. Queste tre figure professionali erano il perno attorno al quale ruotavano le attività dell'associazione. Gli educatori tenevano i bambini, mentre le mamme partecipavano ai corsi di italiano tenuti da insegnanti, coadiuvati da psicologi per affrontare i disagi vissuti da queste donne, le quali erano accolte in altre case-famiglia non gestite dall'associazione; quindi, versavano in situazioni spesso assai difficili, anche perché rimanevano intrappolate nella loro cerchia nazionale (all'epoca era folto il gruppo delle mamme egiziane). Il problema era come organizzare meglio questa attività meritoria [...] Dovevano essere definite con maggiore precisione le attività, ciascuno dei volontari svolgeva dei compiti ma senza una logica d'insieme. Era essenziale assegnare degli incarichi più dettagliati ai volontari [...] Abbiamo dovuto fare una *job description* per far capire ai volontari i punti di forza e di debolezza del loro operato. Dopo questo screening iniziale abbiamo elaborato una ricomposizione delle mansioni. Questo cambiamento ha creato tensioni e malumori sia tra i volontari che tra psicologi e insegnanti, i quali percepivano stipendi bassi ed erano assai riluttanti a cambiare. Tutto il nostro lavoro è stato di comunicazione, apertura, disponibilità all'ascolto, di mostrare che si volevano modificare le cose senza preconcetti. Abbiamo creato un elenco delle funzioni, all'interno di ciascuna di queste abbiamo definito delle posizioni distinguendo la componente psicologica, da quella educativa e legata all'insegnamento. Dopodiché lo abbiamo presentato ai diretti interessati per capire se erano d'accordo; c'è voluto tempo, per implementare il piano di riorganizzazione ci sono voluti quattro mesi [Ezio Ambrosioni, *intervista*, 21 giugno 2023].

La testimonianza Ambrosioni dà la misura di quanto possa essere complessa l'arte dell'ascolto attivo²³ quando si vogliono introdurre delle novità per incoraggiare il cambiamento organizzativo. Ci sono voluti quattro mesi per vincere le resistenze dei volontari, degli insegnanti, degli psicologi e degli educatori che si occupavano dell'inclusione delle madri migranti nell'associazione di Milano. Nelle aziende i piani di riorganizzazione incontrano di solito minori attriti nella loro applicazione, in quanto il personale è tenuto a conformarsi alle norme e agli obblighi enucleati in un contratto di lavoro. Nel sociale non si può fare affidamento su questo genere di condiscendenza, prima di tutto perché i volontari sono liberi di dare il loro apporto a un ETS, ma anche le figure professionali (nell'esempio educatori, psicologi e insegnanti) considerano la loro occupazione una missione, percependo tra l'altro remunerazioni al di sotto degli standard di mercato; questi lavoratori non di rado continuano ad operare nel terzo settore proprio per non dover sottostare a decisioni calate dall'altro, potendo esprimere la propria idealità nella relazione di prossimità con le persone che hanno necessità di essere aiutate. Non sorprende quindi che Ambrosioni e gli altri componenti di MpS che lo hanno supportato nell'intervento presso Mamme A Scuola abbiano dovuto faticare non poco per dare un volto più razionale all'associazione. Hanno analizzato i punti di forza e di debolezza di ciascuno degli operatori presenti nell'organizzazione, ricomposto le loro mansioni in modo lineare, ridisegnato l'organico con ruoli e funzioni. Nondimeno, dopo aver presentato il progetto ai diretti interessati, hanno dovuto affrontare i loro malumori e dubbi, cercando di persuadere senza imporre, introducendo correttivi per evitare che esplodessero conflitti insanabili. Alla fine, hanno raggiunto l'obiettivo di creare sintonia sul riassetto della struttura, ma ci sono voluti circa quattro mesi. Non poco per un'attività volontaria. Questo esempio è tutt'altro che isolato. Bonetta e gli altri membri di MpS spendono molto tempo in quest'attività di mediazione e di negoziazione delle priorità, specie quando le loro consulenze toccano il nodo nevralgico dello sviluppo organizzativo.

²³ Con tale espressione, coniata dallo psicologo Carl Rogers negli anni Trenta e Quaranta dello scorso secolo e sviluppata da alcuni studiosi che operano in ambito clinico (terapia non direttiva) e nel counseling professionale, si intende un atto intenzionale con cui una persona cerca di interpretare quello che il proprio interlocutore comunica a livello verbale e non verbale, sondando i suoi stati d'animo su un determinato tema o problema. Tale forma di ascolto può essere definita attiva nella misura in cui, oltre a favorire il processo di emersione di bisogni/aspettative latenti, invita alla ricerca di soluzioni e orientamenti comuni tra i partecipanti alla discussione. Per un inquadramento teorico e anche una disamina sulle tecniche di questo approccio mutuato dalla psicologia si rinvia a M. SCLAVI, *Ascolto attivo e seconda modernità*, in «Rivista di Psicologia Analitica», vol. 19, 2005, pp. 137-159.

La terza routine è la riunione plenaria dei militanti più attivi del gruppo, che viene convocata con cadenza mensile. Quest'appuntamento fisso è il contesto dove i manager volontari fanno una panoramica sulle diverse attività che hanno messo in cantiere, scambiandosi informazioni sui traguardi raggiunti e sulle difficoltà che incontrano lungo il loro cammino. Ciascuno dei responsabili dei team di lavoro aggiorna i partecipanti e raccoglie feedback dai "colleghi". Nel meeting a cui chi scrive ha assistito, tenutosi il 21 giugno del 2023, vi erano all'ordine del giorno i seguenti argomenti: il benvenuto a nuovi iscritti, l'inaugurazione di una mailing list e di una scheda di rilevazione nell'ambito dell'iniziativa *Profit4NonProfit*, la programmazione di un'audizione di MpS dinnanzi alla Commissione Economia Civile del Comune di Milano, lo stato di avanzamento dei progetti in corso, il resoconto della centesima assemblea nazionale di Manageritalia, la partecipazione al salone sulla responsabilità sociale d'impresa organizzato dall'università Bocconi. La nota di osservazione dell'incontro restituisce molti elementi utili a capire il modo di operare di questi volontari.

Entro nell'aula dove si tiene la riunione con il segretario di Manageritalia, la quale si è informata sulla ricerca che sto conducendo, in un colloquio amichevole durato circa mezz'ora, mentre era già iniziato l'incontro mensile di MpS. Nella sala dove di solito si tiene il consiglio direttivo di Manageritalia, con la coordinatrice ci sono una ventina di associati in presenza e altri 25 collegati da remoto. Si parla della centesima assemblea di Manageritalia. Hanno già affrontato il precedente punto all'ordine del giorno: il progetto *Profit 4Non Profit*. Giancarla Bonetta riprende la parola e annuncia che il Comune ha chiesto una audizione di MpS alle commissioni lavoro e Sviluppo civile. Dopo queste comunicazioni prende avvio la sessione sugli aggiornamenti. Stefano si sofferma sul progetto Altis realizzato in collaborazione con l'università Cattolica, che prevede il tutoraggio agli studenti di master per progetti con finalità sociale. Gli studenti sono motivati, lo sviluppo del progetto serve a coronare il loro desiderio di conseguire un master. Come tutor lui e gli altri "colleghi" trasferiscono la loro esperienza manageriale agli studenti. Questo produce una contaminazione. Prima di chiudere la sua breve comunicazione afferma di essere fiero per l'arricchimento culturale derivante da questa attività per entrambi le parti in essa coinvolte, tutor e studenti. Paola fa un resoconto sul suo impegno nel programma Italia adozione e nell'Associazione Disagio Giovanile, per le quali dà una mano nell'attività di raccolta fondi. Con i "colleghi" sta anche supportando Italia Adozione nell'iscrizione al RUNTS e nella redazione di un resoconto sul 5x1000. Allo stesso tempo lavorano con la Fondazione Monzino, per cui hanno preparato delle slide per il check-up della Fondazione, e la sua sostenibilità di medio-lungo periodo. Stanno valutando un affiancamento (*temporary management*) per garantire il passaggio generazionale nella famiglia del fondatore. Franco, un altro manager, segnala che con il suo gruppo si stanno per incontrare con i servizi salute del Comune;

osserva poi che spesso gli ETS arrivano in ritardo alla conoscenza dei bandi, non hanno personale fisso per seguire i progetti ammessi a finanziamento, come la rendicontazione. Daniela segue il progetto Mamme A Scuola (MAS), che ha l'obiettivo di insegnare la lingua italiana alle madri straniere, per cercare di inserirle nella realtà milanese. L'insegnamento è molto pratico. I percorsi cercano di aumentare l'autostima di queste donne, spesso rifugiate africane, con molti traumi dietro le spalle. MAS organizza degli spazi educativi per i figli delle migranti, in attesa di poter entrare nelle scuole, affinché non accumulino ritardi di apprendimento. Danno anche supporto alla genitorialità. Gli anziani del quartiere vengono coinvolti nelle attività di sostegno ai bambini. Lino parla da remoto di una nuova idea di impresa sociale, rivolta a ragazzi disagiati di fasce popolari. È a Pavia, vogliono realizzare l'attività in una fattoria, hanno bisogno di aiuto manageriale [...] Un altro volontario parla di alcuni progetti seguiti a Monza, i cui destinatari sono famiglie in difficoltà. Insieme al "collega" segue gli aspetti legati al marketing sociale. Vittorino aggiorna i partecipanti sulle riunioni a cui ha partecipato nel Forum del terzo settore di Milano. Poi si sofferma su una associazione che si occupa di inclusione sociale attraverso lo sport. La coordinatrice sottolinea che ci sono molte di queste iniziative, anche per soggetti fragili (non solo disabili), un settore molto promettente nel sociale. Un altro volontario evidenzia che ora le associazioni sportive dilettantistiche potranno iscriversi a un nuovo registro della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Ulteriore complicazione burocratica commentano con una certa malizia tre "colleghi". Una volontaria fa un report sulle attività svolte per Diesis, un ETS che ha problemi di crescita, sta facendo da coach al presidente e ai membri del direttivo, senza occuparsi solo di volontariato, ma anche di governance e cultura organizzativa, senza per questo snaturare la loro mission. Con i "colleghi" che si occupano del caso stanno cercando di far assumere responsabilità ai volontari. Bonetta interviene nella discussione e osserva che spesso ci sono problemi relazionali con gli ETS, essendo tutti i partecipanti alla riunione abituati al mondo del business. Le critiche anche se costruttive vengono prese male talvolta dai responsabili e dagli operatori degli ETS. Un altro volontario interviene sottolineando che spesso dà consigli agli ETS, ma i dirigenti e i quadri di questi enti non di rado non seguono i suggerimenti. Così crescono in maniera piuttosto selvaggia, si occupano poco dell'organizzazione dei processi. Qualcuno dei presenti parla dell'incontro con la LILT, che ha un problema di raccolta fondi. Una volontaria del gruppo gli ha presentato un paio di imprenditori, mentre il collega gli ha proposto di organizzare un evento all'autodromo di Monza, mettendosi a disposizione per l'organizzazione. Hanno declinato l'invito, cercavano solo dei contatti per potenziali sponsorizzazioni. Un associato chiede di riflettere sul *Profit4Nonprofit*: il progetto si propone di fare matching tra associazioni e imprese, proprio per sbloccare i fondi che sostengono le iniziative sociali. Propone che manager Italia organizzi un evento a cui vengano invitati ETS finanziabili e li presentino alla comunità del business. [...] Una volontaria riprende il tema precedente: quando si comincia a parlare di organizzazione con gli ETS questi tendono a sviare l'argomento,

a chiudersi a riccio. Un altro associato fa notare che LILT non ha bisogno di supporto manageriale, ma solo di estendere il database dei *donor*. La coordinatrice avvisa i partecipanti che il gruppo è stato invitato al salone sulla CSR della Bocconi. Un “collega” evidenzia che MpS potrebbe rappresentare una novità in quel consesso. ETS e aziende si stanno incontrando per fare delle coprogettazioni, MpS potrebbe fare matching tra le istanze delle sue parti. Il salone potrebbe fare da cassa di risonanza per MpS, dando visibilità alla sua expertise nel mettere insieme business e il sociale. Aggiunge che bisognerebbe anche coinvolgere la PA. MpS avrebbe le carte in regola per favorire una triangolazione virtuosa tra PA, ETS e aziende [...] Un volontario fa una sorta di comunicazione di servizio: una azienda di Legnano sta cercando giovani da inserire nel proprio organico, con profili tecnici ben pagati. Alcuni colleghi scherzano, chiedendo se c'è lavoro anche per i pensionati, poi alcuni di loro prendono i riferimenti per socializzare la notizia a potenziali candidati [*Nota di osservazione, 21 giugno 2023*].

Al di là dei contenuti, l'adunata dei membri di MpS ha visto il rapido avvicinarsi di notizie su eventi e opportunità, report sulle attività progettuali, qualche proposta e la riproposizione del problema dell'atteggiamento di difesa degli ETS, soprattutto quando si cominciano ad imbastire dei discorsi sul cambiamento organizzativo. L'impressione è quella di trovarsi a un tavolo di lavoro dove non si perde troppo tempo nei convenevoli, ci si concentra sul merito dei temi, senza divagare, anche se qualche battuta ironica viene di tanto in tanto lanciata suscitando commenti ilari fra “collegi”, prendendo a bersaglio un provvedimento burocratico o scherzando sulla propria condizione di pensionati. L'obiettivo di fondo è quello di fare circolare l'informazione in un'assemblea plenaria fra pari, che subito dopo torneranno ciascuno nei propri team a svolgere il proprio lavoro, benché sia volontariato e non un'occupazione convenzionale. In tale ottica, questa forma di impegno nel sociale mantiene il suo carattere professionale, ossia l'aggancio ad una matrice culturale ben definita: il managerialismo, l'idea che si possano controllare e modellare i comportamenti collettivi, senza abbandonare il sentiero della razionalità. L'unica differenza rispetto alla carriera passata è che questo approccio non si applica più agli imperativi della redditività, ma al richiamo della solidarietà.

I tre rituali appena descritti non sono attività banali e ripetitive. Fanno parte semmai di quei “cerimoniali” con cui un gruppo o un'altra collettività di persone istituisce un suo ordine d'interazione come direbbe Ervin Goffman²⁴, ossia costruisce significati, prassi e regole di comportamento in cui si

²⁴ Per Goffman i rituali dell'interazione sono strumenti con cui le identità (anche quelle di gruppo) vengono costruite localmente, nei contesti, situazioni relazioni attraverso cui vengono “agite” e riprodotte dai partecipanti. Cfr. E. GOFFMAN, *L'ordine dell'interazione*, Roma, Armando Editore, 1998.

riconoscono i partecipanti. Nel caso di MpS quest'opera condivisa di tessitura culturale sembra poggiare su tre basi: l'identificazione in una comunità di pari che fa leva sulle competenze; la capacità di praticare l'ascolto attivo per mettere a punto progetti che, pur andando incontro alle esigenze degli ETS, contribuiscano a rendere più efficienti le loro strutture, vincendo le resistenze dei destinatari dei piani di sviluppo elaborati da Bonetta e "colleghi"; il managerialismo che spinge questo sodalizio di ex manager e dirigenti in transizione a pilotare il cambiamento, avvalendosi di modelli e strumenti che hanno affinato nelle loro carriere lavorative apicali. In tale ottica, questa forma di volontariato è per sua natura professionale, sebbene sia tutt'altro che scontato l'incontro/scontro fra una visione del mondo improntata sulla razionalità d'impresa con le istanze tipiche del terzo settore (spontaneità, mutualismo, solidarietà, ecc.).

CAPITOLO IV IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA DI UNIGENS

Massimo Lori

SOMMARIO: 4.1 Introduzione. – 4.2 Cronistoria. – 4.3 Attività. – 4.4 Partecipazione associativa. – 4.5 Motivazioni e gratificazioni. – 4.6 Il volontariato di competenza. – 4.7 Quale futuro? – 4.8 Conclusioni.

4.1 Introduzione

Si è soliti riconoscere alle organizzazioni del Terzo settore la capacità di sviluppare e implementare diverse forme di innovazione sociale (prodotti, servizi, modelli organizzativi) per soddisfare bisogni sociali emergenti e creare nuove forme di partnership. L'accento molto spesso è posto sugli effetti positivi dell'azione, che possono essere declinati in vari modi, come miglioramento del benessere dei destinatari rispetto alla condizione precedente dal punto di vista della salute, della situazione economica e delle relazioni sociali, maggiore efficienza in termini quali-quantitativi e copertura di bisogni insoddisfatti. Tuttavia, non sono trascurabili le cosiddette innovazioni di *governance* e di *advocacy* per cui non importa “tanto le cose o i servizi scambiati o erogati da chi verso chi, quanto il sistema di relazioni tra i soggetti che intervengono lungo l'intero percorso dell'azione solidale, dall'idea originaria da cui prende vita il progetto alla sua concreta attuazione”¹.

Il Volontariato di Competenza (VdC) dell'organizzazione di volontariato UniGens, oggetto del presente caso studio, si presenta bene per esemplificare le diverse forme di innovazione sociale che contraddistinguono le organizzazioni di Terzo Settore. Questo studio si basa sul materiale documentale disponibile sul web ma prevalentemente sulle informazioni raccolte tramite le interviste qualitative avute con presidente, direttore e con cinque volontari dell'organizzazione oltre alle annotazioni acquisite attraverso l'osservazione partecipante di un momento di vita associativa, la riunione di un comitato operativo.

Nelle pagine seguenti, l'organizzazione e la realtà di UniGens saranno analizzati considerando l'azione collettiva situata in reti e strutture sociali, radicata (*embedded*) dal punto di vista culturale, cognitivo, strutturale

¹ Cfr. G. B. SGRITTA *Volontariato e innovazione* in Ascoli, E. PAVOLINI “Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia”, Bologna, Il Mulino, p. 287, 2017.

e politico². Il concetto di radicamento culturale sta ad indicare l'insieme di credenze, ideologie e opinioni condivise socialmente che condizionano comportamenti, strategie e fini dell'azione. La nozione di radicamento cognitivo, invece, si riferisce alle regolarità dei processi mentali che limitano la razionalità economica (incertezza, complessità, razionalità limitata, costi dell'informazione, ecc.) intesa secondo la teoria neoclassica. Il radicamento strutturale ha per dominio il network di relazioni interpersonali entro cui si contestualizza lo scambio sociale ed economico. Infine, il radicamento politico rappresenta il modo in cui le istituzioni e le decisioni economiche sono modellate dalla lotta per il potere che coinvolge gli attori economici e le istituzioni non di mercato, come ad esempio il quadro giuridico dello Stato. In particolare, le informazioni raccolte saranno analizzate per comprendere come interagiscono in UniGens le due dimensioni fondamentali dell'azione volontaria e cioè quella identitaria e quella del servizio³.

4.2 Cronistoria

L'organizzazione di volontariato UniGens nasce nel 2017, sul proprio sito internet si definisce un "gruppo di persone che lavorano o hanno lavorato in UniCredit, unite dalla comune volontà di prestare il loro tempo e le competenze maturate nell'esperienza professionale a beneficio di coloro che operano per lo sviluppo sociale del territorio". Presidente e direttore dell'associazione, quando gli viene chiesto di ricostruire la storia di UniGens, sono concordi nel riconoscere che l'organizzazione sia nata attraverso un processo di spin-off da parte di UniCredit. In effetti, l'imprinting iniziale si riscontra già nella denominazione dell'organizzazione che richiama per il suffisso iniziale "Uni" e l'alternanza di caratteri alti e bassi l'identità visiva della casa madre, e il cui significato evoca il concetto di "Persone di Unicredit".

UniCredit UniGens

² ZUKIN, S., DiMAGGIO, P., *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

³ C. RANCI, U. DE AMBROGIO, S. PASQUINELLI, *Identità e servizio. Il volontariato nella crisi del welfare*, Bologna, Il Mulino, 1991.

Per descrivere il contesto in cui nasce UniGens è utile riprendere le parole del presidente dell'associazione:

L'idea nasce fundamentalmente dalla comprensione di una situazione in cui la Banca, considerata inevitabilmente nella sua dimensione anche internazionale, aveva necessità di pianificare una strategia sociale di un certo tipo, ma anche dalla comprensione di un mondo di persone che si avvicinavano alla pensione e avevano ancora, mi faccia dire, energie e voglia di riversare una importante professionalità. Mi riferisco proprio al contenuto che questo mondo di persone poteva portare a terzi potenzialmente beneficiari; stiamo parlando di oltre quarant'anni di lavoro all'interno della stessa banca, per moltissimi di noi c'era la convinzione che molti avrebbero potuto parteciparvi, accogliere favorevolmente l'iniziativa e partecipare attivamente [Alessandro]

Un primo elemento del contesto a cui si fa riferimento nello stralcio è la profonda ristrutturazione del gruppo bancario che, a partire dal 2017 e in vista dell'applicazione del Piano di Trasformazione aziendale 2019, prevede una significativa riduzione della pianta organica. Proprio per attenuare le ricadute sociali dell'operazione, attraverso le prestazioni economiche di un fondo di solidarietà viene data la possibilità ai dipendenti della banca, compresi i quadri direttivi, vicini ma non prossimi al pensionamento, di richiedere la cessazione volontaria dal servizio. Pertanto, in pochi anni diverse migliaia di lavoratori escono dalla banca diventando "esodati", lavoratori che hanno da poco superato la soglia dei sessant'anni e con alle spalle una lunga esperienza e conoscenza del settore bancario e finanziario. Si crea così una riserva potenziale di volontari che possono essere reclutati nella nuova associazione.

Il secondo elemento di contesto è la crescente attenzione da parte degli attori economici verso i criteri ESG (Environment, Social e Governance) che individuano gli ambiti verso cui indirizzare gli obiettivi dell'impresa, diversi da quello della massimizzazione degli utili. L'attenzione verso gli ESG non ha necessariamente una connotazione etica ma è legata alla consapevolezza che solo attraverso una maggiore sostenibilità sia possibile produrre valore economico nel lungo periodo e fornire agli investitori maggiori garanzie affinché i titoli azionari non crollino. In sostanza, cambia la rete degli stakeholders dell'impresa non più circoscritta a clienti, azionisti e fornitori ma anche ambiente e collettività. Nel caso del gruppo bancario UniCredit⁴,

⁴ È bene ricordare che anche UniCredit è soggetta alla presentazione della dichiarazione non finanziaria prevista dal decreto legislativo 254/2016, una rendicontazione con cui si riportano gli aspetti di carattere sociale e ambientale, le modalità di gestione del personale, l'impegno nella lotta alla corruzione e il rispetto dei diritti umani.

la strategia prevede, oltre alla fondazione *corporate* “UniCredit Fondation” con un orientamento più filantropico, un programma di interventi (*Social Impact Banking*) per sostenere “microimprese e innovatori sociali profit e non-profit attraverso l’individuazione, il finanziamento e la promozione di iniziative che possano avere un impatto sociale positivo. Rafforza la cittadinanza attiva dei giovani e delle categorie svantaggiate con un ampio programma di educazione finanziaria e imprenditoriale”⁵.

Figura 4.1 – Social impact Banking. Gli impatti sociali generati 2017-2020



Fonte: UniCredit Group

Il lancio di UniGens è avvenuto quindi all’interno del programma *Social Impact Banking* di UniCredit (Fig. 4.1) con l’intenzione di avere un partner, formalmente esterno alla banca, con cui si possa collaborare per accrescere l’impatto sociale generato dalla banca rispetto ai tre strategici filoni d’intervento scelti dalla banca per intervenire in campo sociale. Colui che ha svolto un ruolo fondamentale in questa operazione è l’attuale direttore dell’Organizzazione di volontariato (Odv), con una lunga esperienza nei progetti sociali della banca e che all’epoca ricopriva una posizione direttiva proprio all’interno del programma *Social Impact Banking* di UniCredit.

⁵ <https://www.unicredit.it/it/chi-siamo/noi-e-il-sociale/social-impact-banking.html>.

È emerso subito chiaramente che, se si voleva fare qualcosa di serio, di duraturo, non si poteva contare esclusivamente sull'apporto dei dipendenti ma bisognava cercare di attivare delle persone che avessero ancora voglia, energia e un legame anche forte con la banca, col marchio che è un altro degli elementi secondo me che caratterizzano un po' questa nostra realtà e anche i nostri volontari. Abbiamo guardato un po' in giro per vedere se c'erano delle associazioni di ex dipendenti e non è che ci fosse molto. Abbiamo fatto qualche intervista a qualche associazione simile alla nostra all'estero e poi ci siamo mossi così, ci si conosce poi tutti naturalmente ad un certo livello. Devo aggiungere che eravamo anche tutti colleghi con una forte esperienza, una forte riconoscibilità anche sul territorio; quindi, avere scelto sette soci fondatori che conoscevano tutti ed Alessandro [attuale presidente di UniGens, Nda.], che ha rivestito una posizione dirigenziale per tanti anni, è stata sicuramente una chiave per avere un avvio rapido dell'associazione e dare anche credibilità, sia verso l'alto che verso il basso. Veramente c'è un tema, si è portato in giro e si sta portando in giro il marchio di UniCredit non facendone più parte e quindi c'è un tema di professionalità, di credibilità verso l'alto ma anche verso il basso. Servivano persone, soprattutto nella fase iniziale, che fossero credibili per la loro storia professionale, in modo da partire con una campagna di reclutamento di volontari che, tra virgolette, funziona se si fa così. E poi ci sono state naturalmente diverse evoluzioni, però questa è stata un po' la genesi; quindi, è stato uno "spin off" da subito [Dario].

UniGens, pertanto, è figlia di un determinato contesto istituzionale, descritto poco sopra, e di attori trainanti con una "esposizione" e una riconoscibilità evidente sia verso l'alto, da parte dei vertici di UniCredit, sia verso il basso, da parte di dipendenti ed ex-dipendenti della banca; attori che almeno inizialmente occuperanno le posizioni chiave dell'associazione (fondatori, consiglieri, coordinatori, referenti, ecc.). Insomma, la fondazione di questa Odv è frutto di una miscela di fattori culturali, strutturali (network di relazioni più o meno formalizzate), cognitivi e politici a cui si è accennato poco sopra nell'introduzione del presente capitolo.

Dal punto di vista organizzativo, UniGens è un'associazione a carattere nazionale con una articolazione territoriale speculare a quella del gruppo bancario che, con una struttura a matrice, prevede sette aree territoriali, le cosiddette *region* (Nord Ovest, Lombardia, Nord Est, Centro Nord, Centro, Sud e Sicilia), designate per gestire i rapporti con le comunità locali in modo da coglierne bisogni e sensibilità. Le sette sedi locali di *UniGens*, ognuna delle quali presieduta da un proprio referente designato, sono situate all'interno delle direzioni territoriali e delle filiali di UniCredit.

Nella relazione di missione allegata al bilancio 2022 è presente il rendiconto gestionale da cui si evince che oltre il 75% dei proventi su cui può contare l'associazione per portare avanti le proprie attività deriva dai contributi per progetti verosimilmente ricevuti da UniCredit.

Sebbene con pochi anni di vita alle spalle, UniGens non è rimasta uguale a sé stessa. Nel 2020, complice la riforma del Terzo Settore che prevedeva l'adeguamento degli impianti statutarî degli enti che intendevano iscriversi al RUNTS, si apre nell'associazione una fase di riflessione interna, in primo luogo, attraverso lo strumento assembleare ma anche con un confronto diretto e personale con i soci.

Per la revisione dell'impianto statutario, attraverso l'Assemblea dei soci abbiamo raccolto delle delucidazioni su diversi punti, pertanto, abbiamo inteso promuovere delle modifiche che andassero nella direzione di essere un'associazione non solo più moderna dal punto di vista dell'impianto statutario, ma anche dal punto di vista del confronto (con la base associativa), proponendo ad esempio dei momenti di partecipazione particolarmente significativa nelle fasi topiche, tipo le elezioni del Consiglio direttivo, l'approvazione del bilancio piuttosto che l'approvazione del piano triennale delle attività e quant'altro con tutti i soci, anche attraverso quelle modalità di confronto che il Covid aveva reso eccezionalmente normali tipo la videoconferenza. Abbiamo deciso a un certo punto di avviare un confronto tosto, come dire importante, attraverso un'intervista. Abbiamo quindi formato all'epoca circa un'ottantina di volontari che si sono attivati a loro volta per contattare altri volontari e realizzare delle interviste che poi hanno prodotto una serie di risultati a cui noi ci siamo attenuti sia per le revisioni statutarie e regolamentari sia per realizzare quello che noi stiamo di fatto concludendo e che concluderemo nell'autunno di quest'anno, che è il nostro primo piano triennale di attività che quindi è stato realizzato con il contributo attivo di un po' di tutti i volontari. [Alessandro].

Questo è un punto importante perché, se l'avvio di UniGens è stato un avvio in simbiosi con la Banca, la domanda di una Odv veniva da lì, con il ruolo di supporto da parte di volontari direttamente connessi in attività che si legavano alla banca, circa tre anni fa abbiamo svolto queste interviste. Abbiamo sondato quali erano le motivazioni dei volontari e quali sarebbero stati gli ambiti di attività sostanzialmente chiedendo: "perché fai il volontario e perché lo fai in una UniGens", "le cose che facciamo vanno bene o ritieni che qualcosa vada modificato", "quali sono le aree di attività nelle quali vorresti essere impegnato in futuro, quali sono le aree per le quali vorresti che UniGens si attivasse". Inoltre, c'era anche un censimento delle competenze, cioè, sapere le persone cosa avevano fatto. Quindi ci sono state due fasi: una prima fase nella quale lavoriamo sostanzialmente soltanto per la Banca e poi una seconda fase nella quale invece cominciamo a guardarci fuori [Dario].

Esiste un prima e un dopo. Passati i primi tre anni di vita, l'associazione in modo riflessivo si auto-analizza, cosa che potrebbe essere naturale per qualsiasi ente associativo col trascorrere del tempo, ma UniGens nasce come uno *spin-off* di un'altra organizzazione, sicché l'aprirsi di una fase di

analisi riflessiva non è semplicemente riconducibile alla dialettica interna connaturata alle strutture associative. In effetti, riprendendo le parole del presidente, l'introduzione di adeguamenti statutari è dettata dalla necessità di avere un'associazione più "moderna" e "partecipata", in altre termini, più aperta alle istanze della compagine sociale presumibilmente messa in ombra dalla eccessiva organicità iniziale con UniCredit. Questo passaggio ne implica necessariamente un altro e cioè quello di definire un "Noi", un'identità collettiva che non può più essere quella del mandato originario definito assieme ad UniCredit e al primo gruppo di soci fondatori. La ricerca di una maggiore autonomia dalla Banca comporta una correzione della rotta iniziale che passa dalla rielaborazione delle dimensioni identitaria (*Chi siamo*) e di servizio (*Cosa facciamo*) dell'associazione che si avrà modo di analizzare meglio nei paragrafi che seguono.

4.3 Attività

Come molte associazioni, anche Unigens seguendo i dettami del Codice del Terzo Settore ha adeguato il proprio lo statuto per esplicitarvi, oltre alle attività di interesse generale previste dall'articolo 5 del decreto legislativo, anche quelle che più compiutamente ne identificano il VdC, nel dettaglio:

- a) ampliare le conoscenze finanziarie al fine di favorire un maggior e/o un miglior "accesso al credito" sviluppando le capacità e le potenzialità delle persone attraverso la formazione sulle tematiche creditizie per supportare le attività di avvio dell'impresa e percorsi di accompagnamento a microimprenditori e a imprese sociali;
- b) promuovere lo sviluppo di opportunità e competenze che contribuiscano ad evitare fenomeni di impoverimento, esclusione sociale e più in generale di fenomeni di sovra indebitamento;
- c) organizzare eventi gratuiti di informazione in ambito economico finanziario rivolti principalmente alle fasce sociali più deboli quali ad esempio studenti e pensionati anche attraverso iniziative di educazione finanziaria nel territorio.

È sufficiente scorrere le pagine del sito web dell'associazione⁶, per comprendere come in pochi anni Unigens sia riuscita a realizzare numerose iniziative e progetti rivolte a studenti, giovani, disoccupati, imprese, istituzioni attraverso un'ampia rete di partnership con soggetti diversi (amministrazioni pubbliche, mondo dell'impresa, istituzioni non profit) che in questa sede per ovvii motivi saranno menzionati solo in molto sintetica e limitata.

⁶ La lista dei partner con cui Unigens collabora o ha collaborato è riportata in un'apposita pagina del sito web dell'associazione, cfr. <https://www.unigens.it/partnership-2>.

In base alla relazione di missione 2022, dove si descrivono dettagliatamente l'attività e gli obiettivi dell'attività sociale, appare centrale la collaborazione con Unicredit. In effetti, l'iniziativa di UniGens di lungo corso che più caratterizza l'associazione è l'adesione al progetto di Unicredit *Startup your life*, riconosciuto dal Ministero dell'Istruzione tra i "Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento" (PCTO, ex Alternanza Scuola Lavoro), dove i volontari dell'associazione operano insieme ai dipendenti della banca. Il progetto, destinato agli iscritti all'ultimo triennio alle scuole secondarie superiori degli Istituti Superiori, alterna fasi teoriche e pratiche adottando tecniche e metodologie piuttosto innovative ("flipped classroom", tecniche di gaming, ecc.), per consentire agli studenti di intraprendere un percorso di educazione e cultura finanziaria e di applicare nel concreto le nozioni apprese. Articolato su tre anni, il progetto prevede tre percorsi formativi incentrati sull'educazione finanziaria (con attività progettuale di individuare un servizio di pagamento innovativo), sull'educazione imprenditoriale (sviluppo di un'idea d'impresa e del business plan) e sull'orientamento rispetto agli studi universitari e all'entrata nel mondo del lavoro.

Figura 4.2 – Matrice dei corsi di educazione finanziaria di Unigens

Argomenti	Micro-imprese Associazioni Imprese sociali	Potenziali Micro- imprenditori	Adulti	Pensionati	Giovani	Immigrati	Disoccupati
Il bilancio familiare			✓	✓	✓		✓
Conti correnti e carte			✓	✓	✓	✓	✓
I finanziamenti alle famiglie			✓	✓	✓	✓	✓
Il sovra-indebitamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Impariamo ad investire			✓	✓	✓		
Monetica e banca digitale			✓	✓	✓	✓	✓
Pianificazione familiare e filantropica			✓	✓			
Fare impresa	✓	✓			✓	✓	✓
Finanziamenti alle imprese	✓	✓					
Servizi di incasso e pagamento per le imprese	✓	✓					
Prevenzione truffe			✓	✓	✓	✓	✓
Cosa sono i Biga Data	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trovare lavoro					✓	✓	✓

Fonte: Unigens, <https://www.unigens.it/minisito-formazione-unigens/>

Quando Unigens aderisce ad un progetto di Unicredit *Social Impact Banking*, si instaura una sorta di rapporto di committenza per cui l'associazione opera per conto della banca che stabilisce contenuti e materiali del corso. Al riguardo è interessante riportare le opinioni di alcuni volontari che ne sottolineano il riflesso vincolante per i docenti nella gestione dell'aula di formazione:

Bisogna stare attenti quando si rappresenta la banca, c'è un po' di timore quando si va a rappresentare il marchio Unicredit e quindi le slide. La formazione deve essere quella esatta, devi stare attento [...] io capisco che ci sono tante normative nel sistema bancario, sei ingessato su queste cose. Le regole vanno bene, però poi le regole vanno anche applicate e soprattutto applicate alla realtà quindi voler lavorare da manuale è impossibile; quindi, i vincoli sono di questo tipo [Flavio]. In educazione finanziaria piuttosto che in altre cose, non potevamo dare risposte su determinate domande che ci venivano fatte, ad esempio sul mondo dei derivati piuttosto che sul mondo del Bitcoin, ma quando fai formazione ai giovani è chiaro che la prima domanda che viene fatta è quella e non poter rispondere, perché Unicredit aveva dato indicazioni che queste cose non dovevano essere trattate per noi era anche abbastanza complicato gestire e avere credibilità, poi, nel momento in cui tu dovevi spiegare l'educazione finanziaria piuttosto che altre cose, perché comunque sono cose che devono essere trattate [Silvia].

Nel campo dell'educazione finanziaria ed imprenditoriale, il contesto in cui si inserisce il volontariato di Unigens è caratterizzato da conoscenze e competenze di base dei cittadini italiani al di sotto della soglia della sufficienza⁷. Le carenze sono ancor più marcate tra i giovani in età scolare, elemento che spesso si traduce in minore proattività e intraprendenza:

Ho iniziato la lezione di un corso di formazione presso una scuola, chiedendo agli studenti chi di loro si era mai posto il problema di dover fare impresa e sorprendentemente le risposte sono state tutte negative, una cosa che non interessa quasi tutti, tranne qualche ragazzo di provenienza africana o di altri paesi che disse che un domani poteva prenderlo in considerazione, mentre invece la maggior parte rispose negativamente. Questo mi ha un po', come dire, fatto riflettere perché è evidente che c'è un grande lavoro da fare e anche per le persone che si avvicinano a iniziare anche l'attività lavorativa [Flavio].

La riflessione interna e conseguente il cambio di rotta dell'associazione e cioè il tentativo di essere un'organizzazione più autonoma, non necessariamente ancillare rispetto alla strategia sociale di Unicredit, ha dei riflessi operativi significativi e in particolare sulle attività non più limitate alla formazione di educazione finanziaria legata ai progetti PCTO.

⁷ Cfr. <https://www.alleanza.it/le-nostre-iniziative/eventi/edufin-index-2022/>

Noi [*Unigens, Nda.*] siamo partiti con la finalità di supportare la Banca, condividendone evidentemente gli obiettivi su una serie di iniziative anche piuttosto significative, che una banca di queste dimensioni può portare avanti, ad esempio il progetto di alternanza scuola lavoro al quale si faceva riferimento. [...] le nostre iniziative si sviluppano fondamentalmente grazie a tre dimensioni: c'è quella storica che parte dalla Banca e con la Banca; c'è poi una che parte dai diversi territori, cioè le nostre persone che sono un po' tutti volontari, alcuni poi sono particolarmente efficaci, sia che si tratti della piccola parrocchia sia che si tratti del centro salesiano, che poi ci portano ad avere relazioni con i salesiani nazionali; infine, c'è un altro motore importante, la dimensione nazionale dove in particolare alcuni di noi poi si attivano, evidentemente per avviare delle partnership come quella che abbiamo citato con l'Ente nazionale del Microcredito [*Alessandro*].

Oltre all'educazione finanziaria, un'altra attività *core* dell'associazione è l'accompagnamento al credito volta a supportare microimprenditori, imprese sociali e persone vulnerabili o in difficoltà. Su questo fronte, UniGens ha avviato, in completa autonomia rispetto ad UniCredit, una collaborazione con l'Ente Nazionale per il Microcredito che ha accreditato come tutor circa una ventina di volontari dell'associazione che, in particolare, è partner esclusivo per quanto riguarda il progetto *Microcredito di Libertà*. Promosso dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il progetto *Microcredito di Libertà* è finalizzato a promuovere l'inclusione sociale e finanziaria delle donne che hanno subito violenza e per le quali l'accesso al tradizionale credito bancario sarebbe impossibile. Pertanto, il progetto prevede dei finanziamenti a tasso zero, assistenza gratuita di un tutor di microcredito e corsi gratuiti di formazione all'educazione finanziaria e all'autoimprenditorialità svolti anche dai volontari di Unigens.

All'interno di un mondo finanziario in cui i criteri ESG e gli SDGs hanno sempre più presa nell'agire economico, UniGens sta iniziando ad operare in una terza area, quella dell'*impact financing* in cui i volontari dell'associazione assolvono nuovamente al compito di tutor. Come partner del Torino Social Impact, l'associazione ha partecipato al progetto "Borsa dell'impatto sociale" dedicato alle imprese che pongono stabilmente la sostenibilità dello sviluppo alla base della strategia aziendale. L'obiettivo è sviluppare un mercato di capitali dedicato alle imprese con un impatto sociale positivo misurabile, nel breve periodo come variante di mercati già esistenti e nel medio periodo creare un segmento dedicato della Borsa.

Il censimento delle competenze, realizzato attraverso le interviste dirette, ha reso evidente che la professionalità dei volontari di UniGens potesse andare oltre la competenza finanziaria, ricomprendendo anche abilità mana-

geriali e *soft skills* che sono indispensabili per lavorare in una grande azienda come UniCredit.

Abbiamo scoperto che tantissime persone delle nostre in qualche modo avevano fatto un po' da educatori, magari di cose interne; moltissime sono persone che hanno avuto o hanno lavorato nel personale o hanno comunque gestito personale, perché si tratta molto spesso di middle manager e in qualche caso, appunto, anche di manager apicali [Dario].

Partendo da questa consapevolezza, l'associazione ha aderito anche ad iniziative di natura prettamente sociale e filantropica che esulano dal campo finanziario. Un esempio in questo senso è la collaborazione con la Fondazione Francesca Rava, legata all'iniziativa *In Farmacia per i bambini*, che si svolge ogni anno aiutando oltre 47mila bambini in povertà sanitaria, attraverso la raccolta di farmaci presso le farmacie su tutto il territorio nazionale. Nell'edizione del 2022 i volontari di UniGens hanno collaborato alla raccolta di circa 5mila prodotti farmaceutici e sensibilizzato decine di farmacie a partecipare al progetto.

4.4 Partecipazione associativa

UniGens ha una dimensione di tutto rispetto contando ormai su una base associativa di quasi 500 persone dove la figura del socio coincide con quella di volontario. Data la dimensione è interessante soffermarsi sulle modalità con cui le persone aderiscono all'associazione, e in prima battuta riprendere le parole del suo direttore:

Abbiamo ripreso per fortuna, dopo il Covid, ad essere presenti nelle sessioni di salute che la Banca organizza ai propri dipendenti quando vanno in esodo e poi in pensione; ci viene riservato uno spazio, noi andiamo, con le nostre persone, i volontari sul territorio a presentare l'associazione e questo ci dà un certo contributo in termini di volontari. Poi chiaramente c'è la rete, c'è la rete delle persone che si conoscono sul territorio, avendo lavorato quarant'anni insieme, quindi viene abbastanza naturale. A volte abbiamo bisogno di cose specifiche, di una competenza specifica e andiamo un po' a prendercela anche telefonando, c'è un po' di *moral suasion* insomma; le solite cose quando si esce dal mondo del lavoro, anche le giornate sembrano un po' vuote [Dario].

In effetti, il reclutamento "a chiamata diretta" quando si è alla ricerca di una competenza specifica emerge anche dalle interviste avute con i volontari, in particolare, con Alberto coinvolto per i suoi trascorsi nel mondo del Terzo Settore oltre che per l'esperienza manageriale nella banca, e Giovanni per la sua partecipazione da dipendente al progetto *Start-up Your Life*.

Sono uno dei primi volontari di UniGens. Insomma, quando è stata costituita nel primo gruppo storico c'erano, mi sembra 4, 5 persone che la fondarono tra cui l'attuale direttore. Chiamarono delle persone, diciamo vicine al Terzo Settore. Io avevo fondato all'interno di UniCredit un'associazione di volontariato di dipendenti di Unicredit che si chiamava "Noi di UniCredit Nord Ovest insieme", una ONLUS che aveva lo scopo di organizzare degli eventi, raccogliere fondi e sostenere iniziative sul territorio. Siamo arrivati ad avere 1500 soci nel nord-ovest e cioè Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta [Alberto].

Ho iniziato nel 2019, più o meno, nell'ambito di un evento di Unicredit a Milano alle torri, poiché io già facevo parte del team di formazione di UniCredit sia interna che esterna [...] ero nel team di dipendenti riguardo al progetto alternanza scuola lavoro che poi è diventato PCTO. In quell'occasione, pur essendo ancora in servizio, visto che mi occupavo di formazione mi chiesero di iscrivermi [Giovanni].

Negli altri casi l'adesione è frutto di un atto volontario della persona che viene a conoscenza dell'esistenza di UniGens per vie più formali e "fredde" come le informative ("ISCRIVITI A UNIGENS") presenti sui portali di UniCredit o ricevute sulla posta elettronica personale. L'attivismo e l'esperienza di volontariato in altre realtà del Terzo Settore ha sicuramente un effetto incentivante sull'iscrizione più che essere un aggravio sui tempi di vita. In effetti, senza l'esistenza di UniGens, chi è digiuno di partecipazione associativa più difficilmente si sarebbe cimentato in un'attività di volontario.

Molto probabilmente non avrei fatto volontariato, non perché non volessi fare volontariato ma avrei dovuto fare una ricerca sulla quale poi mi sarei insomma annoiato nel farla, annoiato in senso buono e non avrei trovato tempo, mi sarei dedicato ad altre cose, quindi ritengo che la conoscenza di UniGens sia stata importante [Claudio].

Sebbene UniGens si definisca un'associazione di dipendenti ed ex dipendenti di UniCredit la presenza di volontari ancora in servizio presso la banca è minoritaria, pari a circa il 15% del totale dei volontari. Un primo ostacolo è sicuramente rinvenibile nell'incompatibilità di ruoli rispetto ad una delle attività *core* di UniGens e cioè l'accompagnamento al credito per la quale si creerebbe un conflitto di interessi: la figura di chi valuta l'erogazione di un finanziamento verrebbe a coincidere con quella di chi prepara la pre-istruttoria per richiederlo. Tuttavia, ci sono altre ragioni alla base della sproporzione tra volontari dipendenti e volontari ex dipendenti e che sono rinvenibili tra le parole di Claudio.

Da dipendenti si è talmente presi dal lavoro che non hai ulteriore tempo, perché non hai la possibilità di assentarti dal lavoro per fare qualcosa, lo devi fare al di fuori di quello che è il tempo lavorativo, e diventa inconciliabile con quelli che sono i tempi che tu devi dedicare anche alla tua famiglia. Questo vale per me, ma vale anche per molti altri, diciamo, abbiamo già talmente tante cose da fare. Poi sai, col il mondo della Banca, adesso, con le riorganizzazioni del personale, con la riorganizzazione dei posti di lavoro e quant'altro, non è che la gente sia pronta a dire "ho tempo da perdere, ho tempo da vendere". Insomma, il tempo è molto, molto tirato [*Claudio*].

Per mancanza di informazioni adeguate o in ragione dello spazio riservato all'associazione negli eventi di commiato dei dipendenti UniCredit, sembrerebbe essere presente tra i dipendenti del gruppo bancario l'idea distorta di UniGens come di un'associazione composta esclusivamente da ex dipendenti ormai non più in servizio, quindi, come un approdo distante e verso il quale eventualmente attivarsi a tempo debito.

Uno vede UniGens un po' come l'Unione pensionati, perché abbiamo UniGens ma anche l'Unione pensionati in Unicredit, dove uno cerca di portare avanti determinate tematiche. Allora è chiaro che molte volte UniGens è vista come un qualche cosa dove andrai quando sarai in pensione, a meno che non si è coinvolti già da prima come il mio caso, oppure si conosce già qualcuno dell'associazione [*Giovanni*].

Dal punto di vista istituzionale, la vita associativa di UniGens è scandita da quattro momenti principali: le riunioni del consiglio direttivo, composto da nove consiglieri di cui due a carattere nazionale e sette a carattere regionale (c.d. Lista Regionale) in modo da avere, come rimarca il presidente dell'associazione, una visione che ricomprenda il livello territoriale e la dimensione nazionale. Passata l'emergenza sanitaria, l'intenzione dell'associazione è di portare le riunioni del consiglio direttivo nei territori per farle divenire un momento di confronto con i volontari locali. Un secondo momento di vita associativa sono le riunioni del comitato operativo, una struttura che assicura il coordinamento e la condivisione delle attività svolte sui territori e che funge da cinghia di trasmissione tra livello centrale e livello locale. Un terzo momento particolarmente partecipato è l'evento nazionale che si tiene una volta l'anno, aperto alla base associativa ma anche ai partner esterni, Unicredit in testa, dove si raccontano le attività svolte e i risultati conseguiti. Infine, gli associati si riuniscono anche per eventi più circoscritti che si svolgono sul territorio articolato secondo le sette *region*. Nessuno dei volontari consultati ha sollevato nel corso delle interviste un problema di conciliabilità tra l'impegno richiesto dall'associazione e i tempi della propria quotidianità:

Può essere un pregio o un difetto ma per me è un pregio. Io considero UniGens poco invasiva, nel senso che è un'associazione dove tu puoi partecipare ma non ti invade, quel tanto che ti impegna non ti dà la percezione di essere invaso, almeno nella mia esperienza [Claudio].

Come ogni associazione e nonostante la flessibilità dell'impegno richiesto alla base associativa, UniGens deve affrontare il problema della mobilitazione delle risorse e cioè il reclutamento e l'attivazione dei volontari finalizzato alla realizzazione della *mission* e allo svolgimento delle attività da organizzare su scala nazionale e nel modo più accurato. Il quadro sulla partecipazione dei volontari che descrive il direttore dell'associazione nel passo seguente è molto simile a quella raffigurazione geometrica delle forme di partecipazione nei corpi sociali intermedi, per cerchi concentrici, proposta da numerosi manuali di scienza politica.

Sicuramente noi abbiamo un centinaio di persone che sono disponibili, gli chiedi di intervistare 10 volontari a testa, loro fanno e propongono delle cose. Un centinaio sono quelli che sono presenti, fare un corso di formazione loro ci sono sempre. Poi ne abbiamo un'altra fascia che diciamo arriviamo a 200-250 complessivamente che fa qualcosa per l'associazione, cioè, è effettivamente attiva. E poi c'è un'altra fascia che invece è meno attiva, però vuole essere parte dell'associazione che cerchiamo appunto di coinvolgere con tante modalità diverse⁸. È un tema che credo abbiano tutte le associazioni. Noi l'abbiamo in maniera più significativa, forse perché siamo su tutto il territorio nazionale; quindi, per noi vuol dire sempre fare delle cose in grande stile [Dario].

Un aspetto che merita attenzione è la connessione tra il ruolo e il tipo di partecipazione dei volontari di UniGens⁹ e la precedente esperienza lavorativa. La questione può essere analizzata in primo luogo considerando le caratteristiche di coloro che, cessato il servizio in UniCredit, trasmigrano in UniGens. Un primo elemento è il senso di appartenenza che si è sviluppato nel corso della propria vita professionale con UniCredit.

Il fatto di avere, come dire il brand Unicredit e poi è comunque Unicredit che ci sostiene, perché alla fine della fiera ci aiuta anche con dei finanziamenti e comunque ci ha aiutato anche alla costruzione dei corsi di formazione, è molto

⁸ Il regolamento di UniGens prevede anche la figura del volontario "Attivo non operativo", quando dichiara la propria volontà di mantenere la condizione di associato per ragioni personali e di non svolgere attività di volontariato fino a nuova comunicazione. Cfr. *Regolamento interno di UniGens*: <https://www.unigens.it/wp-content/uploads/2020/05/Regolamento-Interno-Documento.pdf>

⁹ Al riguardo, nel regolamento dell'associazione sono previsti unicamente due tipi di volontario: esodato o pensionato, lavoratore in servizio presso UniCredit.

importante. Le devo dire che poi siamo legati all'azienda anche da un senso di appartenenza, se vuole. Ecco, quindi, certamente il rapporto con la banca è molto importante [Alberto].

Secondo Claudio e Silvia la forza attrattiva di UniGens è stata maggiore verso i dipendenti inquadrati in Unicredit con un ruolo manageriale e quindi con un legame forte con la banca, mentre l'associazione ha avuto minore presa tra i lavoratori del *retail* e cioè i dipendenti impegnati prevalentemente nelle operazioni e servizi bancari di base:

La maggior parte degli ex dipendenti sono tutti o ex dirigenti o comunque abbiamo tutti avuto dei ruoli comunque abbastanza elevati all'interno di Unicredit. E non si riesce, questo mi lascia abbastanza basita, a farlo capire ai dipendenti normali, poca gente che viene dal *retail*, poca gente, su questo bisogna farsi anche delle domande [Silvia].

È determinante l'aver vissuto più esperienze, aver visto più settori, avere un certo background anche culturale, di titolo di studio coerente con quello che può essere il volontariato e l'esperienza maturata, specialmente se si è fatta un'esperienza anche manageriale ha un valore in più, ha un vantaggio in più per chi decide di partecipare, perché comunque, dovendo andare a fare qualcosa che è un volontario di competenza, se uno non si sente adeguatamente competente trova delle difficoltà a muoversi o magari ha altri interessi, non so andare in giro in bicicletta o la scalare una montagna [Claudio].

Riguardo a chi decide di non aderire dopo il pensionamento ad UniGens, Flavio ha le idee molto chiare sostenendo che la motivazione principale è dare discontinuità alla vita professionale precedente attraverso un taglio netto, per "scaricarsi" di tutti gli anni passati al lavoro.

Su un'altra dimensione da analizzare, la relazione tra il ruolo e le competenze acquisite con l'esperienza lavorativa e il tipo di attività di volontariato che si svolge nell'associazione, le opinioni dei volontari tendono a differenziarsi e a porre l'accento su aspetti diversi. Secondo Alberto, l'attività di volontariato svolta in UniGens riprende il solco tracciato dall'esperienza professionale avuta all'interno di UniCredit, sia che si tratti di specifiche linee di attività sia che si tratti di funzioni manageriali.

I volontari, se prima erano dei consulenti, dei "settorialisti" continuano a mettere a disposizione la loro competenza, maturata in quarant'anni di carriera; faccio un esempio, chi si è occupato sempre di consulenza finanziaria viene utilizzato in UniGens per erogare corsi di consulenza finanziaria [...] quando ci chiamano, è chiaro che io utilizzo, chiedo in prima istanza ai colleghi che hanno maturato competenze specifiche nei quarant'anni di lavoro. Non andrò mai a chiedere a un collega che si è occupato sempre di investimenti, di andare a par-

lare di imprese. Io come altri, che ci siamo occupati di attività di coordinamento e io che mi sono occupato sia di imprese sia di privati, siamo un po' più flessibili [...] Come dire, il collega che si è occupato di piccole imprese preferisce non assumere mai ruoli di coordinamento, ma dice, no, no, dammi pure una scuola da seguire, cioè non vuole fare ruoli organizzativi [Alberto].

È più sfumata la versione fornita dal direttore di UniGens che riconosce una certa duttilità e versatilità agli ex dipendenti di UniCredit per il tipo di preparazione e competenza acquisite in banca, che ne consente l'impiego pressoché trasversale nei diversi corsi di educazione finanziaria offerti dall'associazione.

Ovviamente bisogna avere delle qualità, bisogna essere abituati al contatto e a parlare in pubblico, però oramai per il tipo di attività che svolgono, che hanno svolto le banche, cioè tantissimi dei nostri colleghi sono utilizzabili in iniziative come quelle che fa UniGens. Quindi è vero che c'erano delle competenze specifiche, però facendo noi alfabetizzazione finanziaria, educazione finanziaria, diciamo di primo livello, qualsiasi bancario che abbia svolto una carriera normale con i corsi preconfezionati è assolutamente in grado di svolgere l'attività se ha voglia di farlo e se è stato abituato a parlare in pubblico; quindi, diciamo che non c'è un grossissimo problema da questo punto di vista [Dario].

L'esperienza lavorativa sebbene sia una risorsa importante potrebbe anche non essere sufficiente ad orientarsi in un mondo che cambia molto velocemente; le conoscenze acquisite possono divenire in breve tempo obsolete, senza un aggiornamento e una formazione continua che consenta di essere al passo con le trasformazioni che attraversano società e mondo produttivo.

Beh, è importante, sicuramente, più esperienza hai fatto, più ovviamente puoi essere a disposizione, però non la vedo necessaria anche perché in Unicredit eravamo un po' come dire segmentati, quindi c'è chi sa tutto di imprese, c'è chi sa tutto del *retail*, c'è chi sa tutto di altre cose, quindi c'è sempre lo spazio per ampliare le conoscenze che hai [...] L'esperienza passata è un bagaglio che abbiamo, ma se tu per cinque anni rimani, come dire, inerte, non ti occupi e non ti tieni aggiornato sei già fuori perché nel frattempo il mondo si è evoluto dieci volte e quindi tu perdi, quindi è un po' stare anche al passo con quello che succede tutto intorno e continuare ad avere lo stimolo per crescere e imparare [Flavio].

4.5 Motivazioni e gratificazioni

Nello studio dell'azione volontaria, come quella di UniGens, l'analisi delle motivazioni e delle gratificazioni che gli attori sociali (in questo caso

i volontari) esprimono per giustificare le proprie azioni sono il materiale “vivo” del ricercatore per descrivere i processi di riconoscimento e di attribuzione dell’identità individuale¹⁰. I testi che seguono sono frammenti di intervista in cui i volontari descrivono le motivazioni alla base della scelta di aderire ad UniGens.

Una motivazione è proprio personale, mantenermi attiva ed essere d’aiuto a qualcuno, cioè, come sono sempre stata anche nel mondo del lavoro, ho sempre avuto dei rapporti con imprenditori che sono stati anche rapporti al di là del mondo lavorativo, rapporti umani. Diciamo questo: mi sarebbe mancato proprio il rapporto umano con il mio lavoro. Mettere a fattor comune è la seconda motivazione, le mie capacità alle persone che purtroppo non se lo possono permettere tra virgolette, perché entriamo nel mondo della consulenza e il mondo della consulenza ha dei prezzi incredibili, e quindi anche aiutare. Io ho aiutato adesso una startup di ragazzi che sapevo che non avevano 30 mila euro da dare ad un consulente per fare un *business plan*. Mi aveva attirato tantissimo questo progetto e li ho aiutati ad avere anche i finanziamenti di mediocredito, a presentare tutto il materiale; quindi, diciamo che è mettere a fattor comune, soprattutto le mie capacità e le mie skills a persone che non se lo possono permettere, questo sì, sicuramente [Silvia].

La prima motivazione è restituire parte di quello che ho avuto nella vita, quindi la voglia di restituire. Come dico sempre in tutte le occasioni che insieme ai colleghi siamo stati fortunati. Sono stato fortunato e ho avuto la possibilità di avere un lavoro con molte soddisfazioni, avere avuto la possibilità di realizzare i miei progetti. Restituire parte di quello che ho avuto durante la mia, la mia vita, la mia carriera. Questa è la prima cosa. Dall’altra motivazione è che comunque donare parte del tuo tempo e delle competenze ti consente anche di avere delle restituzioni, delle gratificazioni. Insomma, gratificazioni personali. Cioè, come dico sempre far del bene fa bene. Insomma, la gratificazione di fare del bene. Fa bene quindi restituire quello che hai e per quello che stai facendo, perché per te è una cosa naturale, è nelle tue corde perché è una competenza che hai ma che invece aiuta le persone che ne hanno bisogno. Quindi sono principalmente le due motivazioni: restituire e avere gratificazione; essere utile al territorio, insomma [Alberto].

Molti di noi molti, la stragrande la maggioranza, direi quasi tutti davano un’importanza significativa al fatto di mantenere le proprie competenze professionali in questo modo attive a favore di terzi, ma anche aggiornate e quindi ci siamo premurati fin dall’inizio di attivarci per preparare anche dei contenuti di formazione, nostri e con l’aiuto della banca, che potessero mantenere mi faccia dire aggiornata la preparazione professionale di un po’ tutti noi [Alessandro].

¹⁰ Cfr. A. PIZZORNO, *Il velo della diversità: studi su razionalità e riconoscimento*, Feltrinelli, Milano, 2007.

Abbiamo scoperto, ad esempio, che una delle motivazioni forti era proprio il legame con la banca, che ha due componenti: essere legati ad un marchio e volersi tenere comunque aggiornati, in contatto [*Dario*].

Ma io credo per due ordini di motivi. Il primo, per non tagliare del tutto i ponti con quella che era la mia precedente realtà, della quale tutto sommato avevo soddisfazione. La seconda è la volontà di mantenermi allenato nel poter fornire, poter dare quelle mie competenze e conoscenze approfondite sia in termini di studio che in termini di lavoro al territorio, come ho sempre fatto anche precedentemente in maniera perfezionata e personale privata. Avevo collaborato con la Camera di Commercio su determinati seminari, determinate cose. L'avevo fatto però più come hobby nell'ambito lavorativo. Ora lo faccio in maniera un po' più coordinata, più organizzata nell'ambito di Unigens [*Claudio*].

Parliamo del 2019, è stato un qualcosa di naturale che in qualche modo essendo sempre stato, diciamo, sono sempre stato bene nell'ambito della mia azienda. Unigens poiché si parlava di formazione che per me era la cosa che insomma mi gradiva di più, vedevo già il passaggio naturale di aderire all'associazione col pensionamento; quindi, diciamo ancora nel 2019 la pensione era veramente lontana, né tantomeno pensavo oggi di poter essere fra virgolette, in pensione o esodo, perché, insomma, erano argomentazioni lontane in quanto per me la pensione era prevista dal 2028 in poi. Mi è sembrato naturale aderire poi il contributo era anche minimo; è stato un percorso più naturale e piacevole, perché in qualche modo ti senti diciamo un po' nell'ambito di quella che può essere la famiglia diciamo che è Unicredit e continuare poi anche nella doppia famiglia che è Unigens anche per quello che potesse il futuro. Poi ho avuto un ottimo rapporto con i colleghi di Roma, oltre che con Dario con Patrizia, Giovanni insomma, e tutto il resto; con i colleghi che mi hanno affiancato per quanto riguarda il PCTO in quanto io ero fra virgolette, l'esperto della formazione, perché l'ho iniziata [*Giovanni*].

Quando mi è arrivata la notizia che si stava creando anche Unigens, e io penso che dalle grosse organizzazioni nello specifico Unicredit che sicuramente sa gestire bene le organizzazioni poteva nascere un'associazione sicuramente molto potente, mi sono aggregato subito in previsione in un futuro di poter essere a disposizione, ma naturalmente anche per imparare e tenermi anche sempre più comunque al passo, aggiornato, vedendo ovviamente come funziona un'importante organizzazione poi ovviamente ci sono due strade parallele che non si intersecano. Unigens è sicuramente un'organizzazione in cui vale la pena esserci, partecipare, darti da fare [...] Stavo un po' pianificando direttamente con tutta franchezza, quello che sarebbe stato il dopo, uno stacco dal mondo lavorativo usuale, che insomma non l'avevo ancora in orizzonte. Insomma, ero nel terzo settore perché non esserci poi. In ordine di importanza, essere parte di un'organizzazione di volontari di Unicredit per me è una continuità. Secondo motivo, Unigens fa delle cose molto interessanti che mi piacciono, nel senso che

mi completano. Ecco, io amo comunque continuare ad approfondire tematiche e quindi mi ha dato l'occasione, ad esempio, nei corsi abbiamo fatto agli ITS mi ha dato modo di riprendermi un po' la teoria di tante cose che ho fatto negli anni e quindi per poterle insegnare, quindi chiarire anche a me un po' le idee. E, quarto in ordine di importanza, è appunto apprendere, imparare. Come per ogni iniziativa, questo è fondamentale per fare le cose, nel senso che io do e ci deve essere un ritorno in termini di conoscenza e formazione. Quindi direi queste quattro, non so se siano in ordine di importanza, anche perché il terzo settore va vissuto in pieno e quindi per me è diventata un po' anche una passione. Ecco, al di là, insomma, di come è iniziata mi piace. E ritengo da un punto di vista anche economico, che sia un'idea alla base di quella che potrebbe essere l'evoluzione di teorie economiche: dal liberismo in cui siamo ancora dentro, ma da cui stiamo uscendo, a un partenariato pubblico privato dove non c'è solo l'interesse di quanto guadagno ma anche interesse di quanto faccio e come lo faccio e la soddisfazione deve essere anche lì [Flavio].

Sentirsi attivi, adoperarsi per aiutare chi è portatore di un bisogno, tenere aggiornate le proprie competenze, mantenere una relazione con UniCredit e i passati colleghi. In estrema sintesi, sono queste le motivazioni con cui i volontari intervistati giustificano la loro adesione ad UniGens. Nella loro diversità, le motivazioni addotte richiamano due distinti sistemi di relazione e le relative cerchie di riconoscimento. Il primo è riferito al contesto lavorativo, in particolare quello vissuto attraverso l'esperienza in Unicredit, dove verosimilmente l'identità individuale, i ruoli e il riconoscimento reciproco anche con i clienti si fondono sul possesso di competenze e professionalità. Il secondo contesto relazionale richiamato dalle motivazioni espresse dai volontari di UniGens è tipico delle situazioni di interazione che si creano nelle organizzazioni di Terzo Settore, relazioni che utilizzano il *medium* della solidarietà e della reciprocità, incentrate spesso sui ruoli del donatore e del donatario. Non è casuale che proprio Silvia, Alberto e Flavio, con alle spalle un'esperienza consolidata nel corso tempo all'interno del Terzo Settore, menzionano tra gli elementi motivazionali le relazioni d'aiuto, la volontà di fare del bene o la continuità con il proprio impegno nel sociale.

Ulteriore tassello che consente di arricchire il quadro finora descritto sono le gratificazioni e gli aspetti più significativi che i volontari riconoscono della loro partecipazione ad UniGens. Su questo fronte, nelle interviste ciò che viene fatto risaltare di più e in maniera ricorrente è l'esperienza che si è avuta sia nella veste di formatore d'aula, sia nel ruolo di tutor nell'accompagnamento al credito.

Beh, allora io ho fatto parecchie ore d'aula e quello che mi gratifica e riuscire a dare delle informazioni che non sono solo teoriche, trasmettere la mia

esperienza, trasmettere le mie conoscenze e soprattutto avere dall'altra parte delle persone che riescono a seguirti, quindi anche da parte mia, in questo nuovo ruolo di, come dire, tra virgolette di docenza, anche un po' imparare a trasmettere queste informazioni senza essere pesante e noioso. Avere dei ragazzi giovani che iniziano l'attività e poter parlare con loro e unire due cose che, secondo me, sono fondamentali; come dire, intraprendenza giovanile, l'esperienza senile e le due cose sono vincenti e comunque creano un clima di squadra di cui ci sarebbe anche in questo caso bisogno. Poi per altre cose, beh, insomma, gratifica il fatto di riuscire un po' anche a capire quanto posso essere utile e quanto posso contribuire anche, ad esempio nel microcredito, essere di supporto e dare quelle informazioni alle persone che non le hanno, fare da traduttore su situazioni complesse che non tutti capiscono. È questa la gratificazione, essere a disposizione per questo [...] mi ha aperto la mente perché una mente la deve sempre più aprire, entri in contatto con realtà diverse che non sono le tue esperienze passate. Entri in relazione. Ecco quindi l'arricchimento e le relazioni che tu riesci a creare, di quello che fai e queste relazioni ti danno nel bene o nel male, non è sempre, non deve essere assolutamente un ritorno positivo, ma impari molto dai ritorni negativi e quindi, per quanto mi riguarda sono state cose che mi sono portato a casa, un'esperienza che mi ha aiutato a vedere in maniera molto più ampia e questo mi serve perché tutto il resto è un qualcosa che mi insegna anche a dare le informazioni giuste, mantenere i comportamenti giusti, quindi atteggiamenti che possono influire anche sulle vite degli altri, ecco, e quindi per me è una palestra, quindi se vogliamo la palestra è molto importante, quindi non vado là per insegnare, vado là appunto per apprendere e deve essere un reciproco scambio quindi non so se ho risposto alla tua domanda [*Flavio*].

Per quanto riguarda diciamo le gratificazioni sono praticamente gli alunni perché per sono stati gli elementi con cui ho impattato, cioè a cui posso dare quella che può essere la mia professionalità. Però ante Covid, quando la presenza in aula era fondamentale, che a poco a poco è stata sostituita oborto collo, da questo strumento, da Teams o da altri strumenti simili Skype. Insomma, tutto quanto e quindi la massima soddisfazione è stato l'ultimo percorso che ho fatto in presenza, di formazione più o meno finanziaria e creditizia bancaria, dei prodotti o anche per quanto riguarda la creazione di startup, portare la classe con l'insegnante presso un'azienda; quindi, invitavamo degli imprenditori nostri clienti o visitando l'azienda. La riconoscenza dei ragazzi, professori, per me è stata la massima soddisfazione. È chiaro che poi col Covid è cambiato tutto. Molti alunni non accendevano neanche il video e le professoressa li dovevano andare a chiamare, poi c'era chi era più interessato, poi siamo ritornati un pochettino in presenza. Forse sono ancora un po' troppo sentimentale, insomma, mi piace portare avanti il filo rosso della formazione, è più facile portarlo in presenza, però è chiaro che questo è il futuro e anche questo è importante [*Alberto*].

In questo momento sto seguendo questa signora che ha subito violenza, tra l'altro parliamo di una signora che ha una professione qualificata, che comunque durante il Covid ha subito violenza dal compagno. Non solo violenza fisica, ma anche economica e tutto il resto. Dare un supporto anche morale, da donna a un'altra donna e ho visto man mano, con l'aiuto, cioè lei, con l'aiuto degli psicologi vederla rifiorire per me è stata una cosa impressionante, cioè, riuscire a vedere che una persona riesce a ritornare, a essere quella che è, oppure, se non c'è mai riuscita, a portare una persona a vivere nella società credendo in se stessa. Questa per me è veramente non gratificante ma di più, di più [Silvia].

Ho il caso di una famiglia normale, il marito, che lavorava in un bar insieme al papà e quindi che fino al 2019 stava relativamente bene, avevano mutuo per la casa e la moglie, che nel 2019 aveva aperto un negozio di abbigliamento per spose. Questa è stata veramente la situazione più critica perché questa famiglia aveva da un lato fino al 2019 aveva una situazione, come dire, normale, avevano il mutuo per la casa, avevano i bambini che andavano a scuola e quindi riuscivano a fronteggiare la situazione, situazione che poi crolla con il Covid, il bar non fa più niente e quindi cominciano ad avere dei problemi. La moglie, che era prima una dipendente di un negozio di abbigliamento per spose, aveva maturato una bellissima esperienza, aveva preso la liquidazione, aveva aperto il suo negozio di abbigliamento per sposo proprio a fine 2019. Un disastro. Questa è stato il colloquio che mi ha colpito perché sorrido, ma veramente mi faceva una tenerezza incredibile, poverini veramente erano veramente in grande difficoltà, insomma, questo per dare un esempio [Alberto].

Abbiamo seguito un progetto per quanto concerne un albergo diffuso in un paesino dell'entroterra abruzzese pescarese. Noi abbiamo tenuto dei corsi a tutto il consiglio d'amministrazione che era locale di questa cooperativa, corsi sulla finanza, su insomma, sulla redazione di un bilancio di un business plan, di un canvass e quant'altro. Alla fine loro sono rimasti talmente contenti che ci hanno invitato, se potevamo andare lì ci offrivano da mangiare. Abbiamo ricevuto questo *feedback* molto positivo, è una soddisfazione. Perché? Insomma, ecco, siamo stati riconosciuti almeno per quella sorta di valore per cui ci proponevamo [Claudio].

Gli intervistati avrebbero anche potuto menzionare i momenti più conviviali (ad esempio le "pizzate"), di confronto (come riunioni e direttivi) o partecipativi (l'assemblea dei soci, l'evento annuale) della vita associativa; ma la memoria più di sovente li porta al vissuto da volontario, quando interagiscono con i destinatari delle attività. Partendo dalle parole dei volontari, se si dovesse definire con un aggettivo l'esperienza di volontariato in UniGens è sicuramente arricchente in termini di relazioni intessute, di legittimazioni e consensi ricevuti per come è stato svolto il proprio ruolo. In

altri termini, il volontario vive situazioni di interazione che ne ampliano la cerchia di riferimento e ne rafforzano l'identità individuale.

4.6 Il volontariato di competenza

Nel proprio sito UniGens definisce espressamente il proprio VdC, associandolo alle attività *core* che ne caratterizzano l'operato, senza tuttavia darne una definizione più compiuta sul piano concettuale. A tal proposito, nel corso delle interviste è stato chiesto espressamente ai volontari di indicare quali fossero le caratteristiche che contraddistinguono il VdC dalle altre forme di azione volontaria.

Noi fondamentalmente possiamo portare alle persone che ne hanno bisogno, esattamente la competenza professionale che abbiamo maturato, che si esplicita fondamentalmente in alcune forme, una è certamente quella di avere comprensione dei meccanismi che regolano il credito. Prima ancora, però, c'è la comprensione e l'attivazione di un meccanismo relazionale che ci viene grazie alla nostra esperienza professionale, piuttosto facile nella quasi generalità dei casi; la terza è quella di avere in testa le diverse categorie di bisogno, che ci possono essere sul territorio e quelle diciamo, attive, quelle anche potenziali e qui andiamo dalle parrocchie alla Caritas, quindi, avendo dimensioni anche eccezionalmente diverse. Insomma, è l'esperienza che abbiamo citato con la Fondazione Rava ci ha fatto fare delle cose e ci ha fatto sperimentare meglio delle cose come associazione per le quali noi non siamo nati, ma per le quali poi fondamentalmente voglio dire la ragione sottostante era che molte delle nostre persone hanno comunque deciso di dedicare un po' del loro tempo sia per andare a fare la raccolta farmaci quel giorno istituzionale, in questi giorni istituzionali funzionali che vengono decisi una volta all'anno che si tengono nell'autunno avanzato e l'altra è anche quella poi invece di attivare delle relazioni che consentono alle farmacie di convenzionarsi rispetto all'iniziativa e questo è un mestiere che le nostre persone possono e sanno fare naturalmente. Tornando alla domanda, non credo che ci caratterizziamo attraverso il volontariato di competenze in modo molto difforme da altre forme di volontariato, anche meno strutturato, apparentemente, ma che sono a mio avviso altrettanto importanti, cioè la persona che si prende cura di un anziano, ad esempio, porta materialmente, accompagna questa persona a fare delle analisi mediche, dei prelievi e quant'altro. Non è che faccia qualcosa di molto diverso da noi. Le posso dire che, nella mia esperienza diretta e indiretta, tutte queste forme di vicinanza a chi ne ha bisogno sono tutte apprezzate anche in quegli ambienti dove tradizionalmente esiste una certa diffidenza nei confronti delle banche. Non c'è stato, non c'è stato una volta nella nostra esperienza con tutti questi soggetti con cui ci siamo relazionati, non c'è stata una volta in cui quello che noi facciamo e soprattutto quello che noi possiamo fare, non sia stato considerato interessante

e creda, nonostante la diffidenza, anche piuttosto marcata, esplicita qualche volta, che è stata portata alla nostra attenzione facendo anche vincere dei momenti di potenziale imbarazzo che potevano nascere e che noi abbiamo affrontato, devo dire, non essendo più fra virgolette bancari o abbiamo affrontato, probabilmente con maggiore disinvoltura non perché ci dissociamo da quello che facevamo prima, ma perché cerchiamo semplicemente di portare anche un diverso, razionale di conoscenza di quello che poi le banche sanno e possono fare e quant'altro [...] certamente parlare di quanto al VdC si differenzi da altre forme di volontariato lo potete fare più voi che siete degli analisti. Noi semplicemente queste cose le sapevamo fare, sono per noi più naturali, per molti di noi più naturali rispetto al fatto di guidare un'ambulanza, anche se noi abbiamo alcuni volontari che invece fanno anche questo tipo di attività. Noi semplicemente abbiamo individuato delle categorie di soggetti verso i quali la nostra professionalità si può favorevolmente riversare [Alessandro].

Secondo Alessandro, non c'è alcuna differenza tra il VdC e gli altri tipi di volontariato, più o meno strutturati che siano, semplicemente perché i *volontariati* possono diversificarsi rispetto all'ambito o alle modalità d'intervento, ai beneficiari delle attività ma la logica sottostante permane la stessa: muoversi come "antenne sociali"¹¹ per individuare i bisogni esistenti o quelli potenziali di una comunità, instaurare delle relazioni, attivarsi per la soddisfazione dei bisogni senza la richiesta di una contropartita economica (significativa). Questa logica può condurre i volontari di UniGens a svolgere attività il volontariato al di fuori degli ambiti di azione elettivi dell'associazione. Tra l'altro il volontariato di UniGens riesce ad operare superando anche quella forma di diffidenza, accentuatasi dopo la crisi finanziaria del 2008, che aleggia intorno al mondo delle banche e dei loro operatori.

Il VdC non si caratterizza esclusivamente per la professionalità o la preparazione tecnica dei volontari perché il possesso di una competenza è associato spesso ad un bagaglio di esperienze, per cui la parte teorica viene completata da quella pratica. Contrariamente a quanto si potrebbe supporre, nel VdC è presente e forse indispensabile anche una componente "calda" come la propensione all'ascolto e all'interpretazione dei bisogni di chi ne beneficia.

Chi va a parlare con le persone porta una competenza specifica, ma è una competenza vissuta in anni di esperienza. Quindi se uno ti dà un consiglio su come devi approcciare una richiesta di finanziamento lo fa perché ci sono delle tecniche che aiutano a fare il *business plan*, ma ti aiuta anche nel sapere chi sta dall'altra parte perché lui era dall'altra parte fino al giorno prima. E questo vale anche

¹¹ S. Citroni, *L'associarsi quotidiano*, Meltemi, Milano, 2022.

quando facciamo educazione finanziaria, per esempio per quanto riguarda la gestione dei rischi o l'utilizzo degli strumenti di pagamento, eccetera, c'è una componente, tra virgolette "calda" nel tipo di attività che facciamo, che rende anche nel mondo dell'educazione finanziaria la nostra attività un po' diciamo tagliata a volte sull'aspetto anche dell'ascolto, dell'interpretazione dei bisogni e non solo sull'aspetto della divulgazione dell'educazione finanziaria [*Dario*].

Secondo me la parte vincente di Unigens, che ha negli ex manager della banca, è proprio il fatto che gli ex manager hanno una parte teorica molto importante, che è comunque quella data dalla preparazione, dal titolo di studio e quant'altro e anche una parte vissuta, pratica molto importante, per cui riescono a dare anche dei suggerimenti che vanno al di là della teoria, suggerimenti visti con una doppia faccia sia da parte di quello che dà che quello che chiede [*Claudio*].

Secondo Flavio andrebbe rivista completamente quell'idea molto radicata nel senso comune, per cui basta una buona azione con una connotazione altruistica per definirsi come volontariato. In realtà, il volontariato non può essere un'attività improvvisata ma deve necessariamente basarsi sulla competenza e su un minimo di strutturazione organizzativa senza le quali non potrebbe raggiungere un livello minimo di efficacia nel lungo periodo.

No. Secondo me il volontariato deve avere le competenze, ma non solo il volontariato di UniGens, deve avere competenze di tantissime specifiche attività, banalmente dall'elettricista, all'idraulico, alla psicologa, al commercialista, ma qui andiamo a invadere campi di altri. [...] Se noi ragioniamo su tutto e subito le competenze non ci servono, se noi ragioniamo con un'ottica di lungo periodo; quindi, guardando anche al contributo di crescita che puoi dare, secondo me le competenze sono importanti, ma non mi riferisco solo a quelle bancarie. [...] il volontariato non si fa in cinque minuti, c'è bisogno di un'organizzazione, insomma, quindi c'è bisogno di professionalità e anche di farlo. Non esiste più trascinare semplicemente la carrozzina, questa era forse vero una volta, adesso c'è bisogno di professioni e di organizzazione e di conoscenze che sono sempre più complicate [*Flavio*].

All'interno di UniGens, comunque, c'è anche chi sostiene che siano rilevabili delle differenze tra il VdC e le altre forme di volontariato in particolare quello sociale: se il primo sembrasse essere più specifico e mirato, il secondo si caratterizzerebbe per il fatto di farsi carico direttamente delle situazioni di maggiore disagio sociale e quindi per essere più apprezzabile dal punto di vista etico. Al contempo, nella società attuale ci sarebbe una necessità enorme di VdC, da un lato, perché andrebbero colmate lacune e deficit di conoscenze esistenti in campo sociale; dall'altro, perché può essere un agente di cambiamento e trasformazione sociale, essendo in grado influenzare le

istituzioni pubbliche o il mondo delle imprese proprio per la legittimazione di cui gode basandosi su conoscenze teorico-pratiche.

Sicuramente può essere visto in modo diverso il volontariato di chi aiuta le persone, in modo specifico meno abbienti, poveri e malati; ha una caratteristica che può essere vista in modo più o meno diverso. Il VdC è mirato, anche se non so se è più importante, ad esempio, dare il proprio tempo, la propria disponibilità per curare un malato, fargli compagnia, assistere, fare compagnia ai malati, o teoricamente aiutare le persone a crescere o ad iniziare un'attività che poi può dare anche un benessere economico. Personalmente, dovendo dare forse darei un valore più alto a chi si batte, a chi va in Africa, ai missionari, a Medici senza frontiere, insomma, a chi fa questo tipo di attività che sono di supporto alla persona che ha realmente bisogno, malata, che riesce a far star meglio le persone rispetto a quello che supporta con delle competenze specifiche, ad aiutare a creare un qualche cosa. Anche se può essere fondamentale nel caso di un giovane diciannovenne, un ventenne che può avere una bella idea e supportarlo con le mie competenze a creare un qualche cosa di costruttivo e di bello, e anche questo fundamentalmente crea benessere non solo a lui perché, se parte bene l'azienda, lui crea lavoro per lui, ma crea lavoro anche per altre persone. Tuttavia, io sono più portato per ora a fare un volontario di competenza e potrebbe essere più bello dare più importanza a un volontariato, diciamo di supporto reale, di salute, diciamo a quello che possono essere le persone. Se uno potesse fare tutte e due bene, però dovendo scegliere ognuno fa quello su cui è più portato, dove può riuscire meglio [*Giovanni*].

Il VdC mette a fattor comune, quelle che sono le nostre conoscenze e quindi diciamo è un volontariato, non di serie A o di serie B, non sbagliamoci. Diciamo che è un volontariato che si trova poco ancora in giro e di cui ce n'è un bisogno infernale proprio perché mancano le competenze in tantissimi settori e mancano le competenze anche nel welfare delle varie amministrazioni comunali [...] un volontariato di questo genere serve anche a forzare un po' la mano a determinate istituzioni, se si ha la voglia di fare si smuovono delle acque, si può anche andare a parlare, appunto, poi anche con le varie associazioni che possono essere Confindustria piuttosto che Confapi, quindi creare dei canali che non esistevano o comunque che non sono visti in modo così corretto; cioè lo vedo negli imprenditori, non c'è ancora quella massima conoscenza sul *social change*, quindi quello che possono mettere a bilancio, non mettere a bilancio e quindi anche gli aiuti che possono essere dati alle varie associazioni e tutto il resto. C'è ancora molta ignoranza, quindi il nostro comparto può servire tantissimo anche al terzo settore proprio per creare quelle *join venture* che non sono ancora state create. Questo sicuro, il volontariato normale è giusto che ci sia perché serve tantissimo, perché se in Italia non ci fosse il volontariato sarebbe un disastro. Sentivo mia figlia adesso che sta preparando un esame per settembre, mi ha detto "guarda mamma che domani devo andare alla Caritas",

perché si vede proprio che l'esigenza, il bisogno è altissimo di volontari in tutti i campi, cioè veramente anche nel basico perché serve anche quello, perché ci vuole chi fa da mangiare, chi va a fare i turni nei dormitori di notte, perché devi comunque seguire la situazione e se non ci fossero i volontari sarebbe un disastro [*Silvia*].

Smuovere le acque. Nel suo piccolo UniGens è già riuscita a farlo quando ha funto da stimolo di UniCredit o di istituzioni pubbliche come l'Ente Nazionale del Microcredito. Un esempio in questo senso è il progetto di formazione rivolto agli studenti che frequentano gli ITS per lo sviluppo di competenze in ambito economico finanziario, iniziativa partita in principio in completa autonomia per opera dei volontari della *region* del Nord-est, ma poi adottata da UniCredit all'interno della sua strategia di *Social Impact Financing*. Della "forza" e del potenziale di UniGens ne è consapevole il suo direttore per cui il VdC dell'associazione è divenuto ormai un attore credibile, vuoi per la sua rete nazionale, vuoi per capacità e *skills* che può contribuire ad individuare nuove soluzioni di innovazione sociale, soprattutto tessendo sinergie sempre più strette con partner del mondo pubblico o del mondo privato, a cui proporre progetti ed iniziative di vario tipo.

Il VdC consente all'azienda che ha dei progetti di realizzarli; quindi, è in qualche modo un modo di rompere una barriera che è quella di dire: vorrei fare questa cosa, ma poi come faccio per avere le risorse o le persone. Il fatto di poter disporre potenzialmente di cinquecento volontari su tutto il territorio nazionale, l'abbiamo visto per Unicredit, ma lo vediamo anche per l'Ente Nazionale del Microcredito, per citare due partner più rilevanti, è un valore che consente di prendere delle strade che altrimenti non sarebbero state prese. Sì, stai esternalizzando qualcosa ma si esternalizza con un partner con il quale hai un rapporto privilegiato, non lo dai in giro, lo dai a qualcuno di cui ti puoi fidare [...] noi dobbiamo essere propositivi, cioè noi dobbiamo andare dai nostri partner e dire proprio per il fatto che noi lo stiamo facendo e lo stiamo facendo con una logica da volontario, ti diciamo che questa è una cosa che tu dovresti fare e se devi investire delle risorse, facciamolo insieme in quest'ambito. L'abbiamo fatto con gli ITS, ma lo potremmo fare anche in altri casi. Allora questo è un lato del VdC che insieme all'altro che dovrebbe consentire delle sinergie che sennò farebbero un po' più fatica a svilupparsi, perché non vengono naturali. Nel concreto, il fatto per un'impresa di avere un gruppo di persone che è gratis, sta sul territorio, la può ascoltare e non lo fa per fine di lucro ed è portatrice di quelli che tu dichiari essere valori è tanto secondo me; non credo sia realizzabile in molti altri modi. Se noi diciamo una cosa alla banca, oramai un po' di credibilità l'abbiamo, specialmente chi ha lavorato magari con posizioni di responsabilità per quarant'anni, lo facciamo in maniera disinteressata [*Dario*].

4.7 Quale futuro?

Nel corso delle interviste si è avuto modo di affrontare anche il tema del futuro di UniGens, delle possibili traiettorie di cambiamento e, con un esercizio di immaginazione, degli scenari più auspicabili e appropriati per l'organizzazione agli occhi dei volontari. Riflettendo sulla dimensione futura, gli intervistati si sono soffermati sui problemi e le difficoltà che l'associazione affronta o ha affrontato nelle sue fasi iniziali. Come molte associazioni nella fase di *start-up* UniGens ha dovuto fronteggiare il problema di "accreditarsi" e di farsi conoscere sia tra i colleghi del gruppo UniCredit sia verso l'esterno, un passaggio indispensabile per ricevere un livello minimo di legittimazione tale da consentire la sopravvivenza dell'organizzazione.

All'inizio un problema era essere conosciuti, quindi non eravamo molto conosciuti. Oggi le devo dire che le iniziative che sono in corso ci hanno consentito di essere presenti, quindi le difficoltà, se vuole una difficoltà di comunicazione, ecco, c'è, se vuole ed è un problema di comunicazione, di comunicazione sia interna che esterna e interna. Io penso all'interno del gruppo Unicredit perché, per esempio, nel mondo Unicredit ancorché siamo presenti da un po' di anni, dal 2017 non siamo tanto conosciuti all'interno di Unicredit, quindi farci conoscere dai colleghi di Unicredit. Molti colleghi con cui parlo mi dicono, ma io non sapevo che esistesse UniGens, e poi mi dicono: volentieri quando vado in pensione, mi farà piacere iscrivermi, diventare volontario. Insomma, quindi questa è la prima difficoltà, interna a Unicredit. Quella esterna è far conoscere il VdC al territorio e ora abbiamo molta più visibilità rispetto alla partenza [Alberto].

Nonostante il livello di strutturazione raggiunta, invidiabile se comparato a quello di molte altre istituzioni nonprofit, secondo Silvia UniGens è ancora una start-up; ciò che colpisce di più delle sue parole è il fatto che l'associazione non abbia ancora chiaro quello che dovrebbe essere il "mercato" di riferimento o, detto diversamente, il campo organizzativo in cui operare. Del resto, la scelta degli ambiti d'intervento e delle attività da svolgere sono questioni fortemente connesse alla costruzione dell'identità collettiva alla base dell'associazione.

Tutte le cose partono a rilento, siamo ancora piccoli, nuovi, siamo ancora una start up, e quindi ci stiamo ancora lavorando, man mano a prendere i vari settori e dobbiamo continuare a essere elastici e aperti su tutte le opportunità che abbiamo, cioè siamo ancora piccoli e stiamo ancora crescendo, anche proprio a livello di capire quali sono le esigenze, qual è il mercato, dove vogliamo andare, cosa vogliamo fare; anche se abbiamo sei anni di vita, e questo non vale solo per UniGens, vale anche per tutte le altre attività, io vedo che le richieste cambiano, cioè in base a quello che sono le esigenze cambiano con una velocità estrema e

direi che una cosa positiva di quelli che sono i personaggi che sono UniGens e che noi abbiamo sempre dovuto seguire il mercato a delle velocità incredibili, cioè il cambiamento e la gestione del cambiamento che noi abbiamo sempre avuto sarà l'opportunità più grossa in UniGens, proprio perché siamo sempre stati abituati a gestire il cambiamento delle velocità stile Ferrari [*Silvia*].

Quando si parla del futuro dell'associazione è ricorrente il tema dei rapporti e del ruolo di UniCredit. Un elemento emerso dalle interviste è la necessità di rafforzare il percorso che l'associazione ha intrapreso negli ultimi anni e cioè darsi un'identità e uno sviluppo sempre più autonomo dalla banca, passaggio che deve essere comunicato nel modo più chiaro agli ex colleghi.

Immagino un'evoluzione meno legata alla banca. Mi fa piacere che l'associazione, possa andare con le proprie gambe, va valorizzata, lavorare per UniCredit ci sta, ma non deve rappresentare un qualcosa di diretta pertinenza della banca. È qualcosa che deve crescere con le proprie gambe, deve trovare un proprio mercato, deve trovare un proprio bacino di potenziali utenti e su quelli combattere, ovviamente la battaglia di competenza con altri *competitor* che potrebbero eventualmente esserci. Questo credo che sia la cosa vincente; UniCredit se deve fornire un servizio può eventualmente chiamare UniGens ma deve essere percepito come un servizio esterno, non come un qualcosa su cui la Banca ha potere di decisione o di veto [...] Il problema è di far passare questo nuovo modello, dire che non siamo la banca ai colleghi che magari uscivano dalla banca, non siamo la banca, non vi chiediamo di lavorare gratis per la banca, siamo un'altra cosa è dover dire questo ancora non credo ci siano riusciti del tutto [*Claudio*].

Mi auguro che UniGens sia sempre più autonoma e svincolata, perché il volontariato è un qualcosa di diverso dal fare banca, cioè le competenze sono le stesse però il volontariato ha delle logiche diverse, punti di vista diversi; quindi, è giusto che ci sia un'autonomia, il sostegno sicuramente ci può stare, ma anche l'autonomia nel gestirsi [*Flavio*].

Intraprendere un percorso di completa autonomia da UniCredit non sembra un'operazione così indolore perché sotto diversi punti di vista UniGens dipende dalla banca, ad esempio, considerando le risorse sia umane, tutti dipendenti o ex dipendenti provengono da lì, sia economiche data la rilevanza del contributo annuale che viene erogato all'associazione; ma anche per determinati servizi ricevuti come gli aggiornamenti professionali per i volontari o, su un piano più simbolico, la possibilità di utilizzare la prossimità con la banca come biglietto da visita.

UniCredit è avere una platea estremamente elevata e quindi di poter avere comunque sempre l'appoggio, perché ancora adesso la gente ci collega a Unicre-

dit, questo sicuramente, quando qualcuno vede UniGens dice: “Ah siete Uni-credit”. E va bene così perché comunque è un’immagine di sicurezza di quella che comunque è una grande banca e questo è ovvio, è per noi rimane e rimarrà sempre un’opportunità. Sicuramente questo è ovvio, è un biglietto da visita che ti aiuta ad aprire determinate porte, questo è sicuro [Silvia].

Tra gli scenari possibili c’è anche quello di un’associazione che allarga i propri campi di intervento oltre le *core business* iniziali, ma su *questo* terreno si potrebbero aprire delle divisioni interne. In effetti, non tutti i volontari di UniGens sembrerebbero essere poco propensi a perdere o attenuare l’*imprinting* iniziale dell’associazione, l’essere volontari di competenza in ambito finanziario, perché forse significherebbe perdere una parte identitaria importante che ha motivato i volontari ad iscriversi.

Io spero e immagino Unigens, appunto, come una realtà che si occupa di tante cose, cioè proprio sulla base delle esigenze di quello che ci viene richiesto, chiaramente non dimenticandoci mai quello da cui partiamo, cioè quindi i nostri background, ma senza dimenticare anche il resto. Nel caso della Fondazione Rava però mi è capitato di vedere una chiusura proprio mentale incredibile da parte di colleghi dicendo io sono venuto, sono entrato solo per fare educazione finanziaria perché sennò diventiamo un’altra cosa. Invece, secondo me, un’associazione di volontariato deve aprirsi, non solo rispetto alle sue core activities, ma anche alcune volte ad altre iniziative e non snobbare semplicemente perché non è un’iniziativa dedicata alla finanza piuttosto che dedicata all’insegnamento o cose del genere. Pertanto, siamo lontani, quindi ogni tanto io mi auguro, mi auguro proprio che ci sia questa sensibilità all’interno di UniGens, che non ci sia solo il retroterra da cui veniamo, ma anche un’apertura ad altre cose [Silvia].

Ciò che immagina Flavio è uno scenario dell’associazione piuttosto ambizioso, la vorrebbe con un’identità ben definita e visibilità al pari di realtà del Terzo Settore di indiscussa nomea e reputazione, aperta anche alla partecipazione di giovani. Lo sviluppo e la strutturazione organizzativa dovrebbero avvenire innanzitutto nei territori, nelle comunità dove emergono e a cui vanno date risposte ai bisogni. In particolare, proprio a partire da un VdC, UniGens potrebbe svolgere un ruolo rilevante nei territori sostenendo e supportando le associazioni locali attraverso attività di formazione o trovando delle innovazioni sociali per risolvere il problema del reperimento delle risorse economiche necessarie per farle sopravvivere e crescere. Per andare in questa direzione, secondo Flavio, sarebbe necessario stabilire e accrescere i flussi informativi in modo da condividere progetti e *best practice*, ma anche creare più eventi e momenti di socializzazione che amplino la rete dell’associazione.

UniGens la vorrei strutturata e, innanzitutto, dovrebbe essere un marchio, UniGens deve nascere come marchio proprio distinto e quindi essere che ne so come altre organizzazioni come Medici senza frontiere, quindi UniGens “fa quello”, quindi trovare una propria identità. Poi io la vedo molto più nel mio ideale, la vedo molto più presente in modo capillare nei territori, laddove c'è veramente bisogno. Con una squadra di volontari, non necessariamente di esodati o pensionati, ma anche di ragazzi che vogliono avvicinarsi a questa realtà perché questo potrebbe essere per loro un'occasione di apprendere, di fare esperienza e quindi essere organizzati anche per le attività da portare avanti, ovviamente tutto non si fa perché bisogna anche un po' scegliere che cosa si vuole fare perché se non diventi un tuttologo, ma bisogna un po' specializzare, la specializzazione è quasi scontata, vale a dire, questa assistenza nel territorio può essere far nascere dalle competenze di tutti quanti per far crescere le associazioni in autonomia, autonomia che può essere finanziaria, organizzativa, di consulenza dove le associazioni non la trovano, e quindi anche essere dei partner delle associazioni del territorio. Noi lavoriamo coi bambini tramite un'associazione creata da un genitore che aveva ovviamente un ragazzo con problemi, lui ha fatto un sistema di comunità, lui era un manager della comunicazione, quindi lui va dalle aziende, raccoglie i fondi perché scambia i fondi con la comunicazione e la pubblicità a sfondo sociale che periodicamente pubblica sui giornali, “una tale azienda sostiene quel progetto”. Pertanto, se lo riesce a fare questa piccola fondazione, per carità, comunque reale e che gestisce la comunicazione in maniera efficace, non vedo perché Unigens non possa gestire anche questo tipo di attività, quindi essere anche lei un motore di sostegno diretto, se ritiene di poterlo fare anche di associazioni che richiedono intervento[...] un intervento di sostegno per trovare le risorse, risorse che possono essere umane anche banalmente economiche. Io questo vedo nella mia testa: una grossa organizzazione, che fa un po' di terra bruciata intorno e si appropria di questa attività che attualmente viene fatta da altre associazioni. Io la vedo come qualcosa che deve affermarsi nella società, ne ha le potenzialità; quindi, deve essere una delle associazioni di riferimento per tante cose, certo è partita solo da qualche anno; quindi, c'è un po' da trovare una dimensione organizzativa idonea. Forse sono questi i punti da ottimizzare e togliere questo alone da post bancari che siccome non hanno nulla da fare, vanno in Unigens, non è così, in Unigens c'è un'esperienza nuova da fare quindi questa è l'immagine da proporre. Questa è una sfida abbastanza importante da cogliere [...] Ci deve essere più che altro molta attività sul territorio e perché questa attività venga anche riportata a chi gestisce l'organizzazione a livello nazionale, perché poi alla fine siamo presenti con le varie diversità tra le aree, bisogna creare sempre più occasioni di scambio, non so se lo debbano fare i coordinatori, però è necessario che questa diventi una continua trasmissione di informazioni su tutto il territorio. Io penso che questa sia la parte più difficoltosa [...] il mio desiderio, il mio sogno, ecco, potrebbe essere creare una capacità di formare le associazioni del territorio che lo desiderino, perché possano crescere e se possono crescere ne beneficiano tutti [...] maggiore assiduità anche

negli eventi, per questo deve essere assolutamente importante perché tutte le organizzazioni creano eventi, che creano occasioni di incontro, creano relazioni. Questa è una delle attività che le associazioni e fondazioni, come può essere UniGens devono assolutamente fare a livello territoriale, non è possibile farlo a livello nazionale, ma territorialmente è importante esserci [...] se io risiedo in tal determinato paese, ma in quel paese c'è una grande cosa da fare, perché non sostenerla a tutto tondo, ovviamente anche i costi, perché senza soldi non fai nulla, quindi anche questo fa la differenza, allora lì si cominci ad essere un qualcuno o qualcosa che le persone del territorio identificano [Flavio].

4.8 Conclusioni

In letteratura, la promozione di enti del Terzo Settore da parte del mondo *corporate* riguarda perlopiù la costituzione di fondazioni attraverso le quali mettere in atto le strategie di responsabilità sociale aziendali, raramente ricorre il caso di processi di *spin-off* da cui nascono organizzazioni di volontariato. La singolarità di UniGens risiede non solo nella fattispecie giuridica che ha assunto, quella di un ente associativo, piuttosto, è singolare l'intero ciclo di vita organizzativo, dal momento della costituzione sino alla sua configurazione attuale. Sullo sfondo di una profonda ristrutturazione aziendale che impatta su migliaia di persone, si origina la possibilità di creare un'organizzazione che possa generare degli impatti positivi sulla società. Un'organizzazione, nata attraverso un processo *top down* si trasforma in qualcosa di diverso dall'essere un semplice *spin-off*, rielaborando la propria identità collettiva con scenari che permangono tuttora aperti.

Il sostegno di Unicredit è stato fondamentale, assieme alle *competenze* di chi vi ha preso parte, per la crescita di UniGens che in pochi anni ha assunto dimensioni ragguardevoli, tessuto una fitta rete di relazioni con una pluralità di partner e offerto gratuitamente migliaia di ore di aula e tutoraggio a studenti e fasce sociali vulnerabili della società.

Il materiale raccolto non è sufficiente per sviluppare un'analisi approfondita, a tutto tondo dell'associazione, tuttavia, esso è la base da cui partire per formulare alcune considerazioni finali. Paradossalmente, l'allontanamento dalla mission iniziale, e cioè supportare la strategia sociale di UniCredit, apre una nuova fase in cui l'identità dell'associazione deve essere ridefinita, e in questa prospettiva si aprono diverse soluzioni su cui il consenso dei volontari non è necessariamente unanime.

La ricerca di autonomia rispetto ad UniCredit comporta un cambiamento organizzativo che investe questioni chiave, il tipo di attività da svolgere, il "perimetro" dell'associazione, la relazione con i territori e le comunità

locali, solo per citarne alcune. Riprendendo le parole di alcuni volontari, UniGens in futuro potrebbe aprirsi anche a chi non è stato un dipendente di UniCredit, ad esempio studenti (Flavio) o ex dipendenti di altri istituti finanziari (Silvia).

Sul lato delle attività, l'educazione finanziaria potrebbe perdere "centralità" e giustapporsi a diversi tipi di formazione, ad esempio a supporto del Terzo Settore in altri campi come la raccolta fondi, o iniziative più sociali come già avvenuto per la raccolta di medicinali presso le farmacie. In prospettiva, UniGens potrebbe anche intensificare la propria attività e visibilità nei territori in modo da intercettarne e fornirne risposte più efficaci ai bisogni. Ciò potrebbe comportare anche uno spostamento del baricentro verso la periferia, con un'organizzazione di secondo livello a cui si federano diverse unità locali operanti nei territori.

Per concludere, guardando al futuro, lo sviluppo di UniGens potrebbe seguire diversi scenari i cui *nodi* identitari potranno essere sciolti solo attraverso i momenti deliberativi che l'associazione si è data.

CAPITOLO V
**CHIESI FARMACEUTICI: UN PROGRAMMA DI VOLONTARIATO
AZIENDALE CHE SI CONSOLIDA**

Chiara Carbone

SOMMARIO: 5.1 Introduzione. – 5.2 Il Caso di studio della Chiesi Farmaceutici. – 5.3 Obiettivi e metodologia. – 5.4 Il monitoraggio di un programma di volontariato. – 5.5 I risultati del Caso di studio. – 5.6 Conclusioni.

5.1 Introduzione

Il volontariato aziendale è un fenomeno nuovo da studiare, se inteso come beneficio per i dipendenti e se interpretato come esperienza, che oltre a generare un impatto nei territori e negli ambiti sociali in cui i programmi sono realizzati, arricchisce e motiva i volontari aziendali ad avere un ruolo cruciale nel perseguimento delle strategie dei progetti sociali attivati.

Anche le aziende sono consapevoli del loro ruolo e della loro posizione nella sfera pubblica, perché ormai è una policy consolidata adottare un approccio di business realmente sostenibile; un modello che fonda insieme i valori dell'azienda come nel caso di Chiesi¹ con la responsabilità etica in cui si rispettino ambiente, integrità dei lavoratori e benessere sociale. Questo caso studio è uno dei progetti che dimostra il consolidamento dell'applicazione del volontariato aziendale in Italia.

Tra gli obiettivi del presente report è porre in evidenza che il volontariato aziendale in Chiesi rappresenta un terreno d'incontro tra più culture organizzative ed esperienze lavorative, che genera una ricchezza non tangibile ma preziosa per chi è nell'azienda, ma anche per i chi beneficia dei programmi sociali.

Il *case study* inoltre è una restituzione della collaborazione con Chiesi e del lavoro di campo svolto e vuole essere un punto di partenza, per fondere

¹ Con sede a Parma, in Italia, Chiesi è un gruppo farmaceutico internazionale focalizzato sulla ricerca, con oltre 85 anni di esperienza, che opera in 30 paesi con più di 6.000 dipendenti. Per raggiungere la sua missione di migliorare la qualità della vita delle persone agendo responsabilmente nei confronti della società e dell'ambiente, il Gruppo ricerca, sviluppa e commercializza farmaci innovativi nelle sue aree principali: AIR (prodotti e servizi in ambito respiratorio, dai neonati agli adulti), RARE (soluzioni innovative e servizi personalizzati per migliorare la qualità di vita dei pazienti con malattie rare e ultra-rare) e CARE (prodotti e servizi a supporto delle cure specialistiche e per la cura e il benessere della persona).

insieme gli obiettivi aziendali al lavoro di ricerca in un'ottica sinergica; generando così uno spazio di confronto e discussione per ulteriori approfondimenti e suggerimenti.

Una delle motivazioni principali che ha mosso l'esigenza di optare nell'indagine per una metodologia qualitativa è la valorizzazione delle risorse umane impiegate e soprattutto la scelta di inquadrare il volontariato aziendale in Chiesi come un fenomeno culturale e un processo dinamico, nel quale l'esperienza umana e professionale è la chiave interpretativa dell'impatto delle attività promosse. Inoltre, il motivo principale è quello di contribuire allo sviluppo delle conoscenze attuali sul volontariato aziendale e di promuoverlo come attività che può contribuire ad una crescita a 360 gradi, dentro e fuori l'azienda.

Sebbene il volontariato d'impresa nasca negli Stati Uniti, anche in Italia le aziende stanno sempre più sperimentando esperienze analoghe, che assumono importanza per il profilo pubblico delle stesse e che diventano strumento di gestione strategica del loro impegno nella società, oltre che leva per le politiche dei reparti HR. Quindi partendo dal suo successo negli Stati Uniti, il volontariato d'impresa è stato promosso anche a livello europeo, inizialmente nel Regno Unito dove è presente una lunga tradizione nello sviluppo di partnership tra Imprese e Comunità, per poi diffondersi in tutta Europa. L'attività di Chiesi si inserisce nel frame europeo in cui il volontariato aziendale è molto diffuso, soprattutto nei Paesi occidentali della UE per il raggiungimento e il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità promossi dalle Nazioni Unite² che ricordiamo essere i seguenti:

² I *Sustainable Development Goals* (SDGs) sono gli obiettivi per il 2030 concordati dagli Stati membri delle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile, approvata a settembre 2015. Gli obiettivi sono 17 e sono articolati in 169 target.

Figura 5.1 – *Obiettivi per lo sviluppo sostenibile*

Fonte: Sito Onu per l'Agenda 2030 <https://unric.org/it/agenda-2030/>

L'indagine empirica ha visto la partecipazione degli impiegati del settore delle risorse umane in Chiesi e dell'ente che ha svolto un ruolo da partner intermediario: il Csv net Emilia-Romagna³. Sono state realizzate in totale 10 interviste online tra giugno e settembre 2023 ai lavoratori/volontari di Chiesi e a due rappresentanti del Csv net Emilia-Romagna. Durante l'intervista è stata utilizzata una traccia non direttiva divisa per ambiti e ogni intervista è durata circa 40/50 minuti.

Accanto alla raccolta delle interviste è stata condotta a giugno un'attività di osservazione partecipante, durante l'incontro restitutivo dell'esperienza del volontariato aziendale tra i dipendenti della Chiesi e il Csv net Emilia-Romagna e ad ottobre è stato realizzato un focus group con gli stessi, per approfondire alcuni aspetti emersi durante le interviste.

Nel caso di Chiesi si può sostenere che il volontariato dei dipendenti rappresenta un'opportunità per sostenere attività creative, aumentando al contempo l'efficienza della gestione delle risorse umane e l'azienda stessa. L'impegno dei partecipanti alle attività di ricerca è stato proficuo, proprio a valere del fatto che tutti gli intervistati ritengono che il volontariato aziendale abbia un impatto positivo sulla loro esperienza personale e sullo sviluppo dell'azienda stessa.

³ Csv Net Emilia Romagna – Confederazione regionale dei Centri di Servizio per il Volontariato dell'Emilia-Romagna è un'associazione nata con lo scopo di creare occasioni di incontro, confronto, collaborazione e sinergia strutturata su attività di interesse comune. Concorre all'elaborazione di una linea politica condivisa tra i soggetti gestori dei Centri di Servizio del Volontariato della regione.

Nei prossimi paragrafi verrà presentata l'esperienza di volontariato aziendale condotta da Chiesi, la ricerca empirica con la descrizione della metodologia e degli strumenti utilizzati e i risultati con delle possibili interpretazioni.

5.2 Il Caso di studio della Chiesi Farmaceutici

Il caso di studio della Chiesi Farmaceutici verrà articolato descrivendo le attività svolte dall'azienda, accompagnando la presentazione con dei brevi stralci d'intervista e sostenendo la descrizione dell'esperienza con la letteratura di riferimento.

Riguardo il tipo di volontariato aziendale promosso dall'azienda nell'ultimo anno, si può far riferimento al volontariato intra-organizzativo, proprio in quanto incentiva una partecipazione proattiva allo sviluppo di attività di volontariato strategiche⁴. Accanto a questa tipologia di volontariato d'impresa troviamo inoltre: il volontariato extra-organizzativo che non prevede il coinvolgimento dei dipendenti e il volontariato inter-organizzativo, che rappresenta un supporto passivo ai dipendenti per le attività di volontariato.

Il volontariato intra-organizzativo, fotografa in maniera più puntuale la situazione di Chiesi e dei programmi che ha promosso a partire dal 2015, anno in cui è stata organizzata la prima settimana di volontariato aziendale, avviando così la prassi di coinvolgere i dipendenti durante l'orario di lavoro in attività socialmente utili.

Tabella 5.1 – *I numeri del volontariato d'impresa di Chiesi*

Anno	Numero dipendenti	Ore di volontariato	Enti del Terzo Settore coinvolti
2015	250	1000	14
2016	385	1540	20
2017	417	1648	21
2018	460	1840	30
2019	620	2480	38

Fonte: sito Chiesi

⁴ Cfr J. PELOZA; D.N. HASSAY, *Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics*. *J. Bus. Ethics*, n.64, pp.357–379, 2006.

Chiesi Farmaceutici con sede a Parma è un gruppo internazionale orientato alla ricerca, con oltre 80 anni di esperienza nel settore farmaceutico, presente in tutto il mondo in 27 paesi. L'azienda si occupa della ricerca, dello sviluppo e della commercializzazione di prodotti farmaceutici innovativi da utilizzare per le vie respiratorie, nel contrasto alle malattie rare e nella medicina specialistica. Il settore della ricerca e Sviluppo del Gruppo ha sede a Parma ed altri quattro importanti team di ricerca e sviluppo sono dislocati in Francia, Stati Uniti, Regno Unito e Svezia.

Il caso studio che qui si presenta riguarda più nello specifico⁵ la seconda edizione del programma di volontariato d'impresa, attuato con la collaborazione del Csv net Emilia-Romagna nel mese di marzo 2023, che ha riguardato l'orientamento al lavoro e la formazione dei ragazzi e delle ragazze che partecipavano tramite il Csv ai progetti del servizio civile universale.

Il Servizio Civile Universale (SCU⁶) è un programma che si realizza attraverso bandi annuali rivolti a giovani (per fare esperienza di servizio civile) e bandi rivolti agli enti titolari di accreditamento (per progettare percorsi di servizio civile). È rivolto a ragazze e ragazzi dai 18 ai 28 anni, cittadini italiani oppure di uno degli altri Stati membri dell'Unione Europea o di un Paese extra Unione Europea, purché regolarmente soggiornanti in Italia. L'impegno richiesto è mediamente di 25 ore settimanali per 5 giorni alla settimana nell'arco di 8-12 mesi. Il CSV opera nell'ambito del servizio civile con un patrimonio di esperienza maturato in più di 15 anni sul territorio di Parma e Piacenza e con l'idea che il servizio civile possa essere un'esperienza concreta di cittadinanza attiva, di responsabilità, di conoscenza del proprio territorio, per sperimentare direttamente l'importanza della solidarietà, valori in linea con le motivazioni per cui Chiesi porta avanti il suo impegno nel volontariato aziendale.

Inserirsi nelle possibili attività da offrire ai ragazzi del servizio civile universale si è configurata come buona possibilità perché negli anni sono stati coinvolti un numero considerevole di giovani (dati condivisi dal Csv net Emilia-Romagna).

Mediamente circa 150 giovani tra i 18 e i 29 anni all'interno di 59 enti sulle tre province di riferimento (Piacenza, Parma e Reggio Emilia): si tratta di associazioni di volontariato e di promozione sociale, di istituti scolastici e di enti pubblici tutti animati dall'idea che il servizio civile sia un'occasione utile per ap-

⁵ Sebbene sarà descritta più nel particolare l'esperienza legata a quest'attività di formazione del 2023, gli intervistati faranno riferimento anche ad attività passate e ai loro significati.

⁶ Istituito con la legge 40/2017 sulla base della legge 64 del 2000.

prendere nuove e importanti competenze e per donare tempo, tessere relazioni e produrre nuove idee [*Presentazione progetto – Csv net Emilia-Romagna, p.3*].

Nell'anno di riferimento del programma in esame, ovvero il 2022/2023, i giovani in servizio civile sono stati 61. Questi per completare il loro percorso potevano scegliere di realizzare 27 ore di orientamento in uscita dall'esperienza di Servizio Civile.

La formazione era composta da diversi moduli che comprendevano la valutazione globale dell'esperienza di servizio civile, con autovalutazione e un'analisi delle competenze apprese o rafforzate, una presentazione degli attori che costituiscono la domanda del mercato del lavoro (ad esempio centri per l'impiego, agenzie interinali e simili) e dei laboratori formativi con i quali i ragazzi e le ragazze del volontariato civile potevano sviluppare e affinare degli strumenti utili al fine della ricerca di un impiego: orientamento alla compilazione del curriculum vitae, preparazione al colloquio di lavoro, utilizzo del web e dei social per ricerca e valutazione degli annunci di lavoro, conoscenza delle forme di contratto per neo ingressi. Ed è in questo ultimo modulo che Chiesi è intervenuta con il volontariato d'impresa mettendo a disposizione le competenze del reparto delle risorse umane nella realizzazione di alcuni laboratori. I laboratori organizzati da Chiesi avevano come oggetto:

- Progettare e compilare un curriculum vitae e una lettera di presentazione.
- Preparare e sostenere un colloquio di lavoro (1 incontro).
- Ricerca attiva del lavoro tramite web e social network (1 incontro).
- Contrattualistica.

In totale è stata erogata una formazione di 7 ore e mezza da programma divisa nei quattro incontri avvenuti online su piattaforma zoom con il coinvolgimento di ragazzi e ragazze del servizio civile, in un numero totale dalle 14 persone alle 41 persone. Gli incontri sono stati tenuti dai volontari Chiesi che fanno parte del settore delle risorse umane dell'azienda.

Proprio il team risorse umane che era particolarmente motivato e particolarmente interessato a fare questo tipo di esperienza [*Clelia -Csv net Emilia-Romagna*].

Il rapporto tra Chiesi e il Csv net Emilia-Romagna dura ormai da 8 anni, iniziato come prima accennato nel 2015, una collaborazione virtuosa. La prima sperimentazione del Volontariato di Competenza (VdC) sulla formazione dei volontari dello SCU è avvenuta tra Chiesi e Csv durante il periodo Covid, quindi il pacchetto delle attività era già stato consolidato ed i partner si sono sentiti: “reciprocamente in obbligo di non disperdere questo valore anche in un momento in cui appunto, insomma, eravamo un

po' tutti bloccati, ma noi ricordiamo quel periodo veramente molto intenso di lavoro! [*Clelia – Csv net Emilia-Romagna*]”.

Il modello organizzativo seguito tra partner non è stato gerarchico, ma orizzontale e funzionale alla riuscita del progetto del VdC.

Abbiamo sempre avuto un ruolo di mediatori per l'azienda, noi alle formazioni eravamo presenti, però affidavamo il modulo all'organizzazione aziendale. Abbiamo costruito una relazione di fiducia nel tempo [*Monica , Csv net Emilia-Romagna*].

Per il VdC Chiesi ha ritenuto opportuno impiegare i volontari aziendali delle risorse umane proprio perché potevano mettere in condivisione la loro expertise coi i ragazzi e le ragazze del servizio civile.

Noi abbiamo ritenuto che fosse quello più adeguato e che potesse raccogliere una risposta concreta e quindi aveva messo in piedi una serie di incontri, di abbinamenti...” [*Clelia, Csv net Emilia-Romagna*].

Sul VdC McCallum e altri studiosi descrivono i programmi come la risultante di attività organizzate ad hoc e disegnate sulle competenze dei dipendenti⁷; con la loro partecipazione sostengono, da una parte, la reputazione aziendale e la strategia d'impresa, e dall'altra si rendono utili con l'esperienza maturata sul posto di lavoro verso i beneficiari. Riflessione che descrive e si sovrappone al caso preso in esame tra i volontari aziendali e la formazione SCU. Peterson dimostra, inoltre, che il volontariato è uno strumento efficace per sviluppare e migliorare le competenze legate al mondo del lavoro tout court, sia per i volontari aziendali che per i beneficiari⁸.

Se può sembrare che il volontariato aziendale invece sia sconnesso dalle attività quotidiane degli impiegati, Jones al contrario sostiene che molte aziende offrono programmi di volontariato aziendale per sviluppare competenze legate al ruolo che si ricopre utilizzando l'esperienza del volontariato, quindi la partecipazione ai progetti per sviluppare e accrescere le abilità dei lavoratori stessi⁹. La differenza tra il volontariato di azienda e di competenza è una sfumatura importante perché appunto come è stato puntualmente descritto:

⁷ Cfr S. MCCALLUM; M.A. SCHMID, L. PRICE, *CSR: A case for employee skills-based volunteering*, in «Social Responsibility Journal», vol. 9, n.3, pp.479–495, 2013.

⁸ Cfr D.K., PETERSON. *Benefits of participation in corporate volunteer programs: Employees' perceptions*, in «Personell Review», vol. 33, n.6, pp 615-627, 2004.

⁹ Cfr D.A., JONES. *Widely Assumed but Thinly Tested: Do Employee Volunteers' Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences?*, in «Frontiers Psychology», vol.7, pp.1-14, 2016.

il VdC, è una novità rispetto all'attività di volontariato più classica perché rispetto alla partecipazione ci sono delle consapevolezza diverse; almeno quello che percepisco io è che sono due leve complementari, molto importanti, però appunto diverse, nel senso che con il volontariato classico, diciamo si è appagati per offrire il proprio tempo alle persone - pur non avendo delle competenze specifiche da mettere in campo, invece per il VdC è il contrario. La differenza la fanno le competenze specifiche [Simona, Chiesi]

Quindi l'ultima esperienza di Chiesi è caratterizzata dalla centralità delle competenze, che assegnano una connotazione diversa all'attività stessa.

Molto interessante il VdC perché le qualità dei volontari unitamente alla loro disponibilità hanno un effetto diretto nell'ambito di riferimento (orientamento al lavoro). Perché la soddisfazione anche degli interlocutori è immediata, perché hai subito riscontro su alcuni aspetti, quindi da un investimento piccolo, insomma, il ritorno è molto elevato [Simona, Chiesi].

Haski-Leventhal ed altri autori scoprono che la partecipazione al VdC ha un impatto positivo sulla soddisfazione lavorativa e sull'impegno affettivo¹⁰. Cláudia Nave e do Paço¹¹ spiegano che le capacità di comunicazione, di adattamento, di negoziazione, di lavoro di squadra, di fiducia, di creatività, di leadership e di risoluzione dei problemi sono benefici chiave per i dipendenti delle aziende.

Prima del progetto appena realizzato (marzo 2023) Chiesi aveva già partecipato ad attività di volontariato aziendale con enti ed associazioni del terzo settore con forme di volontariato più tradizionale; in questi casi l'azienda ha supportato e sostenuto la partecipazione del personale alla vita della comunità locale, con un *imprinting* più sociale, finalizzato appunto a donare tempo agli enti del terzo settore, sempre durante l'orario di lavoro. Tra le associazioni con cui Chiesi ha collaborato negli anni troviamo:

- Centro antiviolenza di Parma
- Emporio Solidale
- Pozzo di Sicar
- Lago di Pane
- Centro di Aiuto alla Vita
- Parma Welfare/Punti di Comunità (Oltretorrente - San Leonardo - Lubiana – Montanara.

¹⁰ Cfr D. HASKI-LEVENTHAL; A. KACH; M. POURNADER. *Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering*, in «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», vol. 48, n.3, pp.593-615, 2019.

¹¹ Cfr A. CLÁUDIA NAVE; DO PAÇO, A. *Corporate volunteering—An analysis of volunteers' motivations and demographics*, in «Journal of Global Responsibility», vol.4, n.1, pp.31-43, 2013.

Come è evidente dalla presentazione del caso di studio l'esperienza di Chiesi è matura e completa e spazi dal volontariato aziendale al VdC, innescando delle dinamiche positive. Insieme con il Csv net Emilia-Romagna sono state realizzate anche delle attività di monitoraggio della formazione erogata, attraverso un questionario valutativo dell'esperienza rivolto ai volontari. In questa sede verranno presentati alcuni dati, condivisi dal Csv e da Chiesi per la ricerca Terzjus. Nei prossimi paragrafi verrà presentata la metodologia della ricerca e gli obiettivi del caso di studio, alcuni dati sul monitoraggio di Chiesi e i risultati dello studio realizzato con le testimonianze dei volontari.

5.3 Obiettivi e metodologia

Nell'analisi approfondita del presente caso di studio per valutare quali dinamiche positive si innescano con i programmi di volontariato e quale impatto può avere l'impegno profuso dai lavoratori, durante gli incontri con il team dei ricercatori sono stati definiti gli obiettivi e quali ambiti indagare. Gli ambiti da approfondire per fare dei collegamenti con i macro-obiettivi della ricerca erano: ricostruire la genesi del progetto di VdC, indagare come il contesto organizzativo si amalgama all'attività di volontariato e interrogarsi su come la cultura organizzativa aziendale si incontra con quella del volontariato. Ogni ambito poi era collegato ad un obiettivo da raggiungere, quindi:

1. ricostruire la genesi del progetto o della partecipazione come volontari → per comprendere fasi e contenuti attività;
2. indagare come il contesto organizzativo aziendale si amalgama all'attività di volontariato → come i fattori organizzativi ci danno misura dell'impegno e dell'impatto sui beneficiari;
3. interrogarsi su come la cultura organizzativa aziendale si incontra con la cultura del volontariato e quale impatto produce →evidenziare buone prassi e riflettere sull'importanza del volontariato aziendale.

La traccia di intervista rivolta ai volontari dell'azienda e alle responsabili organizzative per le attività del VdC (sia lato Csv net Emilia-Romagna, sia Chiesi) era orientata a comprendere e a raggiungere gli obiettivi sopraindicati. Con gli intervistati e le intervistate è stata utilizzata una tecnica d'intervista non direttiva, ovvero si è seguito un ordine logico seguendo i tre macro ambiti individuati: ad ogni ambito corrispondevano delle domande, che di volta in volta potevano variare a seconda dell'intervistato e dell'esperienza che restituiva, senza però allontanarsi dagli obiettivi da raggiungere.

Tabella 5.2 – *Ambiti, domande e obiettivi dello studio di caso*

Ambito	Domande	Obiettivo
Ricostruire la genesi del progetto o della partecipazione come volontari	Come è nato il progetto del VdC? come avete collaborato?	Comprendere fasi e contenuti attività
Indagare come il contesto organizzativo aziendale si amalgama all'attività di volontariato	Come avete organizzato i moduli formativi online? Avete fatto delle simulazioni?	Individuare i fattori organizzativi che danno la misura dell'impegno e dell'impatto sui beneficiari
Interrogarsi su come la cultura organizzativa aziendale si incontra con la cultura del volontariato e quale impatto produce	Secondo te il VdC mette in relazione culture del lavoro diverse? E come?	Evidenziare buone prassi e riflettere sull'importanza del volontariato aziendale

Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

Sono state intervistate 10 persone tra cui i volontari di Chiesi, le responsabili organizzative di Chiesi e del partner di progetto.

Tabella 5.3 – *Lista degli e delle intervistati/e*

<i>Numero testimoni</i>	<i>Nominativo</i>	<i>Azienda</i>	<i>Ruolo nell'azienda</i>
1	Simona Rossello	Chiesi	Strategic HR Business Partner
2	Alessandro Corinti	Chiesi	Headquarters Administration & Global International Mobility Manager
3	Paola Pagnoncelli	Chiesi	Scientific Services Manager
4	Valentina d'Autilia	Chiesi	HR Business Partner
5	Silvia Toffoluti	Chiesi	Global EVP & HR Strategic Projects Manager
6	Evelina Cavicchioli	Chiesi	HQ Talent Acquisition Specialist
7	Veronica Lisai	Chiesi	HR Business Partner
8	Chiara Fioravanti	Chiesi	Intern Recruitment
9	Clelia Bergonzani	Csv Emilia	Responsabile Rapporti con le imprese
10	Monica Bussoni	Csv Emilia	Responsabile Formazione e Corsi

Fonte: Elaborazione a cura dell'autrice su contatti Chiesi

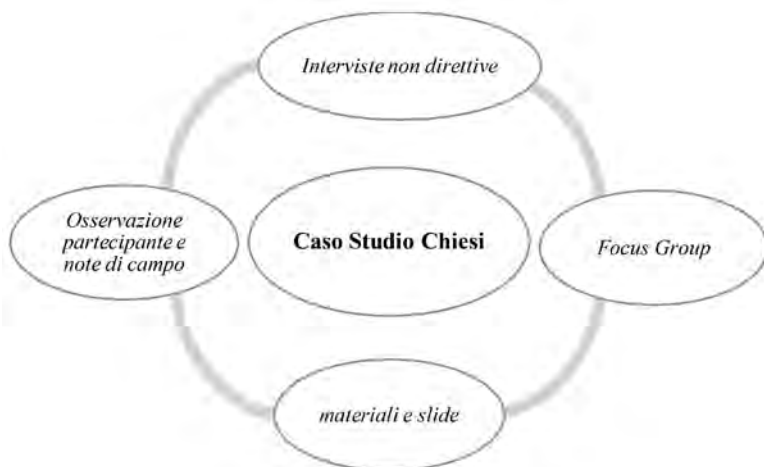
Le interviste, realizzate sulla piattaforma Teams, sono state audio registrate per collezionare in maniera esaustiva le informazioni e per poter utilizzare degli stralci di intervista nel presente report. Ogni intervista è durata in media circa 40 minuti. Accanto alle interviste è stato realizzato un focus group online con i volontari Chiesi per approfondire i temi emersi durante le interviste esplorando nuovi aspetti. Il focus group condotto sulla piattaforma Teams è durato circa un'ora e vi hanno partecipato 6 volontari¹².

Nel corso del confronto sono state rivolte delle domande meno direttive, più volte ad elaborare dei contenuti sui quali riflettere insieme. Ad esempio, data la differenza esistente tra volontariato aziendale e VdC si è chiesto ai partecipanti di dare una definizione dell'uno e dall'altro. Attività mirata a costruire un lessico condiviso e un sapere dal basso per poi confrontarlo con la letteratura.

Inoltre, durante il focus group sono stati rivolti degli stimoli; ad esempio, scopi e valori che guidano il volontariato aziendale o di competenza, le caratteristiche personali e professionali che dovrebbe possedere un volontario, quali nuovi progetti proporre e quali misure adottare per incentivare il VdC. Il focus group si è chiuso chiedendo ai partecipanti di esprimere attraverso una parola l'esperienza vissuta nel VdC. Infine, a completamento del caso studio, è stata effettuata una giornata di osservazione partecipante per l'evento di restituzione finale dell'esperienza di volontariato tra i volontari aziendali Chiesi.

Il momento di condivisione era rivolto a coloro che hanno partecipato ai moduli formativi e organizzato i contenuti per le lezioni e laboratori rivolti ai ragazzi di servizio civile, insieme con le responsabili del Csv Emilia. Durante questa giornata si è presentato il monitoraggio delle giornate di formazione, attraverso la lettura e l'interpretazione del grado di soddisfazione dei beneficiari, ovvero dei ragazzi e delle ragazze che hanno partecipato al corso.

¹² I partecipanti sono gli stessi delle interviste non direttive, ad eccezione delle responsabili del Csv net Emilia-Romagna e con l'aggiunta di Arianna Conca di Chiesi - manager del team Global Learning, Well-Being and Diversity and Inclusion.

Figura 5.2 – *Gli strumenti della ricerca*

Fonte: Elaborazione a cura dell'autrice

Gli step della ricerca si sono così articolati: presa di contatto con le responsabili di Chiesi e del Csv Emilia e con i volontari del VdC, partecipazione alla giornata di restituzione del 28 giugno 2023, interviste ai 10 testimoni privilegiati indicati precedentemente ed infine la realizzazione del focus group. Il periodo della ricerca sul campo è iniziato a giugno 2023 ed è terminato a ottobre 2023. Ovviamente il percorso d'indagine ha preso avvio da un momento preliminare in cui sono stati spiegati gli obiettivi della stessa alle responsabili di Chiesi e del Csv net Emilia Romagna, che si sono dimostrate propositive e collaborative nella realizzazione di tutti gli step del processo di ricerca.

5.4 Il monitoraggio di un programma di volontariato

La stesura di questo paragrafo è stata possibile grazie alla collaborazione con Chiesi e il Csv net Emilia-Romagna che hanno condiviso i dati riguardo il monitoraggio di soddisfazione dei beneficiari delle azioni del VdC. Le informazioni che seguono sono quindi frutto del lavoro congiunto di Chiesi con Csv Emilia, e verranno presentate insieme a delle note etnografiche raccolte durante la giornata di restituzione sul VdC del 28 giugno. In questo modo il monitoraggio dei dati quantitativi sarà accompagnato da descrizioni più qualitative dell'esperienza del VdC.

Per l'occasione della giornata conclusiva dell'ultima edizione del VdC, sono stati presenti i volontari che hanno partecipato all'esperienza della for-

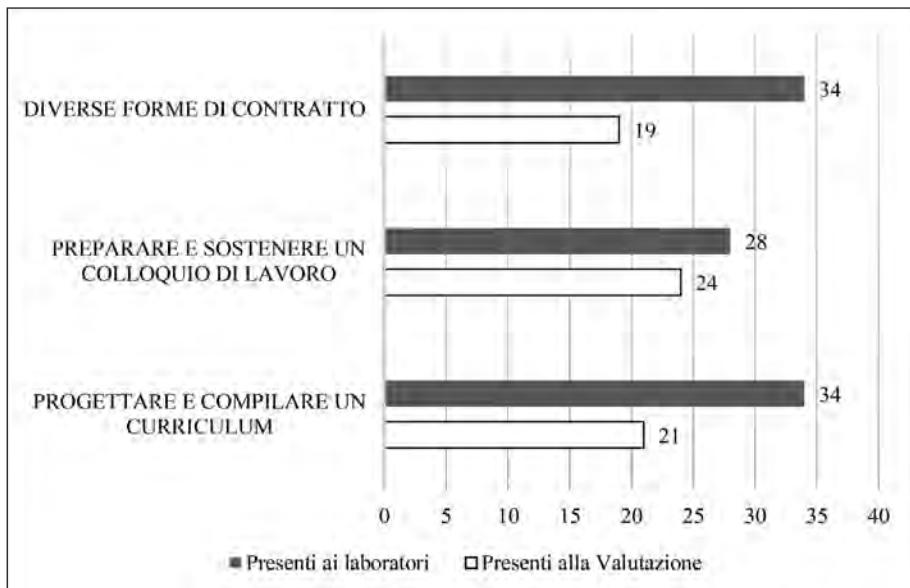
mazione online e le responsabili del Csv net Emilia-Romagna. A seguito della presentazione di ciascuno e del motivo della mia presenza online, si sono iniziati a presentare i dati del monitoraggio attraverso il supporto delle slide, che riassumono le risposte del questionario somministrato ai ragazzi e alle ragazze in maniera anonima e riportano le risposte date a due domande per ogni laboratorio realizzato, più due domande generali di cui una a risposta aperta.

Il primo dato condiviso è un ragionamento sul numero dei partecipanti all'intera esperienza che ha coinvolto 41 giovani di servizio civile e 13 volontari aziendali Chiesi. Si è poi presentata una distribuzione per modulo formativo, che ricordiamo essere i seguenti:

- Progettare e compilare un curriculum vitae e una lettera di presentazione.
- Preparare e sostenere un colloquio di lavoro.
- Informazioni sulla contrattualistica.

Per ogni laboratorio è stato calcolato il numero di partecipanti e il numero dei presenti alla valutazione, per capire meglio la portata del campione che ha dato un feedback sulle attività realizzate.

Figura 5.3 – *Persone coinvolte nei laboratori Chiesi*



Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia-Romagna

A seguito di questa osservazione generale, sono state condivise nelle slide informazioni rispetto ad ogni modulo formativo. Riguardo il laboratorio su come progettare e compilare un cv, l'opinione dei partecipanti sul laboratorio stesso è descritta nel seguente grafico a torta (si poteva dare più di una risposta).

Figura 5.4 – Opinioni beneficiari sulle attività del laboratorio Progettare e compilare un cv



Fonte: Dati Csv net Emilia-Romagna - Chiesi

L'attività laboratoriale è stata definita dai beneficiari interessante ed efficace, anche dai commenti dei volontari aziendali durante la giornata di restituzione emerge un certo interesse rispetto all'attività svolta in aula.

Di solito i curricula noi li valutiamo perché facciamo la selezione del personale- quindi ci troviamo dalla parte opposta di chi li scrive; invece, durante la formazione in quel modulo specifico abbiamo potuto cambiare prospettiva e dare consigli concreti perché ci siamo riferiti alla nostra esperienza, basandoci su quello che ci interessa leggere nei curricula come Chiesi e le informazioni invece che non servono. Mi è sembrata (e forse parlo anche a nome dei miei colleghi) un'esperienza proprio utile per i ragazzi e le ragazze, ma anche per noi che ci siamo messi nei loro panni [*Partecipante alla giornata di restituzione del 28 giugno 2023*]¹³.

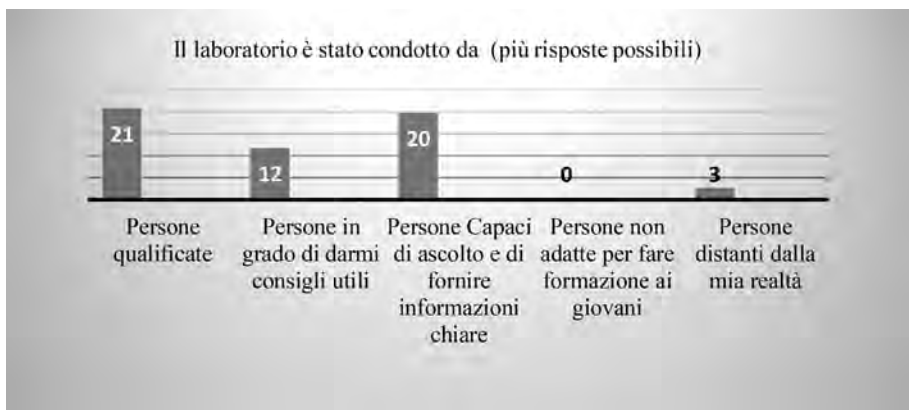
Altra domanda esplorativa del modulo sulla preparazione del cv, riguarda una valutazione dei docenti di quel modulo, quindi dei volontari aziendali. Da questo punto di vista i feedback sono stati assai positivi come si può evincere dalla figura sottostante.

¹³ In questo caso non si è potuto inserire il nome del volontario, perché l'autrice del capitolo ha partecipato alla riunione come uditrice, senza registrare l'evento ma con la possibilità di prendere appunti.

Figura 5.5 – *Opinione sui formatori del laboratorio Preparare e compilare un cv*

Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia Romagna

La percezione dell'utilità del volontariato aziendale sembra coincidere con i feedback dati dai beneficiari. Passiamo al secondo laboratorio e ai feedback riguardo l'attività di preparare e di sostenere un colloquio di lavoro. Alla domanda "Ritieni che il laboratorio sia stato efficace per diventare più consapevole del tuo modo di stare in situazione"?, la totalità dei partecipanti ha risposto in modo affermativo, quindi di per sé l'obiettivo del modulo formativo è stato utile per tutti (dato non riportato nei grafici).

Figura 5.6 – *Opinione sui formatori del laboratorio Preparare e sostenere un colloquio di lavoro*

Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia-Romagna

L'opinione qui espressa non si discosta molto dal laboratorio sul come preparare e compilare un cv, solo tre persone percepiscono i formatori come distanti dalla loro realtà, forse perché di solito le organizzazioni target del

servizio civile sono cooperative o enti del terzo settore, mentre Chiesi rappresenta il mondo aziendale.

Il terzo modulo formativo era mirato a far conoscere e divulgare ai ragazzi le tipologie contrattuali previste dall'azienda, sebbene il contesto di riferimento rispetto alla contrattualistica, soprattutto del terzo settore, è variegato e prevede diverse forme di collaborazione lavorativa. Anche per questo modulo è stato chiesto ai beneficiari di esprimere il loro parere.

Figura 5.7 – *Opinioni dei beneficiari sulle attività del laboratorio sulle tipologie contrattuali*



Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia-Romagna

Il feedback ricevuto rispetto all'attività in sé non si discosta dalle opinioni espresse per i laboratori precedenti. Da rendere noto però che questo modulo è stato inserito nella seconda edizione della formazione, proprio sulla spinta dei suggerimenti dei ragazzi e delle ragazze che avevano partecipato alla prima.

Il fatto di aver aggiunto anche questo modulo sulla parte di contrattualistica è stato a seguito di un feedback perché ci si era resi conto che noi parliamo di persone da inserire nelle tipologie contrattuali aziendali, che si esprimono con un linguaggio, che descrive casistiche che capitano effettivamente solo in azienda, quindi i ragazzi l'anno scorso ci hanno restituito questo feedback [Simona, Chiesi].

Figura 5.8 – *Opinione sui formatori del laboratorio sulle tipologie contrattuali*

Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia-Romagna

Anche per il laboratorio sulla contrattualistica l'opinione rispetto ai formatori e alle formatrici è stata molto positiva. In qualche modo la competenza del settore delle risorse umane appare come elemento distintivo di questa forma di volontariato. La formula che prevede la condivisione di un sapere ed esperienza maturato sul campo (e frutto delle proprie qualità professionali) sembra essere il marcatore di successo e di riuscita del programma Chiesi Csv Emilia riguardo il VdC.

Riguardo l'efficacia dei programmi di VdC Khasanzyanova spiega che il volontariato è uno degli strumenti per lo sviluppo di competenze reali che impattano sulle scelte future¹⁴. In altre parole, il volontariato è un valore aggiunto nella costruzione di una carriera professionale perché i beneficiari riescono ad acquisire competenze trasversali utili nel mondo del lavoro.

A conclusione dei dati condivisi con il team di ricerca Terzjus si portano all'attenzione gli ultimi feedback e suggerimenti rivolti alle attività. La prima riguarda una valutazione complessiva del percorso formativo ponendo attenzione però sulla modalità di erogazione, come si evince dalla figura 5.9.

¹⁴ Cfr A. KHASANZYANOVA. *How volunteering helps students to develop soft skills*, in «International Review of Education», vol.63, pp.363–379, 2017.

Figura 5.9 – *Opinione dei beneficiari su tutti i laboratori*

Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia-Romagna

Se per la metà di chi si è espresso è preferibile svolgere i laboratori in presenza, per un 46% è indifferente e per un 4% meglio online. L'ultima domanda invitava i partecipanti ai laboratori ad esprimersi su possibili suggerimenti per migliorare l'offerta formativa. I beneficiari si sono così espressi:

Figura 5.10 – *Suggerimenti per migliorare i laboratori*

RIUSCENDO A REALIZZARLI IN PRESENZA
 PARLANDO DELLA REALTÀ PUBBLICA, DATO CHE CI SI È CONCENTRATI SOLO SU QUELLA PRIVATA
 PIÙ COINVOLGIMENTO ATTIVO DEI PARTECIPANTI
 FACENDO ANCHE SE COMPLESSO PIÙ INCONTRI IN PRESENZA ANCHE MAGARI CON DEI LAVORI DI GRUPPO QUALORA FOSSE POSSIBILE
 MAGGIORI INCONTRI IN PRESENZA E PIÙ ESEMPI CONCRETI
 PIÙ DINAMICI E MENO TEORIA
 GLI INCONTRI SULLE FORME CONTRATTUALI, ESSENDO FORSE QUELLI PIÙ PREGNI DI INFORMAZIONI: SAREBBE MEGLIO SVOLGERLI IN PRESENZA
 PREDILIGENDO LA FORMA IN PRESENZA NELLA CITTÀ IN CUI SI SVOLGE IL PERIODO DI SERVIZIO CIVILE
 PIÙ CONCRETEZZA E MENO LEZIONI FRONTALI COME QUELLE DELLA RICERCA LAVORO SUL WEB. ALCUNE INFORMAZIONI ERANO REPERIBILI AUTONOMAMENTE. SONO PIÙ EFFICACI I LABORATORI E LE SIMULAZIONI
 I LABORATORI IN PRESENZA SONO SICURAMENTE PIÙ EFFICACI
 PIÙ SIMULAZIONI E PROVE PRATICHE. UN PO' MENO TEORIA
 MAGARI DIMINUIRE LE ORE PER POTER SVOLGERE IN PRESENZA GLI INCONTRI. COSÌ CHE CI SIANO MENO DATE MA COMUNQUE PIÙ INTERATTIVE DATO LO SVOLGIMENTO IN PRESENZA
 A VOLTE IL TEMPO A DISPOSIZIONE ERA POCO E C'ERA LA TENDENZA AD INTERROMPERE PRIMA DI AVER FINITO
 APPROFONDIRE ASPETTI PIÙ CONCRETI, MENO CHIACCHIERE SU ARGOMENTI SUPERFLUI E FACILMENTE RICERCABILI ONLINE
 CERCANDO DI AMPLIARE I LABORATORI IN BASE ALLE ESIGENZE DEL GRUPPO
 PREFERENDO INCONTRI IN PRESENZA CHE PREVEDANO ATTIVITÀ LABORATORIALI
 TUTTO È STATO MOLTO UTILE
 AMPLIANDO GLI INCONTRI A LIVELLO OPERATIVO, AD ESEMPIO CON PIÙ SIMULAZIONI, CON PIÙ FORMAZIONE SUL LAVORO E LA CONTRATTUALISTICA, MIGLIORANDO INFORMAZIONI SULLA RICERCA DEL LAVORO AIUTANDO A DETERMINARE LE OFFERTE CHE SONO LE MIGLIORI DA CONSIDERARE
 NON HO DEI MIGLIORAMENTI, SE NON QUALCHE PIÙ INCONTRO IN PRESENZA

Fonte: dati Chiesi – Csv net Emilia-Romagna

Per mettere in risalto i suggerimenti migliorativi è stata elaborata una word cloud prendendo in considerazione i sostantivi ricorrenti nelle frasi espresse dai beneficiari; quelle parole che esprimono bisogni e concetti importanti per loro e sulle quali baserebbero delle migliorie nell'offerta formativa ricevuta.

Figura 5.11 – *Bisogni e concetti espressi dai beneficiari*



Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

Dai suggerimenti, in sintesi, per i ragazzi e le ragazze che hanno partecipato alla formazione è importante svolgere le attività in presenza; quindi, la condivisione del medesimo spazio e tempo che si unisce all'esigenza di includere nei moduli più laboratori e situazioni dinamiche con simulazioni e casi concreti da trattare durante il confronto. Inoltre, si ha la necessità di un coinvolgimento attivo in generale e si richiama all'importanza della contrattualistica come ambito di approfondimento. Sembra che il VdC in questo caso si situi in quel divario tra realtà accademica e il mondo del lavoro.

5.5 I risultati del Caso di studio

Dall'analisi delle interviste, del focus group e di tutti i materiali raccolti durante l'attività di campo è evidente che il VdC e il volontariato aziendale sono due percorsi da intraprendere per l'azienda, perché la partecipazione dei volontari ha effetti virtuosi per l'impresa stessa, per chi partecipa

ai progetti come beneficiari e per i volontari stessi di Chiesi. Qui verranno presentati gli stralci d'intervista che esprimono quanto sopra indicato e che approfondiscono gli ambiti d'indagine definiti dalla traccia d'intervista; che ricordiamo sono:

1. Ricostruire la genesi del progetto o della partecipazione come volontari.
2. Indagare come il contesto organizzativo aziendale si amalgama all'attività di volontariato.
3. Interrogarsi su come la cultura organizzativa aziendale si incontra con la cultura del volontariato e quale impatto produce.

Ripercorrere insieme agli intervistati il motivo per cui si ha fatto parte del progetto del VdC ha offerto l'opportunità di capire come la spinta e la motivazione sono in connessione con le risorse impiegate e il modello organizzativo¹⁵ dell'esperienza in sé.

Mi ha spinto l'importanza che aveva il progetto, perché in questo caso, ho visto che c'è un impatto sociale. Quindi, oltre a poter fare bene alla mia organizzazione dando il mio contributo, potevo uscire dal mio perimetro e aiutare anche dei ragazzi che come ho fatto io al tempo, quando ho fatto lo stage e ho iniziato. Potevano avere delle esigenze, ad esempio capire in che contesto lavorativo si muovevano [...] Io ho curato insieme ad un'altra collega tutti gli aspetti contrattuali e giuslavoristici, un rapporto di lavoro in realtà può avere 1000 sfaccettature e può avere 1000 impostazioni contrattuali; la legislazione italiana prevede diverse modalità con cui instaurare un rapporto di lavoro e per una persona che di tutto questo non ne sa nulla può essere di valore aggiunto seguire una formazione specifica [Alessandro, Chiesi].

Molti anni fa avevo avuto un'esperienza di volontariato, ma non era VdC. E quindi insomma, quando c'è stata l'opportunità l'ho fatto con piacere, perché effettivamente penso poteva essere un buon servizio, qualcosa di molto utile, da trasferire a chi poteva essere interessato. Io faccio parte del team di *talent acquisition*, quindi vedo che anche quando andiamo ai *carrier day* comunque incontriamo i ragazzi. Li vedo sempre un po' spaesati, ecco un po' incerti; quindi, quando insomma ci hanno presentato questa opportunità, io l'ho fatto volentieri. E perché effettivamente, insomma, ne vedevo l'utilità, quello sicuramente [Evelina, Chiesi].

Diciamo insomma che quando ci sono queste iniziative promosse dall'azienda, nello specifico che riguardano il nostro contesto della selezione delle risorse umane è doveroso ma è anche un piacere seguire dei giovani ragazzi che si affac-

¹⁵ Un modello organizzativo aziendale può essere definito come il modo in cui un'organizzazione allinea, coordina e pianifica l'insieme delle attività svolte, al fine di elaborare una struttura in linea con gli obiettivi prefissati.

ciano al mondo del lavoro. Poi io nello specifico in Chiesi, seguo proprio come focus specifico l'inserimento di tutti gli junior in azienda e quindi? Insomma, poi per me diventa veramente, come dire sempre molto importante, no? Avere più occasioni possibili di contatto con i giovani. [...] con la collega Simona abbiamo parlato ai ragazzi, un po' di come redigere, come costruire il proprio curriculum vitae, quindi la redazione del CV. Ecco, il nostro Focus è stato nello specifico rispetto a questo. Insomma, come dire il primo step no? Poi, nel momento in cui ci si posiziona nel mondo del lavoro, è quello di creare il proprio biglietto da visita e quindi abbiamo cercato di far capire loro, l'importanza di personalizzarlo [*Chiara, Chiesi*].

L'organizzazione dei moduli è stata strutturata sulle competenze specifiche delle risorse umane volontarie di Chiesi. La valorizzazione dell'esperienza è percepita come patrimonio personale ma anche come skill da trasferire e diffondere in ambito lavorativo/formativo.

E cioè è stato proprio un mettere a servizio degli altri qualcosa che, secondo me, è stato molto bello, cioè mi ha dato una spinta, una motivazione in più. Ecco, per il fatto di sapere che qualcosa di mio potesse essere d'aiuto agli altri, essere messo a disposizione degli altri. Per me è stato molto gratificante, quindi ancora di più rispetto a un volontariato tradizionale magari [*Silvia, Chiesi*].

Silvia ha partecipato anche ad altri progetti di Chiesi, e a sostegno del trasferimento di competenze osserva quanto segue.

Sappiamo di aver contribuito, però magari c'era meno il contatto con l'associazione. Chi lavorava lì, invece nello specifico ha fatto il VdC sulla selezione, sulla stesura del curriculum e quindi si era creato anche un rapporto con le volontarie delle associazioni con cui abbiamo lavorato. Questa parte è stata un po' la spinta poi a cercare di continuare anche fuori. [*Silvia, Chiesi*].

Proprio perché è compito delle risorse umane selezionare e quindi organizzare i colloqui con i candidati e candidate alle posizioni aperte in Chiesi, queste stesse professionalità vengono spese per l'organizzazione dei moduli formativi.

Allora il mio gruppo si è occupato di spiegare sostanzialmente come preparare il curriculum; quindi, abbiamo spiegato un po', abbiamo fatto un po' una presentazione su quelle che potevano essere le informazioni utili da inserire, perché cercando di rispondere un po' alle domande e poi appunto, abbiamo fatto la sessione successiva in cui guardavamo i loro curriculum, gli davamo consigli. [*Evelina, Chiesi*].

Ho cercato di fare un'analisi di tutti i temi più rilevanti; quindi, abbiamo lasciato da parte gli aspetti di nicchia, lavorando su quelli che sono i macro-temi.

Quindi quando un ragazzo si affaccia nel mondo del lavoro, quali sono le casistiche più rilevanti che potrà trovare e abbiamo stilato per priorità quelle che sono le tipologie di argomento più rilevanti. Quindi abbiamo lavorato per rilevanza [...] nel mio caso l'abbiamo fatto in remoto, l'abbiamo fatta online sì, abbiamo ovviamente preparato dei materiali che poi abbiamo condiviso anche con chi ha organizzato questa sessione; quindi, abbiamo preparato proprio delle slide perché volevamo dare un supporto pratico, è un manualetto delle linee guida [Alessandro, Chiesi].

[...] non siamo dei tecnici, le risorse umane ovviamente hanno una conoscenza del business, ma poi assegnano importanza all'uso delle parole. Se abbiamo fatto capire, ecco un po' a loro com'è il nostro lavoro e quindi è l'importanza, appunto, da parte loro, di personalizzarlo (il cv), di capire, insomma il valore, perché veramente è il primo step importante per poi avere gli step successivi. Quindi anche il contatto telefonico con un recruiter e poi intraprendere un percorso vero e proprio di selezione. Quindi se non c'è quel passaggio ben fatto, ovviamente poi possono non partire tutti gli altri, ecco.

Ovviamente abbiamo sollecitato i ragazzi anche facendo un po' di domande e poi nella parte finale si sono sciolti un pochino di più, ovviamente, magari poi interagendo un po' di più. Ecco, noi avevamo utilizzato delle slide, diciamo così che abbiamo condiviso con i ragazzi cercando di segnalare i concetti chiave [...] avevo proprio preso un facsimile. Un esempio, con le varie parti da far compilare per far capire appunto l'aspetto importante della personalizzazione. [Chiara, Chiesi].

Per comprendere meglio la differenza tra volontario aziendale e VdC e la configurazione nel contesto organizzativo dell'impresa e l'impatto che può avere sulle attività realizzate, nel corso del focus group, abbiamo chiesto a ciascuno dei partecipanti di dare una definizione.

Secondo me il volontariato di impresa, ma non ne farei una cosa tanto diversa nel VdC [...] è la possibilità di mettersi a disposizione di un bisogno, rispondere a un bisogno della comunità, anche se con un numero super limitato di ore, ma è comunque un messaggio, un significato che si dà, partecipando ad attività che sono a favore della comunità esterna. Ecco quindi, non a diretto beneficio per l'azienda, cioè del profitto aziendale, ma a beneficio di qualcosa per la Comunità e quindi un modo per arricchire se stessi e gli altri [Arianna, Chiesi, FG]¹⁶.

Vado io, allora creativa sul collegamento delle due parole, volontariato d'impresa per me, molto banalmente, è appunto l'azienda che con le sue risorse mette al

¹⁶ La sigla FG sta per focus group. Gli stralci così denominati indicano che lo stralcio utilizzato nel testo è estratto dalla trascrizione del focus group.

servizio le sue competenze, le competenze delle sue persone, appunto, per dare delle conoscenze e degli strumenti appunto, come diceva Arianna, a qualcuno per qualcosa che non ritorna per forza dentro l'impresa stessa [Veronica, Chiesi, FG].

La differenza (tra volontariato aziendale e di competenza) sta proprio nel fatto che il VdC agisce su quelli che sono temi prettamente lavorativi. Quindi, sostegno, skills, capacità, diffondere la cultura del lavoro mentre il volontariato d'impresa ha sicuramente uno spettro più ampio e può abbracciare diversi settori, non necessariamente quello lavorativo [Alessandro, Chiesi, FG].

Le definizioni dei volontari aziendali offrono l'opportunità di riflettere sull'implementazione del volontariato aziendale come parte della responsabilità sociale d'impresa, volta ad aumentare l'efficacia della filantropia aziendale. Allo stesso tempo la specificità del VdC sembra collegare con *un fil rouge* l'organizzazione aziendale con gli obiettivi del progetto di volontariato. Il volontario porta con sé la sua "organizzazione lavorativa" come esperienza e può contribuire alla creazione di nuove possibilità.

Il Vdc è la condivisione di un tuo talento per migliorare, se possibile, la vita di qualcuno senza avere niente in cambio, se non il fatto di sapere di aver fatto cioè di trarre soddisfazione, dal pensare che quella persona, magari grazie al tuo consiglio, riesce a trovare e a fare con successo un colloquio di lavoro [Veronica, Chiesi, FG].

Ad esempio, Valentina che ha partecipato ad un progetto passato di Chiesi con il centro antiviolenza (CAV) di Parma, racconta che a seguito dell'esperienza di orientamento al lavoro e stesura del cv che avevano svolto con un gruppo di donne utenti del CAV, insieme alla collega sono riuscite ad attivare due tirocini.

Insomma, prima abbiamo fatto loro un colloquio, poi abbiamo ragionato anche con le volontarie, e siamo riuscite a trovargli due stage per entrambi all'interno di Chiesi, una nell'ambito produttivo nel controllo qualità perché aveva un background chimico farmaceutico e l'altra ragazza, invece, nell'ambito più commerciale segretariale perché sapeva l'arabo e quindi ha aiutato anche tanto le colleghe che lavorano con la parte commerciale proprio nell'area di lingua araba; insomma è stato bello anche entrare in contatto con realtà nuove che per me e un po' anche lo spirito del volontariato [Valentina, Chiesi].

Infine, i dipendenti sviluppano competenze trasversali diverse da quelle più propriamente manageriali come quelle comunicative o sociali. Lo sviluppo di queste competenze è un aspetto che non emerge come principale, perché per gli intervistati, il volontariato d'impresa è più legato alla sensazio-

ne di miglioramento del target a cui sono rivolte le attività o più in generale verso la comunità.

Avere qualcosa che sia un'abilità o una conoscenza, una caratteristica che può essere utile condividere con gli altri, quindi puoi anche lì, a seconda però del target. Essere in possesso di qualcosa che si può condividere con qualcuno e che può essere utile a qualcuno [*Evelina, Chiesi, FG*].

Però, i partecipanti al focus group sostengono che chi si avvicina al volontariato d'impresa deve comunque avere delle caratteristiche base.

Forse la prima di tutte è quella dell'apertura all'ascolto, la capacità di empatia e di mettersi nei panni di chi è davanti e quindi saper anche modulare l'approccio e la comunicazione sulla base della persona che hai davanti, oltre che ad un interesse reale per quello che si sta facendo [*Evelina, Chiesi, FG*].

Vabbè, l'empatia, ma è praticamente quello che ha detto Evelina. E sì, comunque è quando in questi contesti ti trovi di fronte a diverse persone con diversi trascorsi e background, che nel caso specifico, rispetto al volontariato che abbiamo fatto noi, chi magari si sta laureando, quindi sia il background di studi, ma anche background personale [*Veronica, Chiesi, FG*].

Disponibilità e tempo perché, comunque, ci si dedica a qualcosa di diverso; quindi, anche la disponibilità a fare cose nuove, anche un po' la flessibilità a mettersi in panni diversi, direi. Sapersi adattare al contesto che a volte è anche diverso, a seconda dell'attività che si fa ed è molto diverso sicuramente dal contesto in cui si è abituati a lavorare in azienda, quindi riuscire anche a adattare il proprio comportamento, il proprio stile, anche in base all'interlocutore che si ha di fronte. E direi una forma di intelligenza sociale. Competenze di ascolto anche, sicuramente il fatto di mettersi in ascolto per capire anche qual è il reale bisogno, che viene insomma dalla comunità, dagli interlocutori, dalle associazioni, dalle persone [*Simona, Chiesi, FG*].

Come si può notare, i dipendenti percepiscono il volontariato aziendale come un aiuto agli altri e un cambiamento di routine anche nel modo di porsi sul lavoro, anche cercando di creare, come sostiene Valentina, delle piccole reti di sostegno. Il volontariato non solo aiuta le comunità circostanti e costruisce una buona reputazione o immagine pubblica dell'impresa, ma i dipendenti volontari riflettono anche all'esterno dell'azienda immedesimandosi nei panni dei beneficiari e in generale con un atteggiamento di apertura verso il contesto sociale e lavorativo.

Credo che le aziende siano troppo ferme a guardare il proprio business dall'interno. Non capiscono la ricchezza che possono portare all'esterno, anche se non direttamente in termini di fatturato di bilancio. Ma innanzitutto come ritorno di

immagine. Perché un'azienda aperta verso l'esterno è sicuramente un'azienda che si pone in maniera trasparente [*Alessandro, Chiesi*].

In realtà si sono messi poi in moto, perché poi qualche persona mi ha scritto delle e-mail dicendomi, guarda, cioè quel fioraio in quel paesino delle volte cerca, non so per l'estate e per l'inverno, quindi un minimo di rete, poi quello che ci eravamo domandate noi, era di fare una rete più ampia, cioè nel senso che questo lo stiamo facendo in Chiesi, ma sarebbe stato bello poter fare rete anche con Barilla, con quelle grandi realtà che possono permettersi di fare anche queste cose [*Valentina, Chiesi*].

Altro aspetto interessante è che il volontariato aziendale aiuta a sviluppare le relazioni tra colleghi sul posto di lavoro, durante l'organizzazione e le attività.

Rifarei l'esperienza, secondo me, oltre al poter contribuire sicuramente a un bisogno di una persona, anche il fatto di poter comunque collaborare anche in forme diverse, anche con i colleghi quindi anche comunque la possibilità di interazione che ci può essere comunque anche tra di noi e che dà valore aggiunto [*Chiara, Chiesi, FG*].

Le riflessioni più teoriche sulle definizioni e sulle caratteristiche e competenze sono collegate poi ai fattori organizzativi del VdC e ci danno misura dell'impegno e dell'impatto sui beneficiari e su tutti coloro che si trovano nel processo.

L'ultima parte dell'intervista riguardava il dialogo e l'incontro tra la cultura organizzativa e la cultura del volontariato e sugli impatti che può produrre. Molti intervistati denotano una diversità tra le due realtà, ma non in senso negativo, piuttosto come ricchezza e risorsa.

Sicuramente con il Csv Emilia sono anni che collaboriamo e abbiamo imparato a capirci meglio a vicenda, perché ovviamente il contesto che viviamo è completamente diverso, quindi c'è da comprendersi meglio. E, secondo me, si tratta anche di contaminarsi un po' nella diversità [*Simona, Chiesi*].

Faccio un discorso un po' generale, c'è una differenza, sì, tra la cultura aziendale, che spesso è molto orientata alla produttività e la cultura del volontariato che invece ha più un approccio di comunità, di cura. Un'altra cosa, secondo me, ha valore nel volontariato, non so se riesco a spiegarlo, il fatto di sapere dare valore alla fragilità. In azienda spesso è difficile perché si punta alla qualità, alla perfezione, all'eccellenza, quindi la fragilità [...] Si fa un po' fatica a conciliare queste realtà. Adesso l'ho chiamata fragilità, però comunque mi riferisco a tutte quelle situazioni complesse [*Silvia, Chiesi*].

Come azienda e noi siamo una B Corp¹⁷ e abbiamo determinati valori e nel nostro statuto e nelle nostre certificazioni c'è anche l'impegno ad avere un impatto non solo sull'ambiente ma anche sulla società. Quindi questo penso che sia qualcosa che ci renda orgogliosi: intanto di fare il proprio lavoro e che ti dia anche una motivazione in più, che non è solo legata al business, ma è legata proprio alla volontà di fare qualcosa che comunque abbia un impatto, appunto, e soprattutto anche in linea con il nostro obiettivo come azienda. Quindi secondo me, appunto queste attività, almeno per una persona che sceglie di far parte di un'azienda del genere, queste attività dovrebbero essere considerate rilevanti [Evelina, Chiesi].

Se per cultura organizzativa si intende l'insieme delle esperienze individuali e collettive, le norme e i valori condivisi dalle persone che lavorano in un'organizzazione si tratta anche di prassi e di comportamenti condivisi¹⁸. La cultura organizzativa aziendale sembra trasformarsi dall'integrazione con i valori del volontariato e a sua volta il volontariato può beneficiare dai presupposti della cultura organizzativa aziendale.

La cultura di business può aiutare, perché comunque associazioni o cooperative, in qualche modo si devono sostenere, perché comunque le risorse hanno un valore. Cioè a noi i il guadagno ci serve come base per poter fare e quindi in questo senso magari avere un po' questa prospettiva, qualche tipo di conoscenza in questo senso può aiutare anche il volontariato, a capire anche come trovare queste risorse, perché di nuovo magari non le può possedere di suo, ma ci possono essere diversi canali con cui attivare queste tipo di cose [...] Stiamo lavorando tanto su tematiche della *diversity and inclusion*. Il tema appunto *del Climate Change*, adesso che ormai la guerra è un tema che ci sta più vicino, un po' lavorare su che tipo di impatto possiamo avere nel supportare magari rifugiati o nell'integrare persone? Il punto principale è che ci deve essere la volontà, da ambo i lati, di capire che ci possono essere delle opportunità per collaborare, perché da un lato anche nel volontariato, magari a volte si pensa che l'azienda, l'industria stia solo semplicemente di nuovo fondata per ottenere un guadagno per sé, ma invece oggi c'è una prospettiva proprio diversa [Paola, Chiesi].

L'impatto dell'incontro tra due mondi sociali apparentemente lontani si interpreta, sia rispetto alle ricadute che i programmi aziendali di VdC hanno sui dipendenti volontari e allo stesso modo come il volontariato ha effetto sul business.

¹⁷ Le aziende B Corp (Certified B Corporation) si impegnano a rispettare determinati standard per garantire un impatto positivo sui propri dipendenti, sulla società e sull'ambiente, conciliando l'economia e il profitto con l'etica, la sostenibilità e il benessere.

¹⁸ Cfr R.M. GRANT. *Contemporary strategy analysis*. Cambridge (Mass.), Blackwell Business, 1995.

Ecco che emerge il fatto che l'azienda non può essere solo una realtà focalizzata sul business, ma deve avere anche qualcosa di più ampio e deve dare anche un ritorno e deve comunque garantire anche alle persone di starci bene dentro e quindi questo diciamo, è una cosa che poi impatta anche sul business; perché poi alla fine la verità è che, se le persone stanno bene, rendono meglio e l'azienda va meglio. Ripeto, da un lato si arricchisce la persona perché sta facendo una cosa che non dà nessun vantaggio individuale, ma anzi lo fa per gli altri, quindi, ripeto, qualcosa di spassionato che uno sceglie di fare per gli altri. Però ripeto, secondo me è un'azienda attenta che può mettere insieme queste due cose [Evelina, Chiesi].

Sinceramente non vedo l'ora di rifarlo perché è stato sicuramente una bella esperienza, ma dal mio punto di vista le aziende non sono pronte. Chiesi ha un impatto sociale molto alto perché fa 1000 iniziative. Poi siamo comunque una società benefit, siamo certificati *B corp*; quindi, che dice che effettivamente l'impatto che vogliamo dare del business sulle persone è sicuramente positivo [Alessandro, Chiesi].

Un altro tipo di impatto è la rete che si crea tra aziende orientate al profit ed enti del terzo settore no profit.

Il pozzo di sicar, il lago di pane, sono associazioni con cui abbiamo fatto anche volontariato, non di competenza; quindi, sono associazioni che noi conosciamo già da tanti anni e lì sicuramente c'è un avvicinamento perché poi appunto rimane un po' anche il contatto, ci si sente magari anche per altre occasioni, quindi sicuramente c'è questo avvicinamento [Simona, Chiesi].

Secondo gli intervistati dato che l'incontro tra la cultura organizzativa dell'impresa e il volontariato ha effetti positivi, sarebbe opportuno allargare l'esperienza anche a settori diversi dalle risorse umane; per far comprendere che il volontariato aziendale e di competenza sono delle esperienze che fanno crescere le persone e perciò l'azienda.

Secondo me, anche lì non è detto che per forza solo chi lavora nelle risorse umane abbia una certa attitudine, magari anche lì si può provare a fare qualche esperimento, nel senso magari noi che siamo comunque HR che abbiamo fatto l'esperienza e conosciamo comunque le nostre persone (dipendenti), magari identificare quelle che anche se non sono appartenenti alle HR hanno certe caratteristiche. Perché l'obiettivo voleva essere allarghiamo un po' a tutta la realtà aziendale, perché magari noi adesso abbiamo competenze più in ambito risorse umane, quindi potremmo farci aiutare.

Magari ci sono altre persone che hanno competenze diverse che possono essere spendibili per altre persone, questo potrebbe essere sicuramente uno step successivo a questo tipo di iniziativa; quindi, non tenerla diciamo legata solo al nostro team di risorse umane, ma allargarla anche ad altre funzioni [Valentina, Chiesi].

5.6 Conclusioni

I risultati presentati si articolano su un percorso che va a sottolineare come gli aspetti organizzativi e la cultura d'impresa di riferimento entra in sinergia con i programmi del terzo settore e soprattutto con il VdC. Sia gli intervistati e le intervistate, che l'attuale letteratura sul volontariato aziendale, pongono un'attenzione particolare alle motivazioni personali e sociali che sono dietro la partecipazione dei volontari aziendali. La ricerca identifica importanti motivazioni per la creazione di programmi di volontariato, soprattutto questo è evidente nell'ultima parte del focus group con Chiesi, dal quale emerge che per promuovere l'attività di Vdc ci sono diverse soluzioni.

Magari convincere di più il terzo settore a collaborare con chi fa volontariato d'impresa e come cercare proprio di diffonderlo di più come pratica [...] E banalmente sia tramite delle *best practice*; quindi, esperienze molto positive che possono essere condivise con le aziende con cui ci si appropria per provare a promuovere il VdC [*Veronica, Chiesi*].

E, secondo me, se posso aggiungere anche, appunto, condividere anche le testimonianze di chi l'ha fatto e eccetera può aiutare. E poi aggiungerei anche magari una condivisione post esperienza dei risultati. Mi spiego meglio, una cosa che, secondo me, può motivare tanto anche chi l'ha fatto a rifarlo o comunque a consigliarlo ancora di più, è avere un ritorno da parte magari delle persone con cui ci si è interfacciati; un follow up rispetto a quello che si è fatto. Mi piacerebbe avere magari il riscontro delle persone con cui ho parlato, quindi sapere se l'hanno trovato utile. Se qualcuno ha migliorato il curriculum e magari insomma, ha fatto un bel colloquio eccetera, questo, secondo me, può essere motivante. Per chi l'ha fatto e di conseguenza spingere anche le persone a sponsorizzarlo di più [*Evelina, Chiesi*].

Secondo me è anche molto importante, il lavorare insieme ad associazioni tipo CSV Emilia, che mettono un po' insieme varie realtà del territorio. Che poi magari possono portare anche l'esperienza ad altre aziende, e al tempo stesso valorizzare l'esperienza aziendale presso altre associazioni; quindi, possono fare da ponte sia verso altre aziende, sia in generale verso il terzo settore, sponsorizzando iniziative di questo tipo. Quindi, facendosi anche portatori dell'efficacia sia verso gli interlocutori del terzo settore sia verso altre aziende. Quindi, insomma, è anche la triangolazione, con questi tipi di interlocutori molto efficaci, perché riescono a far interagire mondi molto diversi [*Simona, Chiesi*].

Stimolo di chiusura del focus group è stato chiedere a tutti i partecipanti di esprimere con delle parole una sintesi rispetto alle riflessioni emerse dal gruppo durante il confronto. Di seguito si riporta il word cloud che assegna significato al pensiero conclusivo sul VdC da parte dei volontari del caso studio Chiesi.

Figura 5.12 – *Pensieri conclusivi sul VdC*

Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

CAPITOLO VI
**LE MISURE PER INCENTIVARE IL VOLONTARIATO
DI COMPETENZA**

*Gabriele Sepio**

SOMMARIO: 6.1 Il volontariato di competenza: lo stato dell'arte. – 6.2 Incentivi al volontariato di competenza: il quadro attuale.– 6.3 Il volontariato di competenza e sue forme di pubblicità. – 6.4 Incentivi al volontariato di competenza: le proposte.

6.1 Il volontariato di competenza: lo stato dell'arte

Il concetto di Volontariato di Competenza (VdC) non ha finora trovato un impiego costante tra gli addetti ai lavori, essendo di solito ricompreso in nozioni quali volontariato aziendale (*corporate volunteering*) o volontariato del dipendente (*employee volunteering*).

Con “volontariato aziendale”, può intendersi l'attività dell'impresa che incentiva i propri lavoratori a svolgere attività con finalità sociali in favore della comunità in cui essi vivono e in cui l'azienda opera, molto spesso per il tramite di organizzazioni del terzo settore. Con “volontariato del dipendente” ci si può riferire, invece, alle pratiche con cui il datore di lavoro agevola i dipendenti nell'esercizio di condotte individuali a valenza sociale, ad esempio, attraverso l'autorizzazione a operare durante l'orario di lavoro, ma anche premi o altre agevolazioni.

Volendo fare riferimento alle definizioni fornite da autorevole letteratura, è possibile citare, in primo luogo, Shachar ed altri autori¹, secondo i quali con il volontariato aziendale si viene a creare una connessione fra la sfera del lavoro e quella del civismo, consistendo in una modalità di attivismo sociale che avviene durante l'orario di lavoro.

Per Roddel², invece, è importante evidenziare la dimensione della par-

* Alla elaborazione del capitolo hanno collaborato a titolo gratuito Gianpaolo Sbaraglia e Giovanna Chiarandà.

¹ Cfr. I.Y. SHACHAR, L. HUSTINX, L. ROZAC, L. MEIJS, *A new spirit across sectors: constructing a common justification for corporate volunteering*, in «European Journal of Cultural and Political Sociology», vol. 5, nn. 1-2, 2018, pp. 90-115.

² Cfr. J. B. RODELL, *Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?*, in «Academy of Management Journal», vol. 56, n. 5, 2013, pp. 1274-1294.

tecipazione sociale delle persone che si rendono artefici di tali pratiche, determinando una modalità di coinvolgimento attivo basata sulla volontà di dedicare tempo e coltivare competenze per una causa sociale.

Le imprese che si impegnano nel VdC implementano politiche capaci di supportare i propri dipendenti e consentire loro di trascorrere del tempo svolgendo attività di volontariato. I datori di lavoro possono, ad esempio, stipulare accordi formali pre-programmati con organizzazioni di volontariato e creare dettagliati piani di volontariato; oppure, gli stessi datori possono stipulare accordi più informali e flessibili, che lascino ai dipendenti una maggiore autonomia nella scelta dell'organizzazione di volontariato a cui aderire.

Sembra, comunque, evidente che, volendo tentare di circoscrivere meglio il concetto di VdC, sia imprescindibile il richiamo, in primo luogo, alle attitudini della persona, nello specifico, il dipendente, che si lascia ingaggiare in attività prosociali durante la giornata lavorativa. Le persone con grandi quantità di risorse personali, ossia con grande "capitale psicologico", hanno una maggiore motivazione interna per raggiungere i propri obiettivi personali e, in un'ottica di sistema, aziendali.

In secondo luogo, è importante soffermarsi sui benefici che il VdC può apportare sia a coloro che compiono le relative attività, ossia i dipendenti, sia ai datori di lavoro che le hanno promosse.

La partecipazione dei dipendenti ai programmi di volontariato dei loro datori di lavoro ha risultati positivi sia a livello individuale, sia a livello organizzativo.

Il VdC consente ai dipendenti di connettersi con gli altri e di accrescere la propria autostima. Il volontariato è associato anche al benessere dei dipendenti attraverso la soddisfazione dei bisogni psicologici; è stato dimostrato che la partecipazione ad attività di volontariato migliora il proprio stato emotivo e si correla positivamente con l'espressione di emozioni più positive e meno negative sul posto di lavoro.

Gli effetti positivi del VdC si producono anche a livello organizzativo, poiché i dipendenti, impegnati in attività di volontariato, mostrano risultati prestazionali migliori, rafforzano il senso di identificazione e appartenenza con l'azienda, sono più fedeli a tale organizzazione e hanno livelli più elevati di soddisfazione lavorativa. Inoltre, possiedono migliori competenze legate al lavoro come comunicazione, capacità interpersonali, dedizione, creatività e ascolto attivo.

Il VdC ha effetti positivi non solo sul comportamento all'interno dell'organizzazione aziendale, ma anche sulla sua immagine. Il VdC può contribuire affinché le aziende diventino socialmente responsabili, integrando

le preoccupazioni sociali, ambientali, etiche, dei consumatori e dei diritti umani nella loro strategia aziendale e nelle loro operazioni strategiche. Ciò si tradurrebbe in un miglioramento significativo della reputazione e della legittimazione sociale dell'azienda, nella fidelizzazione dei clienti e degli altri stakeholder (istituzioni, investitori, partner, sindacati, ecc.), nonché in un arricchimento della cultura organizzativa e un potenziamento del valore del marchio aziendale. Non è, dunque, da trascurare l'utilità che le imprese possono ricavare se consentono al proprio personale di cimentarsi in attività solidaristiche.

Alla luce di quanto esposto, non sorprende che esperti e consulenti abbiano elaborato strategie per rendere efficaci i programmi di volontariato aziendale.

Il *Boston College Center for Corporate Citizenship*, ad esempio, ha individuato sei fattori che possono contribuire al successo delle iniziative legate al VdC³: (i) selezione di questioni sociali specifiche su cui indirizzare i comportamenti virtuosi dei dipendenti (tutela dell'ambiente, alfabetizzazione dei bambini in aree svantaggiate, ecc.); (ii) adeguamento dei programmi di volontariato agli obiettivi di business, alle infrastrutture aziendali, ai valori trainanti e alle linee guida adottate sul fronte della cittadinanza organizzativa; (iii) valorizzazione di una cultura aziendale che faciliti l'impegno sociale dei dipendenti, attraverso il supporto dei middle manager dei diversi dipartimenti, l'impiego di testimonianze di dirigenti esperti, l'accessibilità alle informazioni sui programmi, ecc.; (iv) partecipazione diffusa, coinvolgendo oltre il cinquanta per cento dei dipendenti in tali programmi, assicurandosi che ciascuno di loro svolga almeno otto ore di volontariato in un anno; (v) attuazione di un sistema di valutazione funzionante, attraverso il tracciamento dei programmi, della partecipazione, l'ottenimento di *feedback* da parte dei dipendenti e delle organizzazioni non profit coinvolte nei progetti, la valutazione d'impatto sociale e il monitoraggio dei risultati.

Accanto a queste linee guida strategiche, che possono assurgere a veri e propri modelli, non mancano suggerimenti su quali attività siano più appropriate per coinvolgere i dipendenti nelle attività di volontariato: giornate immersive presso centri di accoglienza per persone disagiate o in quartieri degradati, rivolte tanto al personale che ai loro familiari; raccolte solidali di apparecchiature, oggetti e mobilio, vestiti, eccedenze alimentari; premi

³ Cfr. B. BOCCALANDRO, *Mapping success in employee volunteering. The drivers of effectiveness for employee volunteering giving programs and fortune 500 performance*, Boston, Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009 (documento accessibile dal sito <https://ccc.bc.edu>).

e avanzamenti di carriera per chi svolge attività di volontariato nell'orario lavorativo; attivazione di comunità di volontari, consentendo l'utilizzo di risorse e spazi dell'azienda dove organizzare iniziative a carattere benefico; banche del tempo per l'impegno profuso nel sociale; raccolta fondi su campagne specifiche ideate dai dirigenti apicali, per cui si richiede l'apporto dei quadri intermedi e dei livelli esecutivi della compagnia; collocamento, per periodi medio-lunghi (6-24 mesi) o brevi (100 ore lavorative) dei lavoratori in attività comunitarie, nel quadro di cambiamenti organizzativi; partecipazione ad attività di *coaching* nelle scuole o in enti del terzo settore, in genere per poche ore al mese; il distacco presso i consigli di amministrazione di istituzioni comunitarie o associazioni di volontariato in modo tale che i dipendenti dell'azienda possano trasferire le proprie competenze in questi contesti, mentre si esercitano nell'arte di prendere decisioni in ambienti misti e spesso conflittuali.

Con il VdC e la proposizione dei relativi modelli da parte della più recente letteratura, sono in crescita i progetti che coinvolgono imprese, lavoratori e enti del terzo settore.

Il VdC è sempre più diffuso nel contesto italiano, se si tiene conto che oggi sono circa cinque milioni le persone che si dedicano stabilmente alle attività di volontariato, permettendo il perseguimento delle finalità di interesse generale da parte degli enti del terzo settore⁴.

Sono quattro le principali forme di volontariato messe in campo dalle aziende⁵. Si passa da un volontariato professionalizzante, rivolto a giovani quadri o esecutivi con prospettive di crescita a cui viene data la possibilità di fare esperienze presso enti non profit che operano all'estero per implementare le proprie competenze, ad uno con valenza educativa che vede i lavoratori impegnarsi come modelli di ruolo nei confronti di bambini e ragazzi.

Una terza forma di volontariato, invece, definita di consulenza punta a fornire assistenza alle realtà del mondo non profit per lo svolgimento di compiti specifici. Pensiamo, ad esempio, alla redazione del bilancio sociale o d'esercizio.

Mentre la quarta forma di volontariato, c.d. di emergenza, ha avuto uno sviluppo importante nel periodo della pandemia attraverso varie forme di sostegno realizzate mobilitando i lavoratori.

⁴ Cfr. Istat, *Censimento permanente delle istituzioni non profit. I primi risultati*, Report, Roma, 10 maggio 2023.

⁵ Cfr. C. CALTABIANO, S. VINCIGUERRA (a cura di), *Professione volontario. Le competenze del volontariato e la produzione di valore*, Soveria Mannelli, Rubbettino editore, 2022, pp.110-113.

Il VdC è certamente in espansione, soprattutto all'estero. Nel gotha del mondo degli affari, sta maturando l'idea che le imprese dovrebbero non solo occuparsi della produzione e della commercializzazione di beni e servizi, ma anche curarsi di più della sostenibilità sociale ed ambientale di quel che fanno sia su scala locale, sia a livello transnazionale.

In proposito, i componenti della *Business Roundtable*, un'associazione di oltre 200 amministratori delegati delle principali *corporation* americane, hanno sottoscritto, nell'estate del 2019, un manifesto proprio sulla responsabilità sociale dell'impresa. Tale manifesto, lo "*Statement on the Purpose of a Corporation*", è un documento pubblicato con l'obiettivo di definire il fine ultimo di un'azienda e del fare impresa. La *Business Roundtable* pubblicò il primo *Statement* di questo tipo nel 1978, e da allora lo ha periodicamente aggiornato.

È nello *Statement* del 2019 che, per la prima volta, è stato eliminato il principio della cd. "*shareholder primacy*", mettendo in discussione l'idea - considerata un caposaldo del capitalismo - per cui il principale obiettivo di *business* di un'impresa dovesse essere la massimizzazione del valore per gli azionisti, con scarsa attenzione agli interessi esterni all'azienda.

Una simile visione aveva già iniziato a "sgretolarsi", nel panorama americano dei grandi *player* del mercato, con l'emergere dell'idea della *Corporate Social Responsibility*. Il concetto di *Corporate Social Responsibility* (di seguito anche "responsabilità sociale d'impresa" o "CSR") può essere inteso come l'insieme di responsabilità a carico all'impresa per gli effetti che lo svolgimento della sua attività genera sulla comunità di riferimento e sull'ambiente. Esso si è evoluto da semplice dichiarazione formale a concreta azione.

Nel manifesto, si è auspicata, dunque, una "svolta etica del capitalismo": l'obiettivo delle imprese dovrebbe essere la creazione di "valore condiviso" nel lungo termine, non solo valore economicamente valutabile per gli azionisti, ma anche valore per tutti gli *stakeholder*, tra cui dipendenti, clienti, comunità, territorio e ambiente.

I dipendenti, in cui le aziende devono investire, prima di tutto con una remunerazione e dei benefit adeguati, ma anche con iniziative di training, promuovendo costantemente "diversità e inclusione, dignità e rispetto".

I clienti, a cui le aziende devono offrire valore con le loro merci e i loro servizi.

Le comunità nel loro complesso, che le aziende devono supportare rispettando le persone e proteggendo l'ambiente.

I fornitori, con cui le aziende devono interagire "in maniera corretta ed etica".

Lo *Statement on the Purpose of a Corporation* del 2019 ha rappresentato, quindi, una presa di posizione in forte discontinuità con l'ideologia neoli-

berale che esaltava la “personalità di mercato”, l’autonomia individuale e la soggezione dell’individuo ai soli obblighi che fossero fondati su transazioni.

Molte imprese, soprattutto oltreoceano, sembrano cambiare rotta in uno scenario in rapida evoluzione, in cui il volontariato costituisce una pratica idonea a valorizzare la menzionata responsabilità sociale di ogni singolo operatore economico, apportando benefici importanti per la comunità.

Uno studio condotto dal *Boston College Center for Corporate Citizenship* sul coinvolgimento della comunità da parte delle imprese, aggiornato da ultimo nel 2023, ha indagato le tendenze delle imprese americane nel volontariato dei dipendenti, nelle donazioni aziendali e in altri mezzi di coinvolgimento della comunità aziendale. Sulle maggiori compagnie statunitensi, si evince che il 90% ha attivato programmi formali di volontariato aziendale o devoluto donazioni in favore di organizzazioni del terzo settore.

Nel panorama imprenditoriale italiano, a mostrare l’interesse delle aziende al VdC sono i dati pubblicati lo scorso 27 luglio dal Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e Anpal. Sono, infatti, più di 4.000 le imprese (il 5% delle aziende con almeno 50 dipendenti) che hanno offerto al proprio personale l’opportunità di svolgere il “VdC” e altre 21.000 (il 26%) sono interessate a consentirlo in futuro (si veda anche il capitolo 1).

Dai dati pubblicati, inoltre, emerge una maggiore diffusione del fenomeno del volontariato tra le imprese del nord-ovest (5,6%) e nei settori dei servizi (5,4%), con i picchi più elevati in alcuni dei comparti dei servizi alle imprese, come l’ICT (l’8,4% delle aziende con almeno 50 dipendenti concede la possibilità di fare volontariato), i servizi di consulenza (9,1%) e i servizi finanziari e assicurativi (13,8%). Per l’industria, invece, la percentuale si attesta al 3,9%, con valori superiori per quanto riguarda il comparto delle costruzioni (5,5%).

Esaminando i dati a livello aziendale, si osserva una maggiore propensione per il VdC nelle imprese di medio grandi dimensioni con 250-499 dipendenti, dove la quota raggiunge il 6,6% e, in quelle più grandi, con almeno 500 dipendenti (5,5%), mentre le imprese di medio-piccole dimensioni presentano valori più contenuti (4,4%).

Il quadro esplorativo delle esperienze di VdC mostra che esso, in Italia, si esplica con esperienze e programmi molto differenti tra loro per strutturazione e modalità di implementazione. In linea generale, tra le attività svolte nell’ambito del VdC e messe in campo dall’azienda per supportare la partecipazione del proprio personale in attività di volontariato a favore della comunità vi sono: la messa a disposizione di competenze e il trasferimento di *know-how* a favore di associazioni non profit; il distacco temporaneo dei dipendenti a supporto di attività ordinaria o progetti specifici realizzati da enti del Terzo settore; la partecipazione a eventi locali (raccolta fondi, eventi

per la sensibilizzazione e coinvolgimento della cittadinanza locale su temi specifici, interventi di tutela del patrimonio locale, ecc.); il coinvolgimento in programmi educativi alla cittadinanza, nelle scuole, etc.; l'organizzazione della "giornata del volontariato aziendale" (una giornata promossa dall'azienda dedicata a coinvolgere e motivare dipendenti e collaboratori all'impegno volontario); il *tutoring* nei confronti di persone vulnerabili, ecc.

6.2 Incentivi al volontariato di competenza: il quadro attuale

Tanto premesso, occorre comprendere se sussistono, nell'ordinamento domestico, misure che potrebbero indurre le imprese a fare di più sul fronte del VdC, affinché quest'ultimo possa trovare un agevole ingresso non solo nei gruppi multinazionali e nelle grandi imprese, ma anche nelle realtà medio-piccole.

Anzitutto, occorre indagare se, sotto il profilo fiscale, sussistono validi strumenti, come deduzioni, detrazioni, crediti d'imposta e bonus vari, idonei a sanare l'esigenza di incentivare forme di pratiche solidaristiche all'interno delle realtà aziendali.

In questo campo, sarebbe errato qualificare l'incentivo fiscale come strumentale a condizionare le scelte dei contribuenti, orientandoli verso specifici comportamenti – come l'introduzione del VdC nelle proprie aziende – al solo fine di ricevere il beneficio.

Al contrario, nelle fattispecie in analisi, ossia nelle ipotesi di prassi aziendali ancora poco consolidate, aventi ad oggetto l'attuazione di pratiche socialmente rilevanti, accompagnate spesso da una tendenziale diffidenza da parte delle imprese verso possibili effetti fiscali indesiderati, proprio il beneficio fiscale, connesso alle prassi medesime, avrebbe la funzione principale di incentivare e legittimare determinate azioni o scelte di natura solidaristica attraverso il loro definitivo riconoscimento da parte del legislatore. Questo allo scopo di superare resistenze culturali e incertezze applicative.

Tra le diverse disposizioni agevolative il VdC presenti nel panorama italiano, che intendono valorizzare il ruolo dell'impresa nel contesto dell'economia sociale, vi è sicuramente quella disciplinata all'articolo 100, comma 2, lett. i), D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (di seguito anche "TUIR")⁶.

⁶ Cfr. M. LEO, *Le imposte sui redditi nel testo unico*, Tomo II, Milano, pag. 1871 e ss.; G. SEPIO, "Si può dedurre il costo del volontariato di competenza", *Il Sole 24 Ore* 7 Luglio 2022 G. SEPIO E I. IOANNONE, "Volontariato di competenza in più di 4.000 imprese", *Il Sole 24 Ore*, 12 ottobre 2023.

Una norma poco conosciuta dalle imprese, incluse quelle che svolgono attività a sostegno del non profit e che si inserisce nel più ampio quadro delle norme di nuova generazione, come ad esempio la legge “antisprechi”, la legge 16 agosto 2016, n. 166, destinate a valorizzare anche fiscalmente gli investimenti delle imprese nel contesto dell’economia sociale.

L’articolo 100, comma 2, lett. i), TUIR consente di dedurre le spese relative all’impiego di lavoratori dipendenti, assunti a tempo indeterminato, utilizzati per prestazioni di servizi erogate a favore di ONLUS, nel limite del cinque per mille dell’ammontare complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultano dalla dichiarazione dei redditi.

Questa misura, con la completa attuazione della Riforma del Terzo Settore - intervento legislativo non ancora completato, in quanto non sono stati ancora emanati tutti gli atti previsti dai decreti legislativi di attuazione della legge delega n. 106 del 2016 -, ovvero con l’autorizzazione UE sui nuovi regimi fiscali, subirà un profondo cambiamento. L’articolo 100 TUIR vedrà, infatti, ampliato il ventaglio degli enti coinvolti. Sinora, la misura è stata rivolta ai datori di lavoro che prestano sostegno alle Onlus attraverso l’impiego di propri dipendenti; il regime fiscale di favore previsto per le Onlus (decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460) verrà meno una volta ottenuta l’autorizzazione Ue, la disposizione dell’articolo 100, comma 2, lett. i), TUIR troverà uno spazio applicativo maggiore, includendo altre categorie di enti operanti nel settore non profit.

L’art. 89, D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (di seguito anche “Codice del Terzo Settore” o “CTS”), nel coordinare le nuove disposizioni con i regimi previgenti (in parte o del tutto abrogati), prevede che le agevolazioni fiscali riconosciute alle Onlus verranno più genericamente estese – per quanto compatibili – a tutti gli enti del terzo settore (di seguito anche solo “ETS”) di natura non commerciale. In questo caso, quindi, verrà concesso alle imprese di poter “prestare” i propri dipendenti agli ETS non commerciali senza dover rinunciare, nei limiti previsti dall’articolo 100, comma 2, lett. i), TUIR, alla deduzione delle relative spese.

Anche con la Riforma del Terzo settore, resterà, peraltro, valida la condizione imprescindibile per fruire dell’agevolazione. Sarà, infatti, necessario che il dipendente, le cui prestazioni vengono fornite a favore dell’organizzazione non profit, vanti un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

L’apporto di forza lavoro da parte delle imprese per lo svolgimento di prestazioni a favore di enti del Terzo settore rappresenta, dunque, un comportamento socialmente rilevante al quale il legislatore, come detto, assegna un riconoscimento fiscale.

La deducibilità del costo del lavoro, prevista all’articolo 100 TUIR, si inserisce nel solco di un processo di trasformazione legislativo che ha inte-

ressato il nostro Paese, specialmente negli ultimi anni, ridefinendo alcuni istituti tipici del sistema tributario nell'ottica di favorire una contaminazione tra mercato e Terzo settore.

Uno di questi principi è legato all'inerenza nella determinazione del reddito d'impresa. Seguendo le ordinarie regole fiscali, il principio di inerenza assume una particolare rilevanza secondo i principi generali che governano l'imposizione diretta. Il principio, difatti, è finalizzato a prevenire la distorsione della funzione impositiva, propria della disciplina della determinazione del reddito di impresa ai fini fiscali, che potrebbe derivare dall'utilizzo della gestione dell'impresa per la soddisfazione di scopi personali o, comunque, non connessi alla funzione economica relativa all'esercizio dell'attività.

Il principio di inerenza dei costi deducibili si ricava dalla nozione stessa di reddito di impresa ed esprime la necessità di riferire i costi sostenuti all'esercizio dell'attività imprenditoriale, escludendo quelli che si collocano in una sfera estranea ad essa. Pertanto, quando, per la prestazione di un servizio non inerente all'attività d'impresa (legata, ad esempio, ad esigenze personali dell'imprenditore), si sostengono determinati costi, questi ultimi restano a carico dell'impresa senza alcuna possibilità di deduzione di simili componenti negativi.

Nel caso del VdC, questo principio viene di fatto derogato ed entra ormai stabilmente nel sistema tributario un criterio ulteriore. In particolare, viene ammesso che le imprese, oltre a perseguire un fine lucrativo sul mercato, possono, nello stesso tempo, contemperare lo scopo del profitto con lo scopo solidaristico legato alla tutela di interessi collettivi. Un salto culturale che conferma la visione circolare del sistema economico nel rapporto tra diversi settori e contesti operativi, ossia tra mercato e attività di interesse generale, e che conferma la volontà da parte del legislatore di assegnare valore allo scopo sociale.

L'impresa, dunque, non è più vista come un contesto isolato che determina la ricchezza tassabile in relazione esclusivamente al perseguimento delle proprie finalità collegate alla produzione degli utili, ma è un organismo che dialoga con il sistema e incide sullo sviluppo della comunità e del sistema di welfare.

In questo scenario, accanto al tradizionale principio di inerenza, si afferma un nuovo modello che potrebbe essere definito più efficacemente nell'ambito di un contesto di "inerenza circolare", attraverso cui il legislatore attrae nel sistema d'impresa voci di spesa collegate alle attività orientate esclusivamente al bene comune. Questo nuovo principio consente di declinare anche forme alternative di premialità fiscale non più rintracciabili solamente attraverso l'assegnazione diretta di benefici, come nel caso di deduzioni o crediti d'imposta, ma anche indirettamente, attraverso il ricono-

scimento, come nell'ipotesi contemplata dall'articolo 100, comma 2, lett. i), TUIR, della deducibilità dei costi altrimenti estranei al regime fiscale proprio delle imprese.

Si produce, quindi, una graduale ridefinizione di alcuni istituti tipici del sistema tributario favorendo gli investimenti del profit nel sociale e una contaminazione tra mercato e Terzo settore. Se, infatti, il costo del lavoro sostenuto per finalità non inerenti ed estranee a quelle tipicamente aziendali resta a carico dell'impresa, senza possibilità di rientrare nella determinazione della base imponibile e di procedere alla deduzione di tali costi, con il VdC si deroga a tale principio. Entra nel nostro sistema un criterio innovativo che consente alle imprese non solo di perseguire un fine lucrativo sul mercato ma allo stesso tempo di temperarlo con quello legato agli interessi collettivi.

La formula del VdC si inserisce, poi, sempre più spesso nei piani di welfare aziendale, consentendo di cumulare tra loro le varie agevolazioni fiscali e previdenziali. In particolare, mediante un percorso virtuoso e innovativo, il welfare aziendale sta costituendo uno strumento decisivo per la partecipazione delle aziende a forme di attività di VdC, mediante il coinvolgimento dei propri dipendenti.

Come noto, il welfare aziendale costituisce uno strumento per fidelizzare e premiare i dipendenti, per migliorarne e sostenerne i bisogni personali e familiari, nonché rappresenta un importante "pilastro" che affianca il *welfare state*. In tale contesto, si inserisce il concetto di *Corporate Social Responsibility*, che, come sopra accennato, da oltre un decennio include anche l'impegno delle imprese a destinare giornate lavorative del proprio personale ad attività di volontariato, con la possibilità per i lavoratori di scegliere a quali associazioni o ETS dedicare il proprio sforzo, all'interno di una pluralità di opzioni che è lo stesso datore di lavoro a selezionare preventivamente.

L'introduzione di un piano di welfare, in relazione all'attività di volontariato, consente infatti di destinare una giornata lavorativa del personale dell'impresa ad attività di volontariato, con la possibilità per i lavoratori di scegliere a quali associazioni o ETS dedicare il proprio impegno.

Nello specifico, si potrebbe prospettare l'introduzione di un piano di welfare anche legato alla produttività per quei dipendenti che intendano aderire ad un progetto di VdC.

In questo senso, da un lato, si consentirebbe ad un gruppo omogeneo di dipendenti di fruire di beni e servizi di welfare aziendale soggetti a un trattamento fiscale e previdenziale più favorevole e idonei a conciliare il lavoro con i propri bisogni familiari e personali; dall'altro, si incentiverebbero attività di volontariato che favorirebbero anche un diverso e nuovo modello

reputazionale del datore di lavoro nei confronti dei propri *stakeholders* e nei confronti dei terzi. Non è, infatti, da sottovalutare l'aspetto reputazionale e sociale che discende dallo sviluppo e dall'attuazione di un modello aziendale che incentivi simili iniziative, conciliando le finalità lucrative con gli obiettivi sociali e di interesse generale.

Ciò posto, appare opportuna una valutazione di carattere giuridico, che analizzi l'importanza di prevedere l'introduzione di un piano di welfare, tenendo conto non soltanto della disciplina generale sul punto, ma analizzando, in modo particolare, anche i benefici in termini fiscali che ne discenderebbero e connessi all'attività di volontariato svolta nell'orario di lavoro da parte dei dipendenti

Al fine di incoraggiare gli operatori economici a introdurre nelle specifiche realtà aziendali pratiche di welfare, il legislatore ha previsto, in via strettamente correlata a dette pratiche, puntuali vantaggi fiscali sia per il datore di lavoro, che per il lavoratore dipendente.

In particolare, il datore di lavoro che redige e attua, nella propria impresa, un piano di welfare, individuando i servizi offerti e le modalità di fruizione degli stessi, nonché gli strumenti e i metodi di attuazione del programma legati, nella specie, eventualmente anche al VdC, può godere di uno speciale regime di favore, ai fini dell'imposizione IRPEF (se l'imprenditore è persona fisica o società di persone), ovvero ai fini dell'imposizione IRES (se imprenditore è in forma collettiva come una società di capitali).

Difatti, i costi sostenuti dal datore di lavoro e inerenti al welfare aziendale sono costi deducibili per il datore di lavoro, in quanto spese sostenute a titolo di liberalità a favore dei lavoratori.

Anche il lavoratore che accede a un piano di welfare aziendale può, altresì, fruire di un particolare regime fiscale e contributivo. Difatti, proprio in funzione del fine socio-assistenziale che tali benefit perseguono, le disposizioni in materia di welfare aziendale (articolo 51, commi 2, 3, ultimo periodo, e 4, TUIR) contemplano puntuali deroghe al normale trattamento fiscale dei redditi di lavoro dipendente e, in particolare, al principio di onnicomprensività, di cui all'articolo 51, comma 1, TUIR, che sottende la determinazione dello stesso.

A partire dalla legge 28 dicembre 2015, n. 208 (anche detta "Legge di Stabilità per il 2016"), è stata riformata, in maniera organica, la disciplina del welfare aziendale, attraverso un costante aggiornamento delle deroghe al principio di onnicomprensività, in particolare, di quelle contenute nell'articolo 51, comma 2, TUIR. Oggi, è ivi ricompreso un insieme abbastanza eterogeneo di beni e servizi che non concorrono interamente ovvero parzialmente alla formazione del reddito del lavoratore e ai quali, in applicazione

del principio di armonizzazione delle basi imponibili fiscali e previdenziale (art. 6, decreto legislativo 2 settembre 1997, n. 314), è riservato il medesimo regime di favore ai fini contributivi.

A questo proposito, il welfare aziendale comprende dai benefit aventi utilità sociale, di cui all'articolo 51, comma 2, lett. f), TUIR, erogati dal datore di lavoro per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, ai servizi di educazione e istruzione per i figli dei dipendenti, di cui alla successiva lett. f-bis), ai servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, di cui alla lett. f-ter), ossia incapaci di compiere atti della vita quotidiana (alimentazione o igiene) ovvero necessitanti di sorveglianza continuativa. Volendo incentivare finalità assistenziali meritevoli di tutela, il legislatore ha previsto, sussistendone le condizioni (in particolare, l'erogazione alla generalità o a categorie omogenee di dipendenti), la totale non concorrenza dei servizi menzionati alla formazione del reddito di lavoro dipendente.

Un'ulteriore esclusione dalla base imponibile Irpef riguarda i contributi e i premi versati, in attuazione di un piano di welfare, dal datore di lavoro ai dipendenti (generalità o categoria) per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento di atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie, oggetto dell'art. 51, comma 2, lett. f-quater), TUIR. Si tratta delle cd. polizze *Long Term Care* e *Dread Disease* a cui si aggiungono le somme erogate o i rimborsi effettuati per le spese sostenute dai lavoratori dipendenti per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari fiscalmente a carico e al servizio di trasporto collettivo messo a disposizione direttamente dal datore.

Accanto a tali esenzioni totali, si pongono delle ipotesi inerenti determinati beni o servizi che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente entro un determinato valore. Ad esempio, i contributi a forme di assistenza sanitaria, di cui all'articolo 51, comma 2, lett. a), TUIR, o alla previdenza complementare, di cui alla successiva lett. h), che, rispettivamente, non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente nei limiti di euro 3.615,20 e 5.164,57. Oppure, ulteriormente, la somministrazione di vitto da parte del datore di lavoro, anche attraverso mense organizzate direttamente dal datore o da terzi, le prestazioni di servizi sostitutivi di mense aziendali e la corresponsione di indennità sostitutive di mensa non sono imponibili, rispettivamente, interamente, nei limiti di 8 euro, se il buono pasto è in formato elettronico, o nei limiti di 4 euro, se in formato cartaceo, e fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29 (articolo 51, comma 2, lett. c), TUIR). Infine, meritano una particolare attenzione i benefit legati alla mobilità del dipendente, come l'abbonamento al

trasporto pubblico locale, regionale o interregionale (lett. d-bis), oppure il servizio di trasporto per il tragitto casa-lavoro (lett. d).

Anche le azioni assegnate dal datore di lavoro ai propri dipendenti non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente se hanno un valore complessivamente non superiore a euro 2.065,83 per ciascun periodo di imposta e sono mantenute dal lavoratore per almeno tre anni dall'assegnazione (art. 51, comma 2, lett. g), TUIR).

Tanto premesso, l'introduzione di un piano di welfare aziendale, comprendente taluni dei benefit precedentemente elencati, e destinato a quei dipendenti che intendano aderire ad un progetto di VdC, consentirebbe a tali dipendenti di continuare a fruire dei vantaggi fiscali e previdenziali sopra esposti.

È opportuno, tuttavia, ricordare che l'accesso a detti benefici è subordinato alle specifiche condizioni previste per ogni bene o servizio, ad esempio l'introduzione attraverso lo strumento del contratto collettivo o del regolamento aziendale (come il versamento di contributi di assistenza sanitaria), o l'erogazione in favore della generalità o di categorie omogenee di dipendenti (come per il complesso di servizi di utilità sociale o le prestazioni sostitutive delle somministrazioni di vitto), condizione, quest'ultima, che ben sarebbe soddisfatta qualora si individuasse proprio nei lavoratori che scelgono di aderire ad attività di volontariato una specifica e autonoma categoria nel senso anzidetto.

Anche il datore di lavoro otterrebbe, da un piano di welfare aziendale, così strutturato un duplice vantaggio: economico-patrimoniale, conseguente al risparmio d'imposta generabile dalla deduzione integrale dei costi sostenuti e contributivo, pari alla quota a sua carico dell'onere previdenziale non versata in funzione delle predette esenzioni, e reputazionale, ossia derivante dal ritorno d'immagine di cui la propria azienda godrebbe nei confronti dei partner commerciali che ragionevolmente sarebbero ben propensi a instaurare proficue collaborazioni con un ente capace di vantare una forza-lavoro nobilmente dedita al volontariato.

Tale vantaggio reputazionale si tradurrebbe, esso stesso, in un'implementazione degli utili aziendali, conseguenti all'accresciuto bacino di clientela e stakeholders che si intenderebbe conseguire.

È possibile affermare, quindi, che, nel quadro dell'evoluzione legislativa domestica, si va sempre più affermando un "fisco buono", rappresentato da una serie di disposizioni tributarie volte a favorire e premiare gli investimenti del mercato nel sistema dell'economia sociale. Tuttavia, nessuna di tali disposizioni ha ad oggetto, in maniera univoca, il VdC; gli incentivi fiscali menzionati rischiano, pertanto, di non costituire un'effettiva leva per l'adozione di simili politiche all'interno di ogni singola realtà aziendale.

Oltre agli incentivi di natura fiscale, deve essere indagata la sussistenza di ulteriori misure incentivanti l'adozione, nelle realtà aziendali del paese, di politiche legate al VdC. È il caso, ad esempio, di bandi pubblici finalizzati a promuovere e sostenere, all'interno delle realtà aziendali, la realizzazione di progetti di volontariato dei dipendenti.

È possibile menzionare, ad esempio, il bando "Attivazione di piani di welfare aziendale e territoriale nel tessuto imprenditoriale piemontese", promosso nel novembre 2022 dalla Regione Piemonte con l'obiettivo di favorire l'implementazione di esperienze virtuose di welfare aziendale di secondo livello, da parte di aziende private.

La misura è stata rivolta alle Piccole e Medie imprese ed ha finanziato progetti volti a implementare servizi di welfare destinati al proprio personale dipendente e, eventualmente, a collaboratori e fornitori, nonché ad altri soggetti del territorio quali, ad esempio, le micro-imprese ed alla cittadinanza estesa.

Nell'ambito della realizzazione dei progetti da presentare per la partecipazione al bando, sono stati previsti, dal bando medesimo, delle macro-aree di servizi di welfare attivabili nell'ambito dei progetti e, per ciascuna macro-area, i servizi ammissibili. Nello specifico, sono state ammesse anche le iniziative di impegno volontario delle imprese per la partecipazione attiva alla vita della comunità locale. In particolare, sono state ritenute ammissibili, unicamente nel cofinanziamento privato, i costi del personale dell'impresa impiegato in attività di volontariato aziendale pianificato e svolto, in orario di lavoro, all'esterno dell'azienda.

Pertanto, il bando in esame sembra aver qualificato il VdC come una componente idonea a qualificare i progetti proposti come potenziali destinatari del contributo regionale, sebbene i costi dell'attività di volontariato dei dipendenti dovessero rimanere coperti interamente dal cofinanziamento privato e non fossero ammessi dal contributo esterno di cui al bando.

Anche la Regione Lombardia, per favorire la diffusione della responsabilità sociale nelle micro, piccole e medie imprese lombarde, ha emanato nel 2016 un bando volto a incentivare progetti a valenza sociale, ambientale e/o culturale che prevedano il coinvolgimento dell'impresa a favore della comunità locale sulle tematiche di Sviluppo locale sostenibile, Green Economy e Innovazione sociale.

In particolare, ha inteso finanziare, tramite contributi a fondo perduto, progetti presentati da parte delle imprese in specifici ambiti di intervento, ossia attività legate allo sviluppo della "green economy" per la sostenibilità ambientale con ricadute dirette e misurabili sul territorio, attività di innovazione sociale con il coinvolgimento della società civile, volontariato e "terzo

settore”, nonché attività a favore della comunità locale per lo sviluppo sostenibile legate all’impatto aziendale sul territorio e/o finalizzate a rispondere ai bisogni della comunità locale stessa. Tra queste ultime, come stabilito dal bando medesimo, era possibile annoverare, a titolo di esempio, anche il “volontariato d’impresa”.

Oltre le fattispecie riportate, il VdC è raramente incentivato mediante la destinazione, da parte di enti pubblici, di incentivi in favore di enti e imprese che decidano di attuare, nelle realtà economiche di riferimento, simili politiche.

Tanto rilevato sotto il profilo degli incentivi e delle agevolazioni connesse all’adozione di pratiche volte a introdurre nelle realtà aziendali il VdC, occorre indagare se sussistano disposizioni normative che consentano di valorizzare il VdC ai fini civilistici, ossia nella predisposizione dei nuovi adempimenti incombenti su enti giuridici profit e non profit.

6.3 Il volontariato di competenza e sue forme di pubblicità

Numerosi studi, già a partire dagli anni Novanta, hanno messo in evidenza i limiti di sistemi focalizzati sulle sole misure economico-finanziarie, enfatizzando la multidimensionalità della *performance*, che dovrebbe, dunque, essere accompagnata da misure capaci di monitorare adeguatamente anche la dimensione “sociale” della stessa.

Negli ultimi decenni, incentivate dalle numerose iniziative europee e internazionali nate sul tema, le imprese hanno cominciato a pubblicare report riguardanti il proprio impegno in tematiche di sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Queste pubblicazioni, inizialmente su base volontaria, rispondono all’obiettivo di non vincolare la rendicontazione solo alla sfera economica rivolta agli shareholders, ma implementarla con informazioni che interessano una più ampia gamma di *stakeholders*.

Ad aggiungere valore è il possibile utilizzo di tali informazioni al fine di implementare un modello di *business* più sostenibile, inglobando obiettivi coerenti con ciò nella riformulazione delle proprie strategie.

Ad oggi, infatti, una delle principali necessità per le imprese risulta essere lo sviluppo di modelli di *business* che non siano solo innovativi ma anche sostenibili; ciò in quanto la sostenibilità non costituisce più un fattore estemporaneo, ma è destinato a radicarsi nella cultura aziendale e a portare un cambiamento concreto nel modo in cui si opera, sia internamente, sia sul mercato.

Per competere con successo in mercati e ambienti in continua evoluzione, contribuendo al contempo allo sviluppo sociale e sostenibile, le im-

prese adottano sempre più spesso pratiche di innovazione cd. “*sustainability-driven*”; queste mettono la società e l’ambiente al centro del processo di creazione di valore aggiunto del sistema produttivo della singola realtà economica. L’obiettivo è quello di distaccarsi sempre di più da modalità di *business as usual*, mirando alla riprogettazione di processi, prodotti e servizi con sviluppi positivi in ottica socio-ambientale; solo così le imprese potranno progredire e mirare ad un reale sviluppo economico.

Il tema della misurazione della *performance* aziendali aventi un impatto socio-ambientale trascende i confini del *reporting* interno, per diventare uno strumento di rendicontazione verso stakeholder strategici, quali ad esempio investitori, finanziatori, clienti, collettività, ecc. Se si considera, poi, che i vincoli normativi impongono ad un numero crescente di imprese, anche di piccole e medie dimensioni, uno standard di rendicontazione sempre più ampio e multidimensionale, emergono chiaramente numerose sfide per i vari attori coinvolti nella progettazione, alimentazione ed utilizzo dei sistemi di controllo.

Si consideri, inoltre, che integrare nelle scelte d’investimento informazioni sulla *performance* ambientale e sociale e sulla *governance* (i c.d. *Environmental, Social and Governance aspect* - ESG) consente agli investitori di presidiare meglio i processi di creazione del valore di un’impresa e di prevedere rischi ed opportunità connesse ad investimenti alternativi. L’analisi degli impatti socio-ambientali diventa, dunque, predittiva della capacità di sopravvivenza delle organizzazioni imprenditoriali stesse.

Si è affermata, di conseguenza, una serie di strumenti di reportistica di natura volontaria e supplementari all’informativa di bilancio, ossia strumenti capaci di integrare le informazioni economico-finanziarie e non economico-finanziarie di un’organizzazione, in modo da fornire una visione completa del processo di creazione del valore aziendale, tenendo conto simultaneamente della dimensione economica, sociale, ambientale, intangibile e di governance. Si intende fare riferimento, in particolare, al Bilancio di Sostenibilità (detto anche Bilancio ESG) e al Bilancio Sociale.

Lo strumento di rendicontazione “non finanziaria” più significativo sulle azioni attuate da un’impresa nell’ambito ambientale, sociale e della governance è costituito dal bilancio di sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità ha come obiettivo quello di informare, su base annuale, gli stakeholder (azionisti, dipendenti, fornitori, sistema creditizio, finanziatori, clienti, Stato, comunità locali, media, *regulators*) dei risultati economici, sociali, ambientali e di governance (ESG, *Environmental, Social and Governance*) generati dall’impresa nello svolgimento delle proprie attività. Si differenzia dal bilancio d’esercizio, documento contabile che fornisce una rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria dell’azienda.

Il bilancio di sostenibilità riporta aspetti che riguardano la sostenibilità aziendale, la gestione del personale e delle risorse umane, l'impegno nella lotta alla corruzione e nel rispetto dei diritti umani. Esso costituisce, quindi, lo strumento di comunicazione più significativo sulle azioni attuate dall'impresa nell'ambito ambientale, sociale e della governance e ha lo scopo di rendere conto degli impatti non finanziari dell'azienda verso gli stakeholder, ossia verso tutti i soggetti con cui viene a contatto.

Il bilancio di sostenibilità illustra e rappresenta nel dettaglio un modello che integri i fattori ambientali, sociali e di governance lungo l'intera catena del valore. La redazione del bilancio di sostenibilità migliora, quindi, l'immagine e la reputazione aziendale, rafforza il brand dell'impresa, fidelizza i dipendenti, crea un clima di lavoro positivo che facilita la gestione delle risorse umane, rende più responsabile l'azienda verso i propri interlocutori e gli stakeholder.

La recentissima Direttiva 2022/2464, cd. *Corporate Sustainability Reporting Directive* (di seguito anche solo "Direttiva CSRD") ha apportato modifiche significative alla precedente Direttiva 2014/195, cd. *Non Financial Reporting Directive* (di seguito, anche solo "Direttiva NFRD"), introducendo nuovi obblighi di rendicontazione mirati alla sostenibilità ed ampliando lo spettro delle imprese che dovranno procedere alla predisposizione del *report*.

La Direttiva CSRD si propone di essere estensione e revisione della precedente Direttiva NFRD, che per prima ha introdotto l'obbligo di rendicontazione dei temi ESG per pochi grandi "Enti di interesse pubblico". Il problema principale della precedente direttiva era il consentire un alto grado di flessibilità in termini di rendicontazione, in quanto, non prevedendo un novero di standard e criteri di rendicontazione definito e specifico, permetteva alle imprese di decidere autonomamente a quale framework, internazionale, europeo o nazionale, adeguarsi. Inoltre, lasciava notevole discrezione sia riguardo le informazioni da comunicare (quelle ritenute più utili dall'impresa), sia riguardo al documento in cui pubblicarle (se all'interno della relazione sulla gestione oppure in un documento separato).

Un ulteriore difetto risiedeva nella richiesta, posta ai revisori legali, di svolgere solamente una verifica sull'effettiva presentazione delle informazioni, non sulla validità e correttezza delle informazioni presentate.

Questi elementi hanno portato alla mancanza dei requisiti essenziali per soddisfare le esigenze degli *stakeholders*: la comparabilità, l'affidabilità e la pertinenza delle informazioni riportate.

Per queste motivazioni, l'evidente necessità di modifica della precedente direttiva ha determinato l'approvazione della nuova Direttiva CSRD, la

quale ha come primo impatto fondamentale quello di non riferirsi più alla “Rendicontazione Non Finanziaria” ma alla “Rendicontazione sulla Sostenibilità”. La nuova Direttiva, infatti, si prefigge l’obiettivo di migliorare e di trasformare l’ecosistema del reporting aziendale per migliorare la qualità e la coerenza delle informazioni di sostenibilità.

La Direttiva CSDR è entrata in vigore il 1° Gennaio 2023.

Arrivando agli inediti contenuti della stessa, la prima novità introdotta è sicuramente l’ampliamento del perimetro di applicazione delle disposizioni, che prevedono l’obbligo esteso ad un numero di circa 49.000 imprese (molto più elevato delle precedenti 11.700 della precedente normativa). La Direttiva CSRD estende la portata degli obblighi di informativa, i quali dovranno essere applicati nel seguente ordine: (i) dal 1° gennaio 2024, per le grandi imprese di interesse pubblico (con più di 500 dipendenti) già soggette alla Direttiva NFRD, con scadenza della pubblicazione dei dati nel 2025; (ii) dal 1° gennaio 2025, per le grandi imprese non ancora soggette alla Direttiva NFRD (con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di attività totali), con scadenza nel 2026; (iii) dal 1° gennaio 2026, per le PMI quotate e le altre imprese quotate, (a eccezione delle micro imprese quotate in borsa), con scadenza nel 2027; (iv) dal 1° gennaio 2028, per le filiali UE di società extra-UE che realizzano ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a 150 milioni di euro, con scadenza nel 2029.

La Direttiva CSDR specifica, inoltre, le informazioni che le imprese dovrebbero pubblicare con maggior dettaglio e impone di comunicarle nel rispetto di principi obbligatori dell’UE in materia di informativa sulla sostenibilità. Viene introdotto il criterio della “doppia materialità”. Il termine “materialità” è la traduzione letterale dell’originale “*materiality*” menzionato nella Direttiva CSRD e può interpretarsi come “pertinenza” o “significatività”; in particolare, accanto agli impatti per l’ambiente ed il sociale (*impact materiality*), dovranno essere considerati gli effetti dei fattori ESG sulla situazione economica e finanziaria dell’impresa (*financial materiality*). Sarà opportuno inserire informazioni necessarie a comprendere come le iniziative di sostenibilità influiscano sull’andamento dell’impresa, sui suoi risultati e sulla situazione economico finanziaria nonché sulla struttura del modello di business.

Un’ulteriore novità recata dalla Direttiva CSRD si riferisce all’obbligo di presentare il contenuto dell’informazione sulla sostenibilità all’interno della relazione sulla gestione presente nel documento del bilancio di esercizio. Pertanto, la relazione sulla gestione, oltre a contenere l’analisi della performance e dei progressi relativi al business dell’impresa avvenuti nel corso dell’esercizio, le prospettive future ed i relativi rischi ed opportunità,

dovrà accogliere anche una sezione dedicata al “bilancio di sostenibilità”. Per le imprese destinatarie di questa Direttiva, si esclude così la possibilità di pubblicare informazioni relative alla sostenibilità d’azienda in un report separato e tale rendicontazione diventa, a tutti gli effetti, parte integrante della relazione finanziaria annuale. È, altresì, prevista la certificazione indipendente del Report per assicurare l’affidabilità dei dati divulgati.

Per rispondere alla natura mutevole dei rischi a cui sono esposte e al crescente interesse degli investitori riguardo alle implicazioni finanziarie che ne derivano, la Direttiva CSRD prevede che i soggetti, i quali saranno obbligati a redigere il report sulle informazioni relative alla sostenibilità, dovranno utilizzare gli standard europei per la rendicontazione della sostenibilità, redatti dal gruppo europeo EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*); a tale gruppo è stato affidato il compito di redigere gli *European Sustainability Reporting Standards* (di seguito nominati ESRS), ossia principi per il reporting sulla sostenibilità cui le imprese dovranno uniformarsi, incentrati sui tre *topic* ESG, ambientale, sociale e governance.

Il primo set di standard è costituito da dodici documenti, comprendenti due principi cd. “Cross Cutting Standards”, ossia di ambito generale, e dieci principi cd. “*Topical Standards*” (*Environmental, Social, Governance*) riguardanti le tre dimensioni dell’informativa sulla sostenibilità (“*Environment*”, “*Social*” e “*Governance*”) e suddivisi appunto per *topic*, ossia cinque ambientali, quattro sociali e uno sulla *governance*.

In particolare, i cinque *topic* ambientali fanno riferimento a cambiamenti climatici, inquinamento, risorse idriche e marine, biodiversità ed economia circolare.

I quattro *topic* sociali fanno riferimento alla forza lavoro, ai lavoratori della catena del valore, alle comunità interessate, nonché ai consumatori e gli utenti finali).

Il *topic* di Governance fa riferimento alla condotta aziendale.

Volendo soffermare l’attenzione su questi ultimi *topics*, il tema della propria forza lavoro e dei lavoratori nella catena del valore deve includere informazioni riguardanti le condizioni dei lavoratori (sicurezza, orari di lavoro, salari adeguati, salute, diritti dei lavoratori, etc.), parità di genere, di trattamento e di opportunità, misure atte allo sviluppo professionale dei propri dipendenti e la loro partecipazione attiva all’interno dell’impresa, presenza di lavoro minorile o di lavoro forzato e qualsiasi altra forma di violenza e molestia sul posto di lavoro.

Il principio relativo alle comunità coinvolte nei processi operativi dell’impresa si concentra sui diritti sociali, culturali ed economici delle comunità interessate, come per esempio la presenza di acqua potabile e ambiente

sano, abitazioni dignitose, impatti sul suolo e sulla sicurezza delle persone; diritti politici e civili riguardanti la libertà di espressione, di riunione e diritti specifici per le comunità indigene quali l'autodeterminazione, il consenso, i diritti culturali e libertà.

Riguardo il tema dei consumatori e dei clienti finali, le informazioni riportate devono riguardare le politiche ed impatti sui consumatori in tema di sicurezza e salute, protezione dei minori, *privacy*, accesso ad informazioni veritiere e libertà di espressione; politiche di inclusione sociale di non discriminazione, accesso ai prodotti e servizi, pratiche responsabili di marketing e di vendita.

Infine, l'unico standard di Governance, "*Business Conduct*", si pone come obiettivo generale quello di evidenziare in che modo e in quale misura il *modus agendi* dell'organizzazione è guidato, ispirato e costantemente soggetto al rispetto del codice di condotta aziendale. Ciò viene reputato fondamentale per assicurare l'adozione di un modello di business trasparente e sostenibile, con chiaro beneficio per tutti gli stakeholders.

Il principio in oggetto si sofferma, ad esempio, sulla necessità di dare conto delle iniziative poste in essere dall'organizzazione per definire, sviluppare e sostenere continuamente una cultura aziendale in grado di integrarsi armoniosamente con il codice di condotta. Lo stesso pone, altresì, l'attenzione sulla necessità che il management dell'impresa adotti comportamenti corretti nei confronti dei propri fornitori, con l'obiettivo primario di salvaguardare la filiera di approvvigionamento e impone all'organizzazione di descrivere le politiche adottate per prevenire adeguatamente episodi di frode e/o corruzione, nonché di indicare le tempistiche medie di pagamento per le principali categorie di fornitori e la presenza di eventuali contenziosi in caso di pagamenti effettuati in ritardo.

Nel giro di pochi anni, in tempo per consentire alle organizzazioni a cui si rivolge la Direttiva CSRD di recepirne i dettami nei tempi stabiliti, questo set di standard ESRS verrà arricchito tramite la pubblicazione di ulteriori requisiti di *disclosure* applicabili a livello settoriale (*Sector-specific standards*) e specifici per le PMI (*SMESs' proportionate standards*). Tali norme sono ancora in fase di sviluppo e saranno sottoposte quanto prima ad una consultazione pubblica separata.

Dall'analisi svolta, sembra possibile evidenziare come il VdC non costituisca, attualmente, una pratica aziendale rilevante ai fini dell'informativa di sostenibilità e idonea a incrementare la responsabilità sociale dell'organizzazione che la adotta; difatti, il VdC non rientra espressamente, né parrebbe rientrarvi attraverso un'interpretazione estensiva, tra gli indicatori ESRS, in particolare di natura sociale o di governance, adoperabili dalle imprese per

la redazione del proprio bilancio di sostenibilità, così come stabilito dalla direttiva CSRD. Del VdC non sarebbe possibile, quindi, dare evidenza in simili reportistiche.

Ulteriori strumenti, integrativi del bilancio contabile, e finalizzati a rendere conto dei risultati ottenuti, in particolare, della creazione di valore sociale, sono previsti anche nel mondo del non profit. Si intende fare riferimento al bilancio sociale.

Si tratta di uno strumento che ha rivelato la sua utilità per la valutazione e il controllo dei risultati conseguiti, potendo così contribuire a una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione di ciascun ente.

Il bilancio sociale costituisce un documento pubblico di rendicontazione finanziaria e sociale, previsto all'articolo 14, D.Lgs. n. 117/2017, che risponde ad esigenze di trasparenza e adeguata informativa, anche verso i terzi, da parte degli ETS. La finalità del bilancio sociale è quella di rendicontare responsabilità, comportamenti, risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte dall'ente.

Il Cts introduce, dunque, un ulteriore adempimento per gli ETS di grandi dimensioni, che andrà ad aggiungersi al classico bilancio d'esercizio (articolo 13 Cts) ma con peculiarità del tutto diverse. L'intento è fornire una fotografia a fine anno della vita sociale dell'ente, con informazioni ulteriori rispetto a quelle meramente economiche e finanziarie, permettendo agli associati, lavoratori, terzi (ivi incluse le pubbliche amministrazioni), nonché ai potenziali donatori, di conoscere il valore generato dall'ente ed effettuare comparazioni nel tempo dei risultati conseguiti.

In questo senso, il bilancio sociale deve recare informazioni dettagliate sull'ente e sulle attività di interesse generale svolte, secondo le modalità previste nelle linee guida e in base a specifiche sezioni che variano a seconda della dimensione dell'ETS oggetto di analisi.

La riforma ha messo in comune e armonizzato le buone pratiche che già esistevano nella quotidianità del non profit. Ora queste strategie virtuose sono diventate linee guida da seguire per tutti i soggetti interessati.

Gli ETS con entrate superiori a un milione di euro sono tenuti a predisporre il bilancio sociale. Il suddetto bilancio sociale viene redatto seguendo le linee-guida di cui al D.M. 4 luglio 2019.

L'obbligo è partito, infatti, dal bilancio d'esercizio che ha avuto inizio successivamente alla data di pubblicazione del decreto ministeriale. Il primo bilancio sociale "obbligatorio" è coinciso, perciò, con l'esercizio 2020.

Ad oggi, quindi le organizzazioni di volontariato (OdV), le associazioni di promozione sociale (APS) e le Onlus iscritte negli attuali registri di settore – essendo enti dotati "di diritto" della qualifica di Ente del Terzo

Settore – che soddisfano i requisiti previsti dall’articolo 14 Cts sono gli enti che per l’esercizio 2021 presentano l’obbligo di redazione. Accanto a questi, a prescindere dal volume di ricavi, obbligati a predisporre tale documento vi sono anche i Centri di servizio per il volontariato e le imprese sociali unitamente alle cooperative sociali.

Con l’istituzione del RUNTS, anche tutti gli Enti del Terzo Settore iscritti nel Registro, con entrate superiori a un milione di euro avranno l’obbligo di redazione e deposito, entro il 30 giugno dell’esercizio successivo, del bilancio sociale. Tali adempimenti, unitamente a quanto previsto dalle linee guida ministeriali, dovranno essere osservati anche da parte degli ETS che, non superando il limite di entrate, decideranno di dotarsi volontariamente dello strumento del bilancio sociale.

Come detto, il processo di redazione del bilancio sociale deve tener conto dei principi generali elencati nel paragrafo 5, D.M. 4 luglio 2019, ossia:

1. *rilevanza*: devono essere riportate le informazioni rilevanti per la comprensione della situazione e dell’andamento dell’ente e degli impatti economici, sociali ed ambientali della sua attività;
2. *completezza*: devono essere fornite informazioni complete e utili agli «*stakeholder*» per valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell’ente;
3. *trasparenza*: occorre rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni;
4. *neutralità*: le informazioni devono essere riportate in maniera imparziale, indipendente e completa e riguardare tutti gli aspetti della gestione;
5. *competenza di periodo*: le attività e i risultati riportati devono essere quelli dell’anno di riferimento;
6. *comparabilità*: l’esposizione deve rendere possibile il confronto temporale relativo ai cambiamenti dell’ente stesso e anche spaziale rispetto ad altre organizzazioni con caratteristiche simili o operanti nel medesimo settore;
7. *chiarezza*: le informazioni devono essere espone in modo chiaro e comprensibile, come previsto per il bilancio di esercizio;
8. *veridicità*: i dati riportati devono essere veritieri e verificabili;
9. *attendibilità*: i dati devono essere forniti in maniera oggettiva, senza sovrastimare i risultati o sottostimare i rischi;
10. *autonomia delle terze parti*: ove terze parti siano incaricate di trattare specifici aspetti del bilancio sociale dev’essere garantita la loro autonomia e indipendenza in giudizio.

Il bilancio sociale deve riportare le informazioni indicate nel paragrafo 6 del decreto ministeriale, rubricato “*La struttura e il contenuto del bilancio*”

sociale". Non viene richiesto uno schema "rigido" per riportare tali informazioni, motivo per cui ETS è libero di adottare, coerentemente con quanto per norma avviene con l'informativa non-finanziaria, gli schemi e le modalità espositive che meglio si confanno a "raccontare" l'attività dell'ente.

Dal punto di vista operativo, il bilancio sociale deve osservare uno schema puntuale e sarà suddiviso in sezioni e sottosezioni, la cui eventuale omissione dovrà essere motivata da parte dell'ente.

Gli aspetti rilevanti riguardano, in primo luogo, la metodologia redazionale e gli standard di rendicontazione utilizzati, informazioni generali sull'ente e struttura di governance con la mappatura dei principali stakeholder (soci, finanziatori, Pubblica amministrazione) e loro coinvolgimento nelle attività dell'ente. Sarà innanzitutto necessario fornire tutte le informazioni generali relative all'ente, tra le quali la forma giuridica e la qualificazione ai sensi del Cts, la sede legale ed altre eventuali sedi, le aree territoriali di operatività, le attività statutarie individuate facendo riferimento all'articolo 5 del Cts (o all'articolo 2, Cts per l'impresa sociale).

A queste si aggiungono le informazioni sugli obiettivi e le attività svolte, sulla situazione economica e finanziaria e sulle risorse economiche raccolte, distinguendo tra fondi pubblici e privati. Occorre, poi, inserire le ulteriori indicazioni utili sull'attività svolta nell'esercizio, come quelle riguardanti i contenziosi o le controversie in corso rilevanti ai fini della rendicontazione, oppure le informazioni sull'impatto ambientale.

Infine, il bilancio sociale deve illustrare il sistema di *governance* con mappatura dei principali stakeholder e il loro coinvolgimento nelle attività dell'ente, fornendo altresì un'adeguata informativa relativa alle persone che operano per l'ente, sia personale che volontari coinvolti. Infine, dovranno emergere chiaramente gli obiettivi e le attività, la situazione economico finanziaria con particolare riferimento alle risorse economiche raccolte.

Da quanto esposto, similmente a quanto rilevato per gli enti del mondo profit, specifiche politiche adottate dall'ETS, anche avulse dall'attività di interesse generale svolta, come il VdC, non sembrano valorizzabili all'interno del bilancio sociale. Come previsto dal menzionato par. 6, D.M. 4 luglio 2019, il contenuto di ogni sezione che compone il bilancio sociale non contiene alcun riferimento al VdC.

Pertanto, un ETS che, al contempo, eroghi direttamente servizi di carattere sociale, civile o culturale e favorisca l'apporto volontario del proprio personale per incrementare le attività socialmente rilevanti di altri enti, non pare poter dare contezza all'esterno di queste ultime politiche, impedendo agli stakeholder di valutare nel complesso l'impegno dell'ente in favore della collettività.

6.4 Incentivi al volontariato di competenza: le proposte

Nell'attuale panorama normativo interno, non sembrano sussistere, quindi, misure miranti a incentivare direttamente il VdC all'interno delle realtà aziendali. Sarebbe, pertanto, opportuno immaginare un innovativo sistema di norme idoneo a positivizzare il VdC e ad eleggerlo definitivamente come politica aziendale strategica.

Anzitutto, sotto il profilo fiscale, potrebbe prospettarsi un miglioramento del regime di deducibilità previsto dall'art. 100, comma 2, lett. i), TUIR. Tale miglioramento potrebbe riguardare sia l'ambito oggettivo della previsione, ossia il quantum di deducibilità delle spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti per prestazioni di servizi erogate a favore di Onlus, sia l'ambito soggettivo, estendendo il novero di enti in favore dei quali i dipendenti potrebbero destinare attività di volontariato durante le ore di lavoro.

Per quanto concerne il secondo aspetto, si rileva che, come sopra ricordato, in futuro il beneficio verrà riconosciuto nel caso in cui il sostegno sia rivolto a qualsiasi tipologia di ente del Terzo settore (ETS) non commerciale. L'articolo 89 del Codice del Terzo settore, nel coordinare le nuove disposizioni con i regimi previgenti (in parte o del tutto abrogati), prevede, infatti, che le agevolazioni fiscali riconosciute alle Onlus verranno più genericamente estese – per quanto compatibili – a tutti gli ETS di natura non commerciale. In questo caso, quindi, verrà concesso alle imprese di poter “prestare” i propri dipendenti agli ETS non commerciali senza dover rinunciare, nei limiti previsti dall'articolo 100 TUIR, alla deduzione delle relative spese.

Per quanto concerne il primo aspetto, la deducibilità integrale delle spese menzionate o, comunque, entro un limite superiore al cinque per mille dell'ammontare complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, potrebbe costituire un qualificare l'articolo 100, comma 2, lett. i), TUIR come una disposizione capace di incentivare ulteriormente le imprese a destinare giornate lavorative del proprio personale ad attività di volontariato in favore di ETS non commerciali.

Sempre sotto il profilo fiscale, un istituto che potrebbe essere declinato per l'incentivo al VdC è quello dei premi di produttività. Anche i premi di produttività potrebbero, a ben vedere, rispondere a una logica volta a incentivare l'introduzione, da parte delle imprese, del VdC.

Il premio di produttività è disciplinato dall'art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208 del 2015 (Legge di Stabilità 2016); esso è un istituto di natura contrattuale, consistente nell'erogazione ai dipendenti di somme di ammontare variabile, connesse al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti e misurati attraverso opportuni indicatori di performance. I premi di risultato sono veri e

propri strumenti retributivi riconosciuti dal datore di lavoro ai propri dipendenti, al fine di incentivare una maggiore produttività all'interno della realtà aziendale, mirata al raggiungimento dell'obiettivo incrementale prefissato.

Occorre premettere che, in relazione a tali premi, sono previsti dei benefici fiscali. In particolare, ai premi di risultato erogati ai dipendenti del settore privato è applicata un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle relative addizionali in misura pari al 10 per cento; peraltro, l'art. 1, comma 63, l. n. 197/2022 (Legge di bilancio 2023) ha provveduto a ridurre l'aliquota dell'imposta sostitutiva al 5%, per i premi di produttività erogati nel 2023 e tale misura dovrebbe essere prorogata, dalla Legge di bilancio 2024, anche ai premi erogati nel prossimo periodo d'imposta.

Sussistono, peraltro, molteplici condizioni, oggettive e soggettive, per accedere a tale beneficio.

Relativamente ai presupposti oggettivi, il regime agevolato è applicabile ai soli premi di risultato di ammontare variabile e la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, i quali devono essere verificabili e misurabili, in maniera oggettiva, sulla base di prefissati criteri che consentano di appurare se in un periodo di tempo congruo (annuale, infrannuale o ultrannuale) vi sia stato un miglioramento delle performance aziendali.

Sono detassabili solo i premi erogati "in esecuzione" dei contratti collettivi di cui all'art. 51 del D.Lgs. n. 81 del 2015, vale a dire contratti collettivi territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o contratti collettivi aziendali stipulati dalle RSA o RSU, i quali devono prevedere non solo l'indicazione delle condizioni al verificarsi delle quali matura il diritto alla corresponsione della somma, ma, altresì, gli indicatori di performance di cui si è detto sopra.

L'importo massimo del premio agevolabile è fissato in euro 3.000, da computarsi in riferimento a tutti i premi percepiti dal dipendente nel periodo d'imposta, anche se sotto forma di partecipazione agli utili o di benefit detassati, e considerati al lordo dell'imposta sostitutiva, ma al netto delle trattenute previdenziali obbligatorie.

Relativamente ai presupposti soggettivi, la detassazione dei premi si applica al settore privato e per titolari di reddito di lavoro dipendente. Possono beneficiare del regime di tassazione sostitutiva i titolari, nell'anno precedente a quello di percezione dei premi, di un reddito di lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro (al lordo delle somme assoggettate all'imposta sostitutiva in commento ed al netto dei contributi previdenziali).

Tanto premesso, per stabilire l'effettiva sussistenza di un miglioramento nella performance aziendale, il contratto collettivo deve prevedere dei criteri

di misurazione e verifica degli incrementi. Tali criteri devono consentire di verificare, in maniera oggettiva, se in un periodo di tempo congruo (annuale, infrannuale o ultrannuale) vi sia stato il miglioramento menzionato, cioè se il risultato sia incrementativo rispetto all'analogo parametro del periodo precedente. Solo in questo caso, infatti, è possibile procedere all'applicazione del regime impositivo di favore al premio monetario. In altri termini, l'imposta sostitutiva è applicabile esclusivamente ai premi di produttività erogati (i) a fronte dell'effettivo raggiungimento dell'obiettivo che l'impresa si era prefissata, (ii) solo se detto obiettivo sia incrementale, ossia se dal confronto tra il valore dell'obiettivo registrato all'inizio del periodo congruo e quello risultante al termine dello stesso emerge un incremento, verificabile in modo oggettivo attraverso il ricorso ai parametri individuali previsti dal contratto collettivo medesimo.

Al fine di agevolare la contrattazione collettiva nell'individuazione dei parametri con i quali misurare la performance aziendale, l'articolo 2, comma 2, D.M. del 25 marzo 2016 elenca, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, diciannove criteri di misurazione; questi vanno dal volume della produzione, al fatturato, agli indici di soddisfazione del cliente, al rapporto tra costi effettivi e costi previsti, alla riduzione assenteismo, ecc. Gli indicatori elencati dal decreto ministeriale sembrano legare l'erogazione dei premi al raggiungimento di obiettivi connessi al miglioramento dei risultati aziendali di natura economica.

Senonché, è nella stessa legge che sembrerebbe insita una prospettiva di ulteriore evoluzione dell'istituto della produttività, funzionale anche alla diffusione del VdC.

Come accennato, normalmente, il premio viene assegnato per il raggiungimento di obiettivi legati alla produzione. L'indicatore n. 20, di cui all'articolo 2, comma 2, D.M. del 25 marzo 2016, è rubricato "Altro", lasciando presagire che, nel rispetto delle linee guida fornite dalla normativa, sia possibile per le parti contrattuali individuare altri e diversi indicatori.

L'intenzione del legislatore sembra essere quella di lasciare le parti libere di individuare ulteriori criteri di misurazione e verifica degli incrementi alla cui realizzazione è condizionata l'erogazione dei premi. La disciplina di cui all'articolo 2, comma 2 del menzionato decreto ministeriale è, dunque, tutt'altro che restrittiva e consente, a ben vedere, declinazioni inedite ed evolutive dell'istituto della produttività.

I datori di lavoro potrebbero includere, tra i parametri cui commisurare l'aumento della produttività, anche parametri slegati da caratteri meramente economici e connessi, invece, con il raggiungimento di obiettivi di natura solidaristica, idonei anche ad aumentare la responsabilità sociale dell'azienda.

In particolare, il datore di lavoro potrebbe inserire tra gli obiettivi di efficienza, produttività, innovazione, qualità, redditività, anche il miglioramento del profilo reputazionale dell'azienda, raggiungibile attraverso attività socialmente utili poste in essere dai dipendenti in favore della comunità, come ad esempio il volontariato da svolgere durante le ore di lavoro. Il dipendente, impegnato, durante l'orario lavorativo, in attività di rilevanza sociale e che avesse contribuito al raggiungimento degli obiettivi di natura solidaristica, nonché al miglioramento del profilo reputazionale dell'impresa, potrebbe essere destinatario di un premio monetario fiscalmente agevolato.

Un risultato incrementale, sotteso all'erogazione di premi di produttività, potrebbe, quindi, ben essere rappresentato anche da un sempre maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle anzidette pratiche di volontariato: legando l'aspetto premiale proprio a un incremento dell'efficienza, della redditività, della produttività e qualità aziendale che passa anche attraverso un obiettivo di miglioramento del profilo reputazionale della azienda medesima, infatti, il VdC sarebbe suscettibile di divenire parte fondamentale della politica aziendale anche tramite i premi di produttività. In questo scenario, occorre tenere conto che gli obiettivi incrementali che il legislatore ha voluto ancorare all'assegnazione del premio di produttività agevolato fiscalmente non sono stati indicati tassativamente ma sono lasciati a una valutazione in qualche modo discrezionale dell'impresa.

Sotto questo profilo, la portata innovativa di un obiettivo incrementale che, al di là del classico riferimento all'aumento della redditività o al miglioramento delle *performance* aziendali, miri al profilo reputazionale dell'impresa sotto il profilo sociale, è di tutta evidenza. Gli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione ben si conciliano, quindi, con pratiche aziendali capaci di apportare benefici anche all'esterno della realtà aziendale: attraverso la leva della premialità, il datore di lavoro potrebbe incoraggiare i propri dipendenti a impegnarsi, durante l'orario di lavoro, in attività socialmente ed eticamente rilevanti, come l'attività di volontariato, e potrebbe, al contempo, ottenere un rilevante ritorno di immagine.

Soprattutto in un periodo caratterizzato da una perdurante crisi economica e inflazionistica, che sta avendo ripercussioni negative sull'intera società, l'istituto della produttività, per mezzo del VdC, può diventare un vero e proprio strumento capace di influenzare positivamente la responsabilità sociale d'impresa, traducendosi nell'adozione di una politica aziendale che, grazie al VdC, sappia armonizzare gli obiettivi economici con quelli sociali, in un'ottica di sostenibilità e di cura della collettività in cui la stessa e i propri dipendenti vivono e operano.

A ben vedere, inoltre, una modifica sistematica e strutturale dell'istituto della premialità, volta a costituire un incentivo all'adozione di politiche mirate al coinvolgimento dei dipendenti in attività di volontariato, potrebbe essere mirare alla modifica concreta dell'attuale disciplina, includendo espressamente, tra gli indicatori di cui all'articolo 2, comma 2, D.M. 25 marzo 2016, oltre agli indicatori di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione, indicatori della reputazione e responsabilità sociale, raggiungibili mediante il VdC.

Potrebbe trattarsi di indicatori innovativi, idonei a misurare la CSR delle imprese a fronte dell'attuazione di politiche aziendali e di produttività che avrebbero un notevole impatto da un punto di vista sociale. Gli indicatori di nuova introduzione potrebbero essere funzionali a verificare che la reputazione sociale dell'impresa è strettamente connessa a risultati aziendali raggiunti attraverso una innovativa forma di cooperazione e coinvolgimento al risultato tra datore di lavoro e lavoratore. Tra queste sarebbe annoverabile anche il VdC, all'adozione di comportamenti virtuosi in azienda o all'ottenimento di certificazioni ambientali, ossia la destinazione, da parte del dipendente, di ore lavorative ad attività socialmente rilevanti.

Pertanto, la positiva verifica dell'incremento della reputazione e della responsabilità sociale dell'impresa, laddove legata all'attuazione del VdC, potrebbe consentire l'accesso agli incentivi fiscali dedicati alla premialità retributiva dei lavoratori. Le regole sulla premialità finirebbero per allineare l'incentivo monetario del dipendente all'obiettivo della creazione di valore economico socialmente ed ambientalmente sostenibile.

Si tratterebbe di un modello innovativo, e in grado di valorizzare politiche aziendali più favorevoli per i dipendenti, i quali sarebbero, peraltro, attivamente coinvolti in un percorso di impegno sociale mediante l'attività di volontariato. Tale schema si porrebbe come apripista rispetto a un modo nuovo di concepire il rapporto tra datore e lavoratore e di fare impresa.

L'assetto normativo, di cui si auspica l'introduzione, e volto a incentivare, all'interno delle imprese, l'attuazione di pratiche socialmente rilevanti, come il VdC, agevolerebbe, inoltre, l'adempimento dei sopra menzionati obblighi di redazione di specifici documenti informativi e di compilazione di dati non contabili e non finanziari, come avviene per il bilancio di sostenibilità.

Anche sotto questo profilo, è auspicabile, come accennato sopra, l'ingresso di nuovi criteri e strumenti attraverso i quali avviare un processo di integrazione della sostenibilità nel modello di business aziendale. Ogni realtà aziendale dovrebbe poter procedere alla propria rendicontazione delle informazioni non finanziarie considerando tematiche rilevanti per

il modello di business ma attualmente non prese in considerazione dalla relativa disciplina.

Difatti, il VdC dovrebbe poter essere integrato tra le informazioni non finanziarie del bilancio di sostenibilità, consentendo all'imprenditore, da un lato, di gestire proattivamente gli impatti positivi e/o negativi generati dallo stesso sulla propria responsabilità sociale, e dall'altro, di rispondere alle richieste provenienti dagli stakeholders.

In quest'ottica si pongono taluni sistemi, utilizzati soprattutto da operatori economici di grandi dimensioni, finalizzati a misurare il raggiungimento di taluni obiettivi, anche di carattere non economico.

È opportuno fare riferimento, a questo proposito, al sistema MBO, "Management by objectives" o "gestione per obiettivi". Esso rappresenta un modello gestionale diretto al miglioramento dell'organizzazione dell'azienda, consistente nell'individuazione concordata tra lavoratore – solitamente dirigenti o manager aziendali in posizioni apicali - e datore di lavoro di obiettivi individuali di miglioramento della prestazione - in relazione alle attività esercitate dall'impresa - e nell'erogazione, al raggiungimento di tali obiettivi, di somme premiali. L'MBO consiste, quindi, in un sistema di gestione delle performance che si basa sull'impostazione e il riconoscimento di obiettivi aziendali specifici e misurabili.

Il modello del MBO consiste nei seguenti passaggi, che vanno dalla definizione della strategia aziendale alla valutazione dei risultati raggiunti e, nello specifico:

1. definizione degli obiettivi dell'azienda;
2. definizione degli obiettivi individuali;
3. monitoraggio dei progressi e delle performance;
4. valutazione finale;
5. calcolo dei premi.

Il punto di partenza per lo sviluppo di un piano gestionale basato sull'MBO è l'analisi della situazione aziendale (costi, rischio d'impresa, ecc.) e la definizione di obiettivi generali per l'impresa e i singoli settori come, ad esempio, incrementare la produzione o il fatturato, o acquisire un certo numero di nuovi clienti, in un determinato lasso di tempo.

Gli obiettivi individuali che vengono definiti all'interno di un piano basato sull'MBO devono rispondere a determinate caratteristiche che vengono racchiuse nell'acronimo S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely*): "specifici", cioè chiari, che non lascino spazio a dubbi; "misurabili", cioè verificabili in ogni momento; "raggiungibili", cioè, commisurati alle capacità dei singoli; "realistici", ossia non impossibili; "puntuali", ossia delimitati nel tempo.

Nel tempo, è cresciuto e si è rafforzato lo sviluppo di sistemi di MBO legati al raggiungimento di obiettivi di tipo ESG e, in particolare, legati alla responsabilità sociale dell'impresa. Si assiste all'integrazione di parametri di performance non finanziaria all'interno delle politiche di remunerazione dei grandi manager aziendali. Difatti, risulta diffuso l'utilizzo di parametri legati a obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale per la determinazione della componente variabile dei manager.

Un modello MBO "puro" è completamente focalizzato sugli obiettivi economico-finanziari e ha il limite di ignorare importanti aspetti dell'ecosistema aziendale come la cultura d'impresa, il codice etico, le politiche ambientali, la sostenibilità o la responsabilità sociale; per questo, nelle imprese più avanzate, il modello di valutazione della prestazione individuale si è sviluppato in una formula "mista", che integra i target economico-finanziari con elementi di carattere qualitativo.

Un simile sistema MBO consente, quindi, di remunerare i manager anche in base al raggiungimento di prefissati e condivisi obiettivi socialmente rilevanti. La novità risiede nella decisione di utilizzare il MBO, tradizionalmente utilizzato per incentivare e quindi remunerare i manager al conseguimento di obiettivi di carattere economico-finanziario, per incentivare e remunerare i manager al raggiungimento di obiettivi innovativi.

Un'azienda che introduca l'MBO su obiettivi di interesse generale comunica immediatamente di aver realizzato un allineamento delle strategie e delle politiche aziendali a tutti i livelli e trasmette chiaramente e in modo inequivocabile non solo i propri risultati, ma anche i propri valori.

Collegare la remunerazione manageriale a obiettivi socialmente rilevanti è una pratica sempre più diffusa, poiché in tal modo è possibile attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso dei manager e, al contempo, garantire la fondamentale correlazione tra l'interesse del management e quello di tutti gli stakeholder. Attraverso questa politica di remunerazione, strutturata e basata su principi chiari e socialmente rilevanti, l'obiettivo del business dovrebbe essere quello di sostenere e valorizzare i manager e le loro migliori competenze, non solo all'interno dell'azienda ma anche all'esterno.

La continua attenzione sulla qualità e competitività dei beni e servizi offerti alla clientela e l'obiettivo persistente di allinearsi agli interessi degli stakeholder di riferimento, ispirano sempre di più simili politiche retributive, che stanno diventando fondamentali per lo sviluppo della responsabilità sociale dell'impresa.

Pertanto, in relazione a obiettivi aziendali di natura sociale e solidaristica, i manager stanno assumendo un nuovo ed importante impegno. Infatti, per un numero sempre crescente di grandi imprese, la finalità solidaristica, oltre alla sostenibilità, è diventata realmente parte della strategia aziendale.

L'attuazione di nuove politiche retributive sta conducendo, inoltre, alla nascita di nuove figure manageriali che intervengono concretamente nei processi decisionali e di programmazione strategica, anche sostenibile, delle imprese, fanno parte della governance e prendono decisioni chiave per assicurare che i processi aziendali rispettino e perseguano principi e obiettivi di natura solidaristica, garantendo il monitoraggio degli effetti di un approccio sostenibile sugli stakeholder dell'organizzazione.

L'attenzione crescente verso il tema della sostenibilità e la solidarietà sociale ha, infatti, condotto alla nascita di una figura manageriale ad hoc, il Corporate Social Responsibility Manager, ossia la figura professionale che, all'interno delle imprese, svolge il compito di conciliare gli obiettivi economici con il contributo che l'impresa stessa può dare alla comunità, al territorio e a tutti i portatori di interessi.

Questa figura dirigenziale è responsabile della definizione e dello sviluppo delle strategie su cui si basano gli obiettivi di sostenibilità e solidarietà di un'azienda. Tali manager sviluppano ricerche, introducono innovazioni, elaborano politiche, creano piani, costruiscono relazioni con altre organizzazioni, implementano e coordinano una serie di attività e iniziative progettate per avere un impatto positivo sull'ambiente e sulle comunità locali. In sostanza hanno il compito di identificare in anticipo i rischi o le opportunità sociali e ambientali che potrebbero non essere rilevanti nel breve termine ma che lo saranno sicuramente nel medio- lungo periodo.

Il responsabile della CSR deve collaborare con i principali stakeholder, con i vertici di governo aziendali, con i partner e con le organizzazioni internazionali; da questi dovrà acquisire preziose informazioni, su tutte quelle questioni sociali e ambientali, utili alla migliore gestione aziendale.

Le pratiche attuate da questi manager hanno degli effetti positivi all'interno delle imprese, poiché permettono un miglioramento degli stili manageriali, delle competenze e delle performance aziendali. L'implementazione di simili figure potrebbe essere, pertanto, funzionale all'implementazione del VdC nelle realtà aziendali, attraverso la predisposizione di piani ben strutturati, idonei all'attuazione di salde e durature partnership tra mondo profit e mondo non profit.

Un simile approccio, volto alla valorizzazione di un business attento a valori solidaristici e sostenibili, è rilevabile anche dall'analisi dei KPI (acronimo di "*key performance indicators*") qualitativi e quantitativi, di natura ESG, che si collegano strettamente a tale reportistica di natura non finanziaria.

I KPI costituiscono degli indicatori che consentono di monitorare l'andamento, in termini di performance, delle azioni compiute da un'azienda

per il raggiungimento degli obiettivi di business. In altri termini, l'acronimo KPI è utilizzato per descrivere tutte quelle metriche necessarie per monitorare l'andamento di una determinata attività all'interno di un determinato business.

Gli indicatori di performance sono misure quali-quantitative che analizzano le caratteristiche dell'ambiente in cui opera un'impresa, misurano le prestazioni dei processi produttivi e hanno un'influenza rilevante sul raggiungimento degli obiettivi finali, con riferimento ad aspetti fondamentali come il conseguimento di una determinata quota di mercato, il raggiungimento di un certo standard qualitativo, le prestazioni di efficienza, il livello di servizio, il grado di fedeltà della clientela nel riacquisto.

La logica dei KPI si fonda principalmente sul processo gestionale, inteso come una sequenza di attività (input) che genera beni o servizi (output) in risposta alle diverse richieste di servizio, utilizzando una serie di risorse; input, output e servizio, nonché la loro interazione, diventano quindi gli oggetti indagati dai KPI.

Le principali caratteristiche di un KPI sono (i) misurabilità, la metrica deve poter essere confrontabile nel tempo e con altre realtà, (ii) specificità, la metrica deve riguardare un solo aspetto e non essere generica, (iii) accessibilità, la metrica deve essere facilmente reperibile, (iv) rilevanza, le informazioni fornite devono essere utili e pertinenti.

I *Key Performance Indicators* sono orientati a misurare l'intera gamma delle prestazioni di un processo, non solo delle prestazioni empiriche e quantificabili, ma soprattutto di quelle più intrinseche e relative alla creazione di valore per il cliente. In particolare, la logica sottesa ai KPI è che il valore dei prodotti e dei servizi che l'impresa offre ai clienti sia misurabile tramite indicatori competitivi, sintetizzabili in indicatori di efficienza, qualità e servizio.

In particolare, gli indicatori di efficienza misurano la produttività e i costi unitari con cui sono ottenuti gli output e rappresentano l'obiettivo primario dei tradizionali sistemi di controllo di gestione, volti alla determinazione del margine e dei costi totali delle attività e dei prodotti.

Gli indicatori di qualità, invece, misurano la conformità del prodotto/servizio offerto rispetto alle attese del cliente. Ad esempio, gli indicatori di qualità verificano la numerosità dei reclami, oppure di resi di merce pervenuti.

Infine, gli indicatori predisposti alla misurazione del livello di servizio offerto hanno lo scopo di misurare i tempi di risposta alle richieste del cliente e la flessibilità del fornitore. I principali indicatori sono il *time to market*, che misura il periodo di tempo che intercorre tra il momento in cui un'azienda sviluppa un prodotto o servizio e il momento in cui lo mette in vendita

sul mercato, oppure il *lead time*, che misura l'intervallo di tempo necessario a un'azienda per soddisfare la richiesta del cliente (più breve sarà questo intervallo, maggiore sarà la *customer satisfaction*).

Un aspetto importante del metodo dei KPI è il fatto che esso sia in grado di fornire una visione globale delle prestazioni, grazie alla circostanza di includere sia indicatori di efficienza, sia indicatori di efficacia; ciò in quanto, determinando il valore reale dell'output per i clienti, tale metodo supera uno dei limiti più profondi dei sistemi tradizionali di misurazione delle performance, ossia quelli legati a meri dati quantitativi, come l'ammontare di utili conseguiti.

Tanto premesso, è necessario rilevare come si stia assistendo a un processo di costante aggiornamento e implementazione dei KPI, affinché gli stessi possano essere utilizzati anche come strumento di rendicontazione della Responsabilità Sociale di Impresa.

I tradizionali KPI economico-finanziari vengono integrati con KPI di sostenibilità, in quanto questi ultimi restituiscono informazioni su una parte rilevante delle variabili non finanziarie presenti in azienda, che non vengono considerate all'interno del bilancio di esercizio tradizionale ma che hanno una rilevanza significativa per la vita dell'organizzazione e per gli impatti che questa genera verso portatori di interesse.

Proprio per incentivare gli operatori economici, incluse le piccole e medie imprese, a riportare i propri risultati non finanziari, vengono predisposti indici snelli e di semplice individuazione, che favoriscono la rendicontazione sociale, costruendo la comunicazione sulla base di indicatori specifici che permettano l'emersione e il facile riconoscimento delle attività responsabili dell'impresa. Ciò anche alla luce dei sopra menzionati nuovi obblighi di rendicontazione non finanziaria gravante su una vasta platea di operatori economici.

A tal proposito, è opportuno fare riferimento ai recenti standard elaborati dalla *Global Reporting Initiative* (di seguito, anche solo "GRI"), un'organizzazione internazionale indipendente che sviluppa le linee guida a livello internazionale per il *reporting* di sostenibilità e che ha, da ultimo, elaborato indicatori finalizzati all'emersione e al riconoscimento, nei reporting di sostenibilità, delle attività di rilevanza sociale. Le linee guida elaborate dalla *Global Reporting Initiative* sono diventate in pochi anni il *framework* di riferimento universalmente riconosciuto per la rendicontazione delle performance non finanziarie.

È innegabile la rilevanza di tali elaborazioni, anche considerando la stretta interoperatività tra gli standard GRI e gli standard ESRS (cui la stessa *Global Reporting Initiative* ha collaborato a seguito dell'accordo di co-cre-

azione per lo sviluppo degli ESRS sottoscritto con l'European Financial Reporting Advisory Group nel 2021), di cui gli enti soggetti alla Direttiva CSRD dovranno fare applicazione ai fini della rendicontazione sulla sostenibilità.

Il 19 ottobre 2016 sono stati emanati i nuovi GRI Standards. Si tratta di trentasei linee guida a disposizione delle imprese come supporto alla creazione di relazioni trasparenti e corrette su una lunga serie di temi: le emissioni di gas serra, l'impronta idrica, il consumo di energia, l'adozione di politiche di interesse generale e a favore della comunità.

Questi peculiari indicatori permettono di andare oltre la valutazione dell'azienda in termini di bilancio d'esercizio, introducendo parametri di rendicontazione sia qualitativi che quantitativi. Attraverso i nuovi standard, gli operatori economici di ogni dimensione riescono a rendere conto del proprio operato in termini di accountability, sostenibilità e, più in generale, di come si opera verso tutti i soggetti portatori di interessi legittimi (dipendenti, clienti, ambiente, fornitori, comunità).

Oltre due terzi delle imprese che redigono un documento non finanziario adottano, oggi, i GRI Standard, grazie ai quali riescono a rendere noto all'esterno il contributo positivo al benessere della collettività e a rendicontare gli impatti aziendali secondo i criteri ESG. Si tratta, nel concreto, di best practice per la reportistica su un'ampia gamma di impatti a livello economico, ambientale e sociale, declinate in tre serie di standard che aiutano le aziende a raggiungere uno sviluppo sostenibile:

A livello operativo, i principali indicatori elaborati dal GRI sono suddivisi per ambito.

Gli indicatori legati all'impatto ambientale sono finalizzati, ad esempio, a misurare i consumi di energia, acqua e materie prime o a includere criteri e standard ambientali e sociali nella selezione e monitoraggio dei fornitori.

Gli indicatori legati all'impatto sociale includono l'adozione di misure per promuovere nuove assunzioni, azioni per garantire la salute e sicurezza sul lavoro, misure per promuovere la formazione e l'istruzione dei dipendenti, fino ad attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali.

In particolare, lo standard GRI 413 affronta il tema delle comunità locali. Nei GRI Standards, le comunità locali sono definite come persone o gruppi di persone che vivono e lavorano in una determinata area, la quale subisce un impatto economico, sociale o ambientale (positivo o negativo) dalle attività di un'organizzazione che ivi opera. La comunità locale può variare da persone che vivono in prossimità delle attività dell'organizzazione, a persone che vivono a distanza e che probabilmente subiranno comunque l'impatto di queste operazioni.

Le attività e le infrastrutture di un'azienda possono avere impatti economici, sociali, culturali e ambientali significativi sulle comunità locali. Secondo quanto previsto nel documento esplicativo dello standard GRI 413, quello che dovrebbe auspicarsi è che gli operatori economici anticipino ed evitino impatti negativi sulle comunità locali. A tal fine, stabilire un processo di identificazione e coinvolgimento degli stakeholder tempestivo ed efficace è importante per aiutare le imprese a comprendere la vulnerabilità delle comunità locali e il modo in cui queste potrebbero essere influenzate dalle attività dell'impresa. Inoltre, alla luce della natura eterogenea delle comunità locali, ogni impresa dovrebbe considerare la natura differenziata del contesto in cui opera e le vulnerabilità distinte e specifiche che i gruppi locali possono soffrire a seguito delle attività dell'organizzazione.

Lo standard GRI 413 stabilisce che, nel rendicontare il proprio approccio gestionale per le comunità locali, l'impresa potrebbe anche descrivere i mezzi attraverso i quali gli stakeholder vengono identificati e coinvolti, quali gruppi vulnerabili sono stati identificati, eventuali diritti collettivi o individuali identificati che sono di particolare interesse per la comunità in questione, i mezzi con cui vengono supportate terze parti indipendenti in azioni in favore della comunità locale.

Dovrebbero, poi, essere identificate le operazioni concretamente poste in essere dall'impresa, ossia programmi di sviluppo della comunità locale basati sui bisogni delle stesse.

In questo ambito potrebbe trovare collocazione il VdC; i dipendenti di un'azienda, infatti, dedicando ore lavorative ad attività di volontariato presso associazioni del territorio, contribuirebbero allo sviluppo e alla tutela della comunità locale. Tale pratica, quindi, potrebbe essere utilmente valorizzata nel bilancio ESG di un'impresa rilevandola mediante l'indicatore di riferimento.

Alla luce di quanto esposto, vi è motivo di sostenere come il potenziamento del VdC e la sua diffusione nelle politiche aziendali sia strettamente legata all'introduzione di specifici indicatori, come gli Standard elaborati dal GRI, capaci di valorizzare il VdC nella reportistica non finanziaria dell'impresa.

La rendicontazione di informazioni di solidarietà sociale, come l'attuazione del VdC, contribuirebbe a migliorare l'immagine aziendale ed a rafforzare la *brand reputation* dell'operatore economico. Ciò anche per le PMI, le quali, mediante il VdC, sarebbero agevolate nel raggiungimento di obiettivi socialmente rilevanti e nell'adempimento dei nuovi obblighi di selezione e rendicontazione delle informazioni in grado di descrivere l'approccio aziendale alla responsabilità sociale.

In conclusione, i molteplici incentivi, di carattere fiscale, regolamentare e di governance, potrebbero definitivamente far emergere il VdC come driver comunicativo di solidarietà sociale e di differenziazione delle politiche non economiche attuate da un'impresa. Promosso nell'ambito della responsabilità sociale, il VdC rappresenterebbe una scelta etica dell'azienda e un mezzo per creare un network di solidarietà sul territorio e rafforzare le capacità collaborative tra le persone.

Eleggere il VdC come l'attività tipica della Responsabilità Sociale d'Impresa, capace di conciliare due stakeholder dell'azienda, quali la comunità di riferimento e le risorse umane, si porrebbe, inoltre, in perfetta coerenza con i dettami della Commissione Europea. Quest'ultima intende, infatti, creare condizioni favorevoli per una crescita sostenibile, un comportamento eticamente responsabile delle imprese e una creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine anche attraverso una nuova governance dell'impresa, che deve guardare al capitale umano, sociale e alle comunità territoriali come forma di investimento sostenibile. In questo quadro, non può che auspicarsi l'introduzione di misure promozionali come quelle descritte in questo paragrafo volte a fare del VdC una strategia di responsabilità sociale d'impresa.

CONCLUSIONI

Luigi Bobba, Cristiano Caltabiano

Sono molteplici gli spunti di riflessione emersi nei precedenti capitoli. I contributi di ricerca raccolti nel volume danno modo di inquadrare meglio il fenomeno del Volontariato di Competenza (VdC), una pratica sociale che si sta rapidamente diffondendo nella poliedrica economia tardocapitalistica, sia in Italia che all'estero, forse ancora con una scarsa consapevolezza dei commentatori politici e dei decisori pubblici. In tale ottica, le analisi svolte dai diversi esperti e ricercatori coinvolti in questo studio consentono di approfondire le dinamiche di sviluppo di questa inedita forma di impegno civico, attraverso la quale i manager, i quadri e gli esecutivi che lavorano (o hanno lavorato) nelle imprese mettono la loro esperienza al servizio della comunità.

Un primo apporto conoscitivo di notevole interesse è legato alla valutazione della consistenza numerica del VdC nel nostro paese (capitolo 1). Fino ad oggi, infatti, le indagini sul volontariato aziendale non hanno consentito di quantificare con esattezza la sua incidenza nella nostra nazione, essendo perlopiù condotte su campioni assai limitati di imprese. Grazie alla collaborazione con l'ufficio studi di Unioncamere, si è potuto inserire alcune domande su questa tipologia di volontariato all'interno del Sistema informativo Excelsior, una vastissima rilevazione svolta con cadenza mensile sui fabbisogni formativi e professionali espressi dal mondo imprenditoriale¹. Ciò ha permesso di delineare per la prima volta un quadro statistico accurato sulle realtà aziendali che spingono i propri dipendenti a cimentarsi con un'attività volontaria durante l'orario di lavoro. Prendendo a riferimento le società con almeno 50 addetti, si vede che il VdC (e più in generale il volontariato aziendale) ha ancora un impatto limitato, in quanto solo il 5% di queste ha attivato programmi di varia natura, dalla partecipazione ai cosiddetti *community day* ad attività di sostegno educativo nei confronti di soggetti fragili (ragazzi che vivono in famiglie o quartieri svantaggiati, donne che hanno subito violenza, ecc.), passando per consulenze gratuite a benefi-

¹ Nel 2022, anno dell'ultima rilevazione, sono state 285.000 le imprese intervistate nell'arco di dodici mesi attraverso il Sistema informativo Excelsior. In proposito si veda la nota metodologica in Unioncamere, *Excelsior informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di Commercio*, Roma, bollettino statistico, 2022.

cio degli ETS. Se questo è il segmento piuttosto circoscritto dove il VdC ha già attecchito² in prevalenza in ambiti di servizio avanzati come la finanza e le assicurazioni, molto più ampio è il bacino nel quale potrebbe svilupparsi negli anni a venire, laddove più di un quarto (26%) delle imprese italiane hanno dichiarato di essere interessate ad impegnare il proprio personale in iniziative di utilità sociale. È indicativo che questa cerchia più larga di aziende attratte dal VdC e da altre forme di volontariato d'impresa sia ubicata in ogni area della Penisola (Nord, Centro e Sud) e si concentri in molti domini rilevanti dei servizi: oltre alle attività finanziarie e assicurative, la logistica, l'assistenza legale e strategica alle imprese, i media e la comunicazione, il commercio all'ingrosso, i servizi alla persona, la ristorazione e l'alberghiero. Per il momento queste istanze sembrano avere minore presa nell'industria, fatta eccezione per il tessile e l'abbigliamento. Dai dati in nostro possesso non è possibile capire perché nella manifattura, il fulcro del *made in Italy*, sia meno accentuata la disponibilità ad investire nel volontariato aziendale. Da questo punto di vista sarebbe necessario che soprattutto gli economisti si interessassero di più a questo tema, analizzando i fattori che determinano tale tendenza statistica.

Vi è un secondo aspetto sul quale sono state raccolte delle evidenze empiriche significative. Si tratta degli orientamenti che gli ETS manifestano nei confronti del VdC e più in generale del volontariato d'impresa. Le opinioni dei principali destinatari dell'impegno sociale profuso da manager e addetti che operano nel privato sono state registrate attraverso un articolato percorso di ricerca-azione condotto dalla *data company* Italia Non Profit (capitolo 2). Quest'ultima ha attinto ad un archivio di circa mille fra imprese sociali, Aps e Odv e fondazioni filantropiche per realizzare una web survey rivolta al sottogruppo di ETS che avevano in qualche misura dichiarato di aver collaborato con imprese sul territorio (circa 400). Di questi circa il 10% ha risposto al questionario (39) rendendosi disponibili ad essere ricontattati per un focus group sui temi esplorati in questo libro. Alla fine, sono stati coinvolti profili diversi di organizzazioni in tre processi di consultazione sui problemi, le opportunità e le misure che possono promuovere in futuro il VdC: il primo ha visto la partecipazione di responsabili di ETS di grandi dimensioni, al secondo sono stati invece invitati i rappresentanti dei Centri di Servizi di Volontariato, mentre il terzo focus group è stato rivolto ai dirigenti di piccole realtà associative e di volontariato. I risultati salienti di questa complessa indagine esplorativa sono essenzialmente tre: il VdC viene indicato

² Circa 4 imprese su dieci impegnate in programmi di volontariato aziendale hanno dichiarato di coinvolgere i propri dipendenti in attività di VdC.

come modalità prevalente di collaborazione con le imprese dal sottogruppo di ETS che hanno aderito alla Web survey; dai focus group e dalle interviste è emersa inoltre l'esigenza di accompagnare questa tipologia di volontariato con una attenta attività di coprogettazione da parte delle associazioni e delle imprese, proprio perché è necessario uno sforzo supplementare per far sì che i lavoratori siano messi in grado di mettere a frutto il loro *know how* nelle iniziative di utilità sociale; i testimoni privilegiati hanno altresì sottolineato il rischio che altre forme più estemporanee di volontariato aziendale (come i *community day*) possano tradursi in “operazioni di facciata” con cui le imprese rafforzano la propria reputazione sociale, senza investire più di tanto nelle politiche di sostenibilità (tutela dell'ambiente, equo trattamento dei lavoratori, trasparenza nei confronti dei consumatori, coinvolgimento reale degli stakeholders nelle comunità locali dove operano).

Un altro dei temi che è stato investigato a fondo nello studio è la dimensione organizzativa che incide notevolmente sul modo con cui il VdC viene svolto in diversi contesti professionali (e non). Nel caso dei Manager per il Sociale, gruppo spontaneo di dirigenti in pensione o in mobilità nato all'interno di Manageritalia Lombardia³, si genera una comunità di pratiche, ossia una formazione sociale fra “colleghi” che cooperano, scambiano esperienze e apprendono collettivamente, facendo leva sulle proprie competenze per trovare soluzioni pratiche a problemi comuni. Questo modo di operare viene riversato in un'azione volontaria il cui fine è quello di fornire consulenze gratuite agli ETS attivi a Milano e in altre province lombarde: dall'aiuto in attività tecniche quali la raccolta fondi e la rendicontazione, all'elaborazione di complessi progetti di sviluppo organizzativo, passando per il mentoring nei confronti di giovani talenti o l'assistenza verso i lavoratori autonomi che hanno bisogno di fare un business plan. Tali iniziative polivalenti vengono sostenute da una cultura di gruppo che poggia su tre basi: il sentirsi parte di una cerchia di persone che hanno raggiunto posizioni apicali nella sfera professionale, la pratica dell'ascolto attivo per cogliere le esigenze del tessuto associativo locale, un managerialismo che si apre alle istanze della sostenibilità sociale e ambientale, tentando di costruire un ponte tra il mondo degli affari e il terzo settore. La vicenda di Unigens è diversa per genesi e scopi. Questa associazione di volontariato nasce tra il 2017 e il 2018 come uno spin-off promosso da Unicredit, che in quel momento si apprestava a varare un piano con cui anticipare la fuoriuscita dalla Banca di migliaia di lavoratori maturi. Questi sessantenni “esodati” hanno trovato una sponda nella neo-

³ Associazione di categoria più rappresentativa dei dirigenti apicali nel comparto dei servizi.

costituita associazione, a cui hanno potuto aderire liberamente impegnando il loro tempo in azioni meritorie quali svolgere lezioni di educazione finanziaria agli studenti dell'ultimo triennio delle scuole secondarie superiori, seguendo l'input dei vertici dell'istituto bancario, i quali sono peraltro tuttora i principali sostenitori economici di UniGens. Nonostante questa dipendenza materiale e simbolica da Unicredit, l'associazione si è evoluta nel tempo verso altre direzioni, predisponendo iniziative autonome a livello nazionale e locale, fra cui una collaborazione con l'Ente Nazionale per il Microcredito, attraverso la quale i volontari hanno fatto da tutor in corsi di autoimprenditorialità destinati a donne vittime di abusi e maltrattamenti. Sembra quindi delinearsi un percorso di progressiva indipendenza dalla "casa madre" per questo ETS che è cresciuto sia in termini di aderenti sia come capacità progettuale sul territorio. L'ultimo studio di caso ha riguardato un programma convenzionale di volontariato aziendale incentrato sulle competenze dei volontari. La divisione delle risorse umane di Chiesi Farmaceutici si è resa artefice di un progetto di VdC che si sta consolidando. Partito nel 2020 con un'attività di orientamento per donne fragili che frequentano i Centri anti-violenza di Parma ora si è allargato ai giovani che svolgono il servizio civile in diversi ETS del territorio. La particolarità di questa esperienza è il ruolo di intermediazione svolto dal Centro di Servizi per il Volontariato (CSV) di Parma, che si è adoperato per facilitare l'incontro tra i fabbisogni delle diverse organizzazioni del terzo settore coinvolte nel programma e i volontari di Chiesi. La realizzazione di un monitoraggio congiunto fra il CSV e la multinazionale parmense sulle ricadute che quest'attività ha avuto sui volontari è di sicuro un punto qualificante, in quanto consente di valorizzare in corso d'opera gli elementi positivi del programma e, al contempo, di correggere il tiro su ciò che non ha funzionato.

Come si vede vi sono diverse varianti organizzative del VdC, non necessariamente legate alla possibilità di fare qualcosa di apprezzabile a livello sociale con il consenso del proprio datore di lavoro. Anche chi ha abbandonato la vita attiva o si trova in una fase di mobilità professionale può svolgere un ruolo non secondario, mettendo la sua *expertise* al servizio della comunità. In un Paese come il nostro, dove l'indice di vecchiaia è fra i più elevati al mondo⁴, il volontariato fondato sul saper fare accumulato nel corso di una carriera lavorativa presenta potenzialità innegabili. Non tutti i pensionati o

⁴ A livello europeo, ad esempio, siamo il Paese dove tale indice è più elevato, con 182,6 ultrasessantacinquenni ogni 100 bambini e ragazzi fino a 14 anni, mentre il tasso medio della Ue a 27 Paesi è pari a 138,4. Dati riferiti al 2021, fonte Eurostat, estratti il 14-11-2023 da <https://noi-italia.istat.it>.

lavoratori maturi hanno un bagaglio assortito di professionalità da mettere a disposizione della società, ma non sono pochi quelli che possono investire il proprio capitale umano in qualche compito qualificato che può essere d'aiuto agli ETS.

Resta da capire come si possa agevolare questo trasferimento di *know how* corrispondendo alle aspettative di tutti i soggetti interessati: i volontari, le associazioni e le imprese sociali, gli stessi destinatari degli interventi. La ricerca ha dato i suoi frutti anche su questo versante, avendo ricostruito un quadro completo sulle diverse misure che si potrebbero introdurre per incoraggiare sempre più imprese e lavoratori ad intraprendere la strada del VdC (capitolo 6). In proposito, si deve senza dubbio salutare in modo positivo uno degli effetti derivanti dalla piena attuazione del Codice del Terzo Settore, per cui è stata ampliata la platea di organizzazioni (dalle Onlus a tutti gli ETS di natura non commerciale) presso i quali si può far prestare l'attività volontaria ai propri dipendenti, deducendo il 5 per mille del loro costo (articolo 100, comma 2, lett. i del Testo Unico delle Imposte sui Redditi). Questo dispositivo ha una forte valenza promozionale per il VdC (e più in generale per il volontariato aziendale), in quanto lo legittima come pratica per la quale le imprese possono ottenere una deduzione fiscale, entrando di diritto nella sfera di quei comportamenti virtuosi ai quali lo Stato attribuisce legittimità sociale, essendo espressione credibile del concetto di responsabilità d'impresa. Vi sono tuttavia spazi ancora maggiori per incoraggiare questo tipo di volontariato. E questi vanno ricercati nel carattere sempre più vincolante delle linee guida e dei regolamenti varati dalla Ue sui bilanci di sostenibilità, che impongono alle imprese di introdurre alcuni indicatori chiave di prestazione (*KPI – Key Performance Indicators* in inglese) per dimostrare di aver realmente privilegiato i lavoratori, la comunità, e l'ambiente, senza fossilizzarsi solo sull'accumulo dei profitti. Altrettanto promettenti sono i margini di azione aperti dalla normativa sui premi di produzione, laddove il Legislatore lascia alla libera contrattazione fra le parti sociali la possibilità di inserire nuove fattispecie meritevoli di rientrare nella categoria degli incentivi economici concessi al personale; in tale ottica il VdC potrebbe diventare un criterio per misurare la produttività di un dipendente, se questa non venisse intesa solo come contributo al fatturato (e quindi ai ricavi), ma anche come un qualcosa che genera sostenibilità, aumentando la reputazione sociale della stessa azienda e quindi la sua capacità di reggere la competizione nella nicchia di mercato in cui opera. Tutto si salda quindi: per dare le ali ad un volontariato incisivo, capace di valorizzare realmente i saperi e le abilità maturati da una persona nel corso di una carriera lavorativa è necessaria una visione e una cultura aziendale che prenda sul serio quel che Adriano Oli-

vetti aveva intuito nell'immediato dopoguerra, mentre l'Italia si accingeva a risorgere dalle macerie di un conflitto dilaniante e a gettare le fondamenta del *miracolo economico*: “la fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto?”.

Luigi Bobba. Presidente nazionale delle Acli dal 1998 al 2006, nonché portavoce del Forum del Terzo settore dal 1997 al 2000 e vicepresidente di Banca Etica dal 1999 al 2004. Deputato e senatore per tre legislature, nel 2014 è stato nominato Sottosegretario di Stato al Ministero del lavoro e delle politiche sociali nel governo di Matteo Renzi e riconfermato alla fine del 2016 nel governo presieduto da Paolo Gentiloni il 29 dicembre 2016, con le stesse deleghe: formazione professionale e servizi per il lavoro, terzo settore e responsabilità sociale delle imprese, servizio civile e politiche giovanili. Promotore della prima riforma organica del terzo settore, è autore di diversi libri e articoli, tra cui *Il posto dei cattolici* (Einaudi, Torino 2007). Attualmente è presidente della Fondazione Terzjus (Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale) nonché presidente del Comitato *Global inclusion* e componente, in qualità di esperto, del Consiglio nazionale del terzo settore.

Cristiano Caltabiano. Sociologo, dal 2000 al 2009 è stato coordinatore scientifico dell'Iref (Istituto di ricerca delle Acli), di cui è attualmente consulente. Collabora stabilmente con la Fondazione Terzjus (Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale). Autore di libri, saggi e articoli su welfare e sistema sanitario, terzo settore, migrazioni, famiglia, sviluppo territoriale, lavoro e formazione professionale.

Chiara Carbone. Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Firenze e docente a contratto in Sociologia delle Migrazioni e delle Relazioni Interculturali presso l'Università Niccolò Cusano. Si occupa in particolare dello studio dei processi culturali e migratori in un'ottica intersezionale e di genere. Collabora con diversi istituti di ricerca pubblici e privati.

Giovanna Chiarandà. Avvocato e Senior dello Studio e-IUS. Ha maturato una significativa esperienza nel settore della consulenza giuridico-tributaria, in tema di imposte dirette, con particolare riferimento al reddito di lavoro dipendente e al reddito d'impresa, e in tema di imposta sul valore aggiunto, occupandosi, tra le altre, delle problematiche inerenti al wel-

fare aziendale. Interviene come relatrice in corsi di formazione operativi e pratici rivolti a consulenti del lavoro, responsabili delle risorse umane e delegazioni delle rappresentanze sindacali. È autrice di numerose pubblicazioni.

Antonio Fici. Professore associato di Diritto privato nell'Università di Roma Tor Vergata, si occupa da oltre venticinque anni di diritto delle organizzazioni, con particolare riferimento a società cooperative e loro consorzi, enti non profit, enti del terzo settore, imprese sociali e cooperative sociali, anche in rapporto al tema della responsabilità sociale e della sostenibilità d'impresa. Su questi temi è stato autore di numerose pubblicazioni, anche a carattere internazionale, curatore di vari rapporti di ricerca, anche su incarico di istituzioni quali la Commissione e il Parlamento europei, relatore in diversi convegni, in Italia e all'estero, e coordinatore di gruppi di ricerca internazionali. Da consulente del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ha contribuito nel 2017 alla redazione dei decreti di riforma del terzo settore. È Direttore scientifico della Fondazione Terzjus – Osservatorio di Diritto del terzo settore, della filantropia e dell'impresa sociale.

Alessandro Lombardi. Direttore generale del Terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Massimo Lori. Lavora presso l'Istituto Nazionale di Statistica dove è responsabile della realizzazione del registro statistico delle istituzioni non profit. È autore di diversi saggi e pubblicazioni sul Terzo Settore e l'economia sociale.

Mara Moioli. Laurea specialistica in Mercati e Strategie d'Impresa presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano. Master di primo livello in Management delle Imprese Sociali, Non Profit e Cooperative presso SDA Bocconi School of Management, Milano. Consulente senior, cofondatrice di Italia non profit e responsabile prodotti e servizi per gli enti di terzo settore. È esperta ricercatrice, realizza analisi di mercato e studi di settore: da tre anni cura, tra gli altri, il progetto di ricerca in collaborazione con Fondazione Terzjus, denominato "Riforma in Movimento".

Gianpaolo Sbaraglia. Avvocato e Associato dello Studio e-IUS. Ha maturato una significativa esperienza nel settore della consulenza giuridico-tributaria, nei confronti sia delle persone fisiche, su tematiche legate al lavoro

dipendente e alle attività finanziarie detenute in Italia e all'estero, sia degli enti commerciali, con riguardo alla costruzione di piani di welfare aziendale anche legati alla produttività, e alle problematiche connesse all'Imposta sul valore aggiunto e al diritto doganale. Partecipa, in qualità di relatore, a convegni organizzati sul territorio nazionale ed interviene come docente in corsi di formazione operativi e pratici rivolti a dottori commercialisti, consulenti finanziari, consulenti del lavoro, responsabili delle risorse umane e delegazioni delle rappresentanze sindacali. Segue, attualmente, in qualità di tecnico, i tavoli per l'attuazione della riforma tributaria. È autore di numerose pubblicazioni.

Gabriele Sepio. Avvocato cassazionista e partner dello Studio e-IUS. Già professore aggiunto presso la Scuola superiore della Pubblica Amministrazione e Accademia della Guardia di Finanza. È stato coordinatore del tavolo tecnico per la riforma del Terzo settore. È Segretario generale dell'osservatorio per la filantropia e il terzo settore (Fondazione Terzjus) e membro del comitato scientifico per la promozione dell'economia sociale nei rapporti internazionali, istituito dal Ministro del Lavoro, e della commissione fiscale del Coni. Ha svolto, in qualità di tecnico, attività di redazione legislativa su numerose tematiche riguardanti welfare ed economia sociale, come la legge sul "Dopo di Noi", la legge "Antispreco" e il disegno del Premio di Produttività. Svolge attività di consulenza legale e tributaria con riferimento alle tematiche legate a redditi d'impresa e lavoro dipendente e di welfare aziendale. Autore di monografie ed articoli in tema di fiscalità. Editorialista de Il Sole 24 Ore.

Finito di stampare nel mese di dicembre 2023
dalla *Grafica Elettronica* – Napoli

Il PON inclusione 2014-2020 annovera fra i suoi obiettivi specifici il rafforzamento dell'economia sociale (9.7), puntando sulla "responsabilità sociale d'impresa (RSI) quale veicolo di creazione di valore sociale aggiunto e di promozione di inclusione sociale". In questo ambito prioritario d'azione viene richiamata altresì l'esigenza di condurre studi e analisi che possano approfondire i nessi causali (correlazione) tra RSI e competitività aziendale, finalizzati anche all'inclusione socio-lavorativa (9.7.2), laddove viene evidenziata anche l'importanza di prendere in seria considerazione le pari opportunità, la partecipazione attiva e l'occupabilità (settore 109). In tale ottica è necessario comprendere quali meccanismi sociali e strumenti di policy possano favorire lo sviluppo di buone pratiche attraverso le quali la RSI possa dispiegare appieno le sue potenzialità inclusive nel nostro paese. Il volume si focalizza sul Volontariato di Competenza (VdC), una pratica sociale attraverso cui il mondo dell'impresa può trasferire risorse e professionalità agli Enti del Terzo Settore (ETS). È notevole l'apporto che il VdC può dare alle organizzazioni del terzo settore e ai soggetti fragili cui queste si rivolgono: da una parte, può favorire l'acquisizione di know how ed esperienze nel variegato mondo del terzo settore, innescando processi di sviluppo che, tra le altre cose, aumentano le opportunità di impiego negli ETS e la loro efficacia nel perseguimento delle attività di interesse generale (articolo 5 del Dlgs. 117/2017); dall'altra, l'impegno volontario profuso dai dipendenti delle imprese ha un impatto positivo sugli stessi utenti degli ETS, attraverso molteplici attività educative e di sostegno sociale.

La ricerca, mirando ad una migliore comprensione delle dinamiche organizzative e dei fattori sociali che possono alimentare buone prassi di VdC, contribuisce a colmare la carenza di conoscenza che si registra ancora nei confronti di un fenomeno che, per quanto sia rilevante ai fini dell'asse prioritario 3 del PON 2014-2020, risulta in larga misura inesplorato. Lo studio offre a tutti i lettori e agli attori coinvolti nelle esperienze di VdC (leader di ETS, manager aziendali, decisori pubblici a livello nazionale e locale) suggerimenti e proposte per incentivare e ottimizzare tali pratiche che vedono coinvolti i dipendenti delle imprese.

Direzione Scientifica: Antonio Fici

Ricercatori: Cristiano Caltabiano - Gabriele Sepio - Massimo Lori - Mara Moioli - Chiara Carbone

Coordinamento delle attività di ricerca e amministrazione del progetto: Marco Livia

in copertina: istockphoto - credit: tolgart

ISBN 979-12-5976-809-4



COPIA GRATUITA VIETATA LA VENDITA