

f/b

IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA

*Imprese e lavoratori
insieme nella produzione
di bene comune*

A cura di LUIGI BOBBA e GABRIELE SEPIO

IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA

Imprese e lavoratori insieme nella produzione di bene comune

Pubblicazione a cura di
Associazione Terzjus
Via dei Redentoristi 9, 00186 Roma

Realizzata in collaborazione con VITA SpA Impresa Sociale



Osservatorio di diritto del Terzo settore, della filantropia e dell'impresa sociale, è un'associazione costituita nel dicembre 2019. Con il proprio operato l'associazione ha il fine di promuovere la cultura e il diritto del Terzo settore e di verificare l'impatto della nuova legislazione sulla vita degli enti non lucrativi.

terzjus.it



Editing, grafica e supervisione editoriale
VITA Società Editoriale SpA Impresa Sociale
vita.it

Chiusa in redazione il 13 giugno 2022

focus/book

INDICE

PREFAZIONE

La relazione che rende più ricche l'impresa e la comunità	6
--	---

INTRODUZIONE

Le ragioni di una ricerca	8
---------------------------	---

Un'indagine su una pratica sociale emergente	9
--	---

IL VOLONTARIATO DI COMPETENZA

I tratti salienti dell'esperienza volontaria	15
--	----

Il volontariato di competenza e il welfare aziendale	26
---	----

La prospettiva del volontariato di competenza secondo i top manager delle aziende	32
--	----

Il valore della leva fiscale: verso l'inerenza circolare	37
---	----

CONCLUSIONI

Più che una conclusione, un prologo	42
-------------------------------------	----

Note	50
------	----

La relazione che rende più ricche l'impresa e la comunità

di **Stefano Arduini**
direttore di VITA

Come spiega il sociologo e filosofo Pierpaolo Donati la «fortuna del concetto di bene relazionale e delle pratiche che lo realizzano, sta nel fatto che indica la strada del cambiamento d'epoca che dobbiamo imboccare». Prosegue Donati: «Il bene che il volontariato realizza non consiste tanto nell'aiuto (materiale o immateriale) dato, quanto piuttosto nello spirito di relazionalità interumana che il volontariato attua. Lo si comprende se si fa il paragone con il dono, che non si caratterizza tanto per ciò che viene donato (la donazione), ma soprattutto per lo spirito che anima la relazione altruistica. Il volontariato è un bene relazionale perché consiste di relazioni sociali sui generis». L'analisi che il presidente e il segretario generale di Terzjus (l'Osservatorio di diritto del Terzo settore, della filantropia e dell'impresa sociale), rispettivamente Luigi Bobba e Gabriele Sepio, sviluppano in questo focus book (sintesi di un lavoro più ampio, edito da Rubbettino) si colloca

esattamente in tale cornice. Notano gli autori: «Il volontariato di competenza è in definitiva un'attività nella quale il soggetto agente, incentivato dall'impresa in cui lavora, mette al servizio della comunità un saper fare maturato attraverso un'esperienza lavorativa più o meno prolungata nel tempo». Ed è proprio questa la chiave di volta. La progettazione e la promozione di un'attività volontaria, che presuppone una disponibilità di tempo e un'offerta di sapere, non solo possono contribuire a risolvere un problema sociale, ma affinano competenze relazionali utili fuori, ma anche all'interno delle aziende. In questo senso gli autori usano un termine molto appropriato e moderno: «Transizioni biografiche e organizzative».

Questo focus book ha poi un altro merito. Quello di evidenziare un trend, appunto la crescita delle pratiche di volontariato di competenza, senza enfasi e voli pindarici. Il salto culturale non è ancora compiuto. Si vede la rotta, ma siamo solo all'inizio. «Nel top management e fra gli esecutivi, nel middle management», auspicano gli autori, «deve (ancora, ndr.) farsi strada l'idea che un percorso di volontariato può aiutare a scalare l'organigramma, al pari di un Mba o di un altro master». Oggi invece sono le decisioni dei singoli manager l'elemento decisivo. Il percorso va costruito e incentivato. Come meritoriamente contribuisce a fare questa pubblicazione.

Introduzione

Le ragioni di una ricerca

Nel contesto emergenziale creato dalla pandemia alcune aziende si sono interrogate sulle modalità con cui reagire in modo efficace ad un'urgenza sanitaria e sociale e, tra queste, è emersa l'utilità e l'importanza che le proprie competenze professionali fossero poste al servizio dei bisogni della collettività. Hanno così acquisito vigore quelle esperienze che, con tutte le approssimazioni che ogni definizione di sintesi può comportare, si possono identificare come "volontariato di competenza", in quanto il loro elemento distintivo è rappresentato dalla competenza che l'impresa, tramite i propri collaboratori, eroga a beneficio della società, ovvero che sono gli stessi lavoratori a offrire alla collettività, grazie all'intermediazione dell'azienda datrice di lavoro. Una simile novità ha attirato l'attenzione anche di Terzjus, Osservatorio di diritto del Terzo settore, della filantropia e dell'impresa sociale, che ha intrapreso con Fondazione Roche ed Eudaimon una collaborazione finalizzata ad approfondire i profili e le caratteristiche di un fenomeno ancora poco esplorato, ma in rapida diffusione nel mondo del business. Si tratta di una modalità di risposta a bisogni collettivi che offre prospettive originali alla collabora-

zione tra imprese e Terzo settore, meritevoli di un approfondimento, anche di carattere giuridico, che era in precedenza ancora privo di un luogo di elaborazione. Il rapporto sintetizzato in queste pagine cerca quindi di fornire uno strumento conoscitivo, di analisi e proposta, con l'auspicio che la riflessione realizzata possa costituire uno stimolo per una maggiore diffusione tra le imprese di un'esperienza virtuosa, grazie anche ad un supplemento di attenzione da parte degli organi di informazione e dei soggetti politici e istituzionali.

Un'indagine su una pratica sociale emergente

Il volontariato nelle aziende è in espansione, in Italia e all'estero. Nel gotha del mondo degli affari è venuta 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 è emblematico il manifesto della Business Roundtable (Br), sottoscritto nell'estate del 2019 dalla stragrande maggioranza degli amministratori delegati delle più importanti corporations americane, nel quale si afferma che è necessario ripensare l'assunto sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, quale criterio-guida per le compagnie com-

merciali, dando maggiore enfasi ad altri aspetti quali le ricadute delle scelte imprenditoriali sui lavoratori, sull'ambiente e sulle comunità locali. Si tratta di una presa di posizione in forte discontinuità rispetto al mainstream del pensiero neoliberista, che ha dominato la scena geopolitica mondiale nell'ultimo quarantennio, per quanto non manchi di destare una certa diffidenza fra i detrattori delle corporations¹.

Le imprese sembrano perciò cambiare rotta in uno scenario in rapida evoluzione e il volontariato è una pratica che tende a prendere piede in molteplici settori dell'economia, soprattutto all'interno di contesti aziendali di grandi dimensioni. Da uno studio condotto nel 2009 dal Boston College Center for Corporate Citizenship 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 ; in un'indagine realizzata nel 2014 nell'Unione Europea, si è scoperto che l'80% delle società commerciali esaminate (103 gruppi di primaria importanza) prevedeva forme più o meno strutturate di coinvolgimento dei propri dipendenti in attività a carattere sociale durante l'orario di lavoro . In Asia e in Oceania, in Paesi quali la Corea del Sud, il Giappone e l'Australia queste attività sono una consuetudine nelle multinazionali e nelle imprese con organici di rispetto, mentre in Cina, India e in altri Paesi emer-

genti del sud-est asiatico si stanno rapidamente diffondendo, cosa che sta avvenendo anche in alcune nazioni dell'America Latina (Messico, Brasile, Argentina e Cile).

I dati raccolti dall'Osservatorio Socialis e da Ixè mostrano che tra il 2001 ed il 2019 in Italia si è più che raddoppiata la quota di aziende che hanno sviluppato al proprio interno progetti di responsabilità sociale, passando dal 44% al 92%. Il volontariato sembra essere un'opzione collaudata nei programmi di responsabilità sociale delle imprese italiane: nel 2019 quasi la metà delle aziende interpellate hanno dato la possibilità al personale di partecipare a giornate dedicate al volontariato o di mettere a disposizione di organizzazioni non profit la propria professionalità (47%). Dietro queste percentuali vi sono ovviamente pratiche sociali molto diverse fra di loro: si va dalla partecipazione ai cosiddetti community day a forme più continuative di impegno solidaristico svolte durante l'orario di lavoro, con il benessere dei dirigenti e degli azionisti delle società.

L'indagine presentata in queste pagine si è posta l'obiettivo di esplorare questa varietà di forme di ingaggio nel sociale, che sono accomunate dal fatto che i lavoratori mettono al servizio della comunità la propria professionalità, dedicandosi a cause di interesse collettivo. Tra le attività svolte a titolo gratuito vi sono ad esempio l'educazione ambientale nelle scuole, l'aiu-

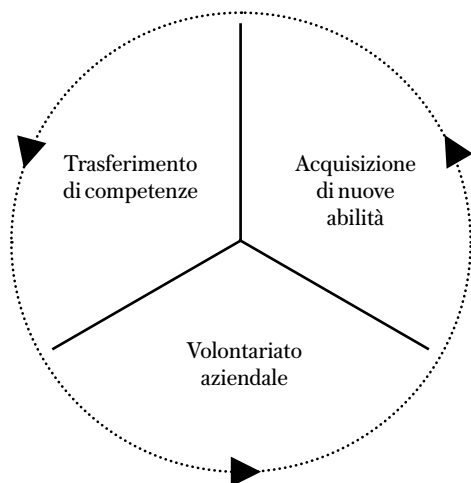
to nel doposcuola a bambini con difficoltà di apprendimento, la partecipazione a progetti di cooperazione in Paesi in via di sviluppo, le consulenze tecniche a supporto di un'associazione non profit, il tutoring nei confronti di persone vulnerabili, ecc. La ricerca si basa su interviste in profondità realizzate con 24 volontari che operano in dieci gruppi aziendali di primo piano, attivi in diversi settori quali il farmaceutico, l'energia, i prodotti elettrici e materiali d'ufficio, le assicurazioni, la gestione dei rifiuti e le bonifiche ambientali (*vedi tabella*)².

LE IMPRESE CHE HANNO PARTECIPATO ALLA RICERCA:
NUMERO DI DIPENDENTI (2020)

Impresa	Settore	N. dipendenti
Chiesi Farmaceutici	Farmaceutico	6.389
Boehringer Ingelheim Italia	Farmaceutico	1.000
Roche Italia	Farmaceutici e diagnostici	1.200
Novartis Italia	Farmaceutico	2.330
3M Italia (dati 2019)	Abrasivi, prodotti per la casa ed elettrici, pellicole, materiale per ufficio, segnaletica stradale, etc	631
Snam	Infrastrutture energetiche	3.249
UnipolSai	Assicurazioni	11.770
Gruppo Mazzerato	Bonifiche ambientali, gestione rifiuti, economia green	250
Novacoop Piemonte	Alimentari di largo consumo	4.776
Edison	Energia	4.786

Le persone intervistate hanno ricostruito liberamente la loro esperienza di volontariato aziendale, per un verso legata a cognizioni tecniche e soft skills messe a disposizione di enti del Terzo settore con cui le proprie imprese collaborano, per l'altro portatrice di nuove consapevolezze sulla realtà circostante. In tale ottica, questa attività può innescare un circolo virtuoso delle competenze nel quale un lavoratore può mettere in gioco in modo disinteressato la propria professionalità per una causa di interesse collettivo, apprendendo qualcosa di nuovo mentre si cimenta con questa attività (*vedi figura sotto*). Le interviste con i volontari sono state realizzate da remoto attraverso la piattaforma Zoom tra gli inizi di luglio e la metà di ottobre 2021.

IL CIRCOLO VIRTUOSO DEL VOLONTARIATO DI COMPETENZA



Un secondo fuoco d'analisi della ricerca ha riguardato i nessi tra volontariato di competenza e welfare aziendale (Wa); per capire in che relazione stiano queste due pratiche sono state svolte delle case histories in tre imprese fra quelle menzionate in precedenza. La base empirica di questo studio sono le interviste ad un responsabile del Wa in ciascuno dei casi esaminati, unitamente al “materiale grigio” e ai dati forniti dagli stessi intervistati.

Nella fase conclusiva dell'indagine sono stati organizzati due focus group con i dirigenti delle imprese. Lo scopo di queste discussioni di gruppo è stato quello di ragionare sulle prospettive di sviluppo del volontariato di competenza, da un lato tenendo conto dei fattori organizzativi che possono spingere un numero sempre maggiore di lavoratori ad impegnarsi in progetti con finalità sociali durante l'orario di lavoro; dall'altro considerando gli incentivi (fiscali, contributivi, ma anche il ritorno sull'investimento) che possono indurre il top management delle corporation ad investire di più su questa forma di attivazione del personale.

Il volontariato di competenza

I tratti salienti dell'esperienza volontaria

Nell'esperienza dei volontari in azienda si stratificano dinamiche psicologiche e sociali complesse e variegate: atti, percezioni, emozioni, relazioni intersoggettive, routine e prescrizioni organizzative, valori e significati culturali, negoziazioni con soggetti esterni (organizzazioni non governative e non profit, istituzioni locali, ecc.). Non è semplice isolare i passaggi chiave in un flusso spontaneo di comportamenti individuali, interazioni sociali, rappresentazioni di senso, istanze valoriali e legami di influenza e potere. Alcuni tratti caratteristici di questa pratica sociale però emergono.

L'incipit: come si diventa volontari in un'impresa

Il volontariato di competenza può nascere in situazioni estreme, per volontà esplicita del top management di un'azienda che incoraggia un gran numero di dipendenti a mobilitarsi di fronte all'incalzare di una crisi sociale o sanitaria, come quella causata dalla recente pandemia; è questo il caso di Roche Italia che ha prestato 250 dipendenti al call center infor-

mativo sul Covid del ministero della Salute, durante il lockdown della primavera del 2020; oppure può essere il frutto di programmi più selettivi che coinvolgono un numero più ristretto di dirigenti e quadri, attraverso una fase di preparazione più o meno strutturata, il cui esito è una forma di professionalismo volontario, un'attività ibrida nella quale i diretti interessati sono messi nelle condizioni di usare le proprie abilità in esperienze prosociali: ad esempio, competenze legali, expertise nel design creativo, capacità di progettare percorsi formativi. Vi è infine una modalità più estemporanea e spontanea con cui si può manifestare l'azione volontaria nelle imprese, emersa da alcune storie raccolte nella ricerca. Al di là del carattere più o meno formalizzato dei programmi di volontariato nelle aziende, essi nascono sempre da input del management o degli azionisti, lasciando tuttavia margini di libertà ai dipendenti che scelgono di impegnarsi nel sociale.

***Agire per qualcosa o per qualcuno:
le spinte motivazionali***

Nei discorsi dei manager e dei tecnici intercettati nella ricerca si delineano diverse concezioni del volontariato; il registro delle motivazioni, dei valori e dei significati morali che i volontari usano per descrivere il loro impegno sociale è alquanto variegato. Sono molteplici le espressioni che essi im-

piegano per spiegare le ragioni che li hanno spinti ad impegnarsi in cause benefiche durante l'orario di lavoro, come si può vedere nella figura sottostante ³.

MOTIVAZIONI, VALORI E SIGNIFICATI ATTRIBUITI AL VOLONTARIATO DI COMPETENZA



Vi sono alcuni sostantivi e verbi che risaltano in particolar modo in questa mappa concettuale: aiutare, scoperta, condivisione, utilità, riconoscimento. Sono parole chiave nella logica che muove questi volontari come altri termini che, seppur con minore enfasi, vengono evocati per dare un significato alla propria esperienza: disagio, impegno, empatia, energia,

trasmettere, ascolto. In tale ottica sembrano emergere diverse istanze etiche e motivazionali: la sensazione di sentirsi utili, la voglia di aiutare un'associazione o una persona in difficoltà, la consapevolezza che nella società odierna non vi sia salvezza individuale e che quindi si debba necessariamente condividere i problemi e le soluzioni con gli altri, l'esigenza di scoprire qualcosa di nuovo avvicinandosi a chi vive in condizioni di disagio, il desiderio di essere riconosciuti per aver fatto del bene (per quanto circoscritta sia la propria azione). La capacità di ascoltare e di immedesimarsi negli altri, la dedizione e il dinamismo possono contribuire ad alimentare tali orientamenti ideali e atteggiamenti, così come la fiducia e la ricerca dell'intimità, senza sminuire l'importanza di trasmettere conoscenze spendibili agli operatori che tutti i giorni si fanno carico delle persone bisognose. Si deve aggiungere che non si può postulare alcuna unitarietà o coerenza nell'immaginario culturale dei protagonisti della ricerca. Del resto, risulta arduo per chiunque al giorno d'oggi rispecchiarsi in un'identità compatta in un mondo dove i conflitti e gli enigmi morali sono ormai la regola e (non più) l'eccezione.

Ascolto e perizia: come vengono messe in circolo le competenze

Il volontariato di competenza è in definitiva un'attività nel-

la quale il soggetto agente, incentivato dall'impresa in cui lavora, mette al servizio della comunità un «saper fare» maturato attraverso un'esperienza lavorativa più o meno prolungata nel tempo. L'altra faccia della medaglia di questa forma di impegno sociale è che in genere chi la intraprende non offre solo la sua expertise per contribuire a risolvere un problema o aiutare qualcuno, ma trae anche nuove consapevolezze e (in alcuni casi) acquisisce abilità inedite in un processo che modifica, almeno in parte, le sue convinzioni e abitudini iniziali.

In estrema sintesi, due pratiche sembrano innescare questa dinamica circolare: da una parte, l'ascolto attivo, ovvero un processo a due vie con cui si presta attenzione a ciò che affermano gli altri, esprimendo allo stesso tempo le proprie impressioni su quanto si è udito e invitando alla ricerca di soluzioni e orientamenti comuni (ossia che tengano conto del parere di tutti i partecipanti alla discussione); risulta perciò evidente che l'ascolto (l'empatia, la capacità di sollecitare nei propri interlocutori la presa di coscienza dei problemi e la condivisione di piste di lavoro) sia un ingrediente insostituibile del volontariato di competenza; dall'altra sembra affermarsi una forma di pensiero laterale, un modo di osservare e affrontare i problemi da prospettive originali rispetto alla logica sequenziale sui cui si fonda il pensiero diretto o razionale, ovvero la ricerca di una congruità tra mezzi e fini per rag-

giungere risultati prefissati. In tal senso i manager e i tecnici contattati nella ricerca, mentre agiscono da volontari, sembrano prediligere la perizia non convenzionale degli artigiani⁴, lasciando per un momento da parte le tabelle di marcia e gli schemi di valutazione della performance. Fanno leva sulla propria professionalità per andare incontro a bisogni inediti, sforzandosi di essere creativi e propositivi.

Transizioni biografiche e organizzative

Nelle storie raccontate dai volontari il piano individuale tende a saldarsi con quello dell'azienda in cui essi operano. In tal senso si è in presenza di transizioni allo stesso tempo biografiche e organizzative. Questa forma di impegno sociale tende da un lato ad essere una fonte di crescita personale per gran parte degli intervistati, che attraverso le ore dedicate a qualche causa meritoria scoprono di avere nuove capacità, ottengono riconoscimento sociale e professionale o semplicemente si sentono utili. In tale ottica l'attività volontaria è un'esperienza che ha un impatto sull'esistenza di chi la compie, prescindendo dall'entità del coinvolgimento o dallo sforzo profuso, per questo non è sbagliato che venga considerata un atto trasformativo, avendo quasi sempre delle conseguenze sul soggetto agente. D'altra parte, anche l'organizzazione in cui si materializza tale pratica sociale subisce un mutamento in quanto

i dipendenti si sentono in genere più ingaggiati nell'impresa, propositivi e collaborativi dopo aver partecipato ad un'iniziativa di volontariato durante l'orario di lavoro.

Quattro forme di volontariato di competenza

Sono molteplici i percorsi di analisi che si possono seguire dopo aver letto le testimonianze degli intervistati. Il volontariato di competenza è multiforme; la sua declinazione operativa dipende molto dagli obiettivi che si pongono le imprese quando inaugurano un programma (o mettono in campo un'iniziativa meno strutturata) per indurre i propri lavoratori (esecutivi, quadri, manager) ad impegnarsi nel sociale; allo stesso tempo, questi ultimi non sono soggetti passivi mentre operano da volontari, quindi contribuiscono a dare un senso specifico all'attività in cui vengono coinvolti. Queste pratiche sociali sono per loro natura plurali, essendo modellate da circostanze e fattori legati a contesti specifici. Nonostante ciò si possono comunque individuare quattro modi di vivere l'esperienza volontaria che affiorano dalle evidenze empiriche raccolte nei precedenti paragrafi.

1. La prima è una forma di volontariato professionalizzante (o di carriera), rivolta in prevalenza a giovani quadri o esecutivi per i quali i dirigenti delle imprese intravedono un percorso

QUATTRO TIPI DI VOLONTARIATO DI COMPETENZA: IMPATTO SULLA SOCIETÀ,
BENESSERE ORGANIZZATIVO DELLE IMPRESE



di crescita che può condurli verso il top management; un periodo più o meno prolungato di tirocinio in una Ong nei Paesi emergenti, in situazioni dove si amplificano problemi sociali pressanti (povertà, malattie, devianza, degrado urbano, ecc.) è in effetti un banco di prova per coltivare il potenziale di queste persone, che sono costrette ad adattarsi a contesti nuovi, nei quali montano il disordine o il disagio sociale, e per questo sono spinte a sviluppare diverse capacità: doti di leadership, flessibilità, attitudine al cambiamento e via discorrendo. C'è da dire che questo genere di esperienza, quasi sempre con-

cordata con i diretti interessati, risulta variamente codificata nei piani di sviluppo delle risorse umane utilizzati dalle aziende coinvolte nella ricerca.

2. Il secondo tipo di volontariato ha una valenza educativa e vede i lavoratori di un'impresa impegnarsi come mentori o come modelli di ruolo nei confronti di bambini e ragazzi. Le attività svolte dai volontari sono in questo ambito piuttosto mutevoli: sostegno a singoli allievi nel doposcuola, sensibilizzazione di studenti delle scuole primarie o secondarie su tematiche ad alto impatto sociale (la parità di genere, una campagna contro lo spreco dell'acqua, ecc.), la presentazione di esempi positivi per affermarsi nella vita professionale, l'orientamento di soggetti fragili (donne che hanno subito violenza o giovani/adolescenti svantaggiati, ecc.) per favorire il loro ingresso nel mercato del lavoro.

3. La terza forma di volontariato potrebbe essere definita di consulenza, essendo fortemente collegata al saper fare e alle abilità tecniche di chi la compie. In genere viene praticata da alti profili di manager o quadri tecnici assai navigati che mettono a disposizione il proprio tempo (non solo durante l'orario di lavoro) per aiutare un'associazione o un'impresa sociale a svolgere compiti complessi quali presentare il bilancio o ren-

dicontare un'attività, organizzare un evento a scopo benefico, raccogliere fondi per realizzare una nuova struttura di accoglienza, bonificare un'area da rifiuti tossici, progettare un corso di formazione per allenatori che desiderano avviare i bambini disabili ad una disciplina sportiva, costruire un piano di marketing per lanciare un prodotto che può aiutare le donne che abitano in un'area depressa a trovare un impiego duraturo. I confini tra questi tre modi di praticare (e concepire) il volontariato di competenza sono alquanto labili sia perché possono coesistere all'interno di una stessa realtà aziendale, sia perché possono evolvere nel corso del tempo.

4. Ad ogni buon conto vi è anche un'ultima tipologia di attivazione volontaria, ben esemplificata dall'iniziativa intrapresa da Roche durante il lockdown del 2020. La mobilitazione di circa 250 dipendenti al servizio di un call center di pubblica utilità potrebbe sembrare un'iniziativa straordinaria, dettata dall'urgenza del momento e quindi irripetibile. Nondimeno, non si può escludere che in futuro anche altre compagnie non possano battere la strada di quello che potrebbe essere considerato un volontariato d'emergenza, per almeno quattro ragioni: viviamo in un mondo dove circostanze come la pandemia sono tutt'altro che improbabili, tenendo conto degli effetti concatenati del cambiamento climatico, delle crisi umanitarie e di

conflitti geopolitici gravidi di conseguenze; le multinazionali sono diventate da tempo delle efficienti piattaforme globali, che possono fare massa critica (non di rado meglio di quanto non riescano a fare i governi o le organizzazioni internazionali) per affrontare fenomeni potenzialmente devastanti; in vasti settori del mondo del business sembra essersi diffusa una cultura della sostenibilità, ovvero l'idea che le imprese debbano in qualche misura farsi carico del benessere della comunità, se non altro perché nel medio-lungo periodo ci vogliono condizioni minime di stabilità nella società per investire e ottenere dei ricavi; non è trascurabile, infine, il fatto che occupandosi dei destini del pianeta le compagnie possono accrescere la propria reputazione sociale e rendere più appetibile il proprio brand agli occhi dei consumatori. Alla luce di queste tendenze, il protagonismo sociale degli attori economici potrebbe aumentare, mettendo in campo una forza d'urto collettiva di aree, divisioni e settori organizzativi (non necessariamente dislocati in un singolo Paese), per eseguire interventi mirati e di breve durata, il cui fine è riparare i danni collaterali di un modello di sviluppo che sta andando fuori controllo.

Il volontariato di competenza e il welfare aziendale

Il volontariato di competenza, trend emergente che porta con sé sfide e opportunità, può trovare una sponda nello sviluppo del welfare aziendale? Questa è una delle domande cardine della ricerca.

Un circolo virtuoso e innovativo, punti di contatto e relazioni nuove tra realtà e attori che si contaminano a vicenda e che muovono verso obiettivi comuni: il benessere delle persone e delle comunità in cui l'azienda opera. A partire dalla genesi e dall'impostazione di un piano di welfare, dalla rilevanza attribuita alla sostenibilità e alla responsabilità sociale e dalle connessioni con i progetti di volontariato, Eudaimon ha avuto l'occasione di intervistare Gruppo Chiesi, Novartis e Snam per provare a capire se e come il welfare aziendale possa costituire uno strumento decisivo per la partecipazione delle aziende ad iniziative di questo tipo.

Origine e punti di contatto

Una cosa è certa: alle aziende, ai lavoratori, ma anche al sistema Paese in generale, il business fine a se stesso non basta più. La credibilità e la reputazione di un'azienda, la coesione e la motivazione della popolazione aziendale e la sostenibilità dell'intero sistema non si basano più semplicemente su crite-

ri economici ma si misurano anche sull'attenzione posta al benessere delle persone, dell'ambiente e della comunità di riferimento. Ecco che le aziende manifestano sempre più la volontà di incorporare obiettivi e tematiche di carattere sociale e ambientale all'interno del proprio business, in modo tale da condurre l'attività aziendale in maniera responsabile, etica e sostenibile. Un concetto ormai non più così nuovo – quello della responsabilità sociale d'impresa – che ha riscosso una rinnovata attenzione collettiva da parte delle imprese: coscienza sociale e attenzione delle aziende verso le proprie persone da un lato, crescente importanza attribuitagli da lavoratori e istituzioni dall'altro.

In questo senso, welfare aziendale e volontariato di competenza, due dei segni più tangibili della responsabilità sociale di un'azienda, possono collocarsi in questo nuovo contesto come leva per promuovere il benessere dentro e fuori le mura aziendali, per migliorare la percezione interna ed esterna con ritorni positivi in termini di reputazione, coesione aziendale e di sostenibilità sociale.

Partendo dalla genesi e dall'impostazione dei piani di welfare e dei programmi di volontariato di competenza, dalle testimonianze è emerso come spesso tali iniziative siano ancorate e inquadrare in una strategia aziendale più ampia e in un percorso - quello delle aziende - di avvicinamento e consoli-

damento del tema della responsabilità sociale in forza del quale la sostenibilità diventa parte integrante della strategia di business. Una strategia che evolve nel tempo, che raccoglie input interni ed esterni, che prende ispirazione dalla tradizione e si proietta verso il futuro.

È proprio dalla tradizione che le aziende intervistate hanno ereditato il piano di welfare: da valori e capisaldi che da sempre sono connaturati nella visione aziendale. Il welfare aziendale, di conseguenza, resta aggrappato e si rinnova insieme ai nuovi valori e alla strategia aziendale. Agli stessi valori e priorità si aggancia il volontariato di competenza, ma il più delle volte tali iniziative non sono inquadrati in un programma formale e strutturato e spesso sono percepite come due sfere separate e collaterali rispetto all'attività aziendale.

Gli obiettivi del volontariato di competenza

Pur consapevoli della necessità di una maggiore formalizzazione, la convinzione diffusa è che il volontariato di competenza muova da due obiettivi che sono in cima alla lista delle priorità aziendali: il primo verso l'esterno, più immediato e diretto, è inteso come il sostegno al bene comune e quindi la messa a disposizione delle competenze aziendali a beneficio della comunità; così facendo – e arriviamo al secondo obiettivo – coinvolge i propri lavoratori in un percorso sfidante di ac-

quisizione di esperienza, di competenze e di crescita professionale, oltrech  extra-professionale, tale da arricchire anche la cultura aziendale nel complesso. Il tutto, chiaramente, anche per dare voce e concretezza alla politica di responsabilità sociale costruendo reti con il territorio, migliorando il clima aziendale e il coinvolgimento dei lavoratori e favorendo visibilità e reputazione aziendale.

Le leve su cui agire

Obiettivi comuni, strategie e valori condivisi rivelano le grandi potenzialità di questi strumenti, guidano verso una traiettoria ormai segnata di crescente impegno sociale e suggeriscono che metterli in relazione sarebbe un grande passo di crescita e consapevolezza per l'azienda, le persone e il territorio. Una volta definita una strategia aziendale integrata, la chiave è il coinvolgimento: le aziende hanno l'opportunità di supportare progetti con organizzazioni del territorio e di promuovere e incentivare la partecipazione dei propri collaboratori. In primis, quindi, è necessario attivare il territorio, le organizzazioni sindacali, le associazioni non profit e sviluppare reti sociali solide e durature, motore di crescita per tutti i soggetti coinvolti. Poi, le aziende devono coinvolgere le proprie persone e per farlo, oltre ad investire tempo e risorse, occorre formalizzare le iniziative in un programma strutturato e coe-

rente rispetto ai valori e alla visione aziendale, anche per poter essere comunicato e trasmesso efficacemente ai dipendenti.

Il welfare aziendale si inserisce come strumento decisivo per coinvolgere le persone, promuovere e incentivare la partecipazione di aziende e collaboratori a tali iniziative. Può essere visto come un elemento chiave per la valorizzazione del territorio e dei servizi locali, può avere un ruolo di “polo attrattivo” e di punto di contatto tra realtà corporate e Terzo settore. In questo senso, è un welfare aziendale che ha uno stretto legame con la responsabilità sociale, il volontariato di competenza, il territorio e, più in generale, con la sostenibilità: un mix vincente che, sull’onda delle riforme in atto, può risultare cruciale nella prospettiva di crescita e può ridare linfa ed energia ad aziende, organizzazioni e Paese nel suo complesso.

Gli impatti delle diverse forme di volontariato

Come descritto in precedenza, le forme di volontariato di competenza sono molteplici e le loro declinazioni dipendono dalla strategia e dagli obiettivi dell’azienda da un lato, dalle motivazioni e dal significato che spingono i dipendenti a fare proprie tali esperienze dall’altro. Il valore condiviso generato, a seconda della declinazione operativa che assume l’iniziativa – e quindi in primis a seconda dell’obiettivo che si pone l’impresa – può avere sfumature diverse e può impattare in modo

più o meno diretto e incisivo verso l'interno e verso l'esterno. Quel volontariato che è stato definito professionalizzante o di carriera ha, per sua definizione, una spiccata tendenza a spostare l'attenzione sugli impatti verso l'interno ed è la dimostrazione più evidente della valenza formativa che può avere il volontariato di competenza. Ma non solo: probabilmente, è anche il più forte salto culturale di un'impresa che decide di ribaltare i processi consolidati per integrare formalmente queste esperienze nello sviluppo professionale delle proprie persone, creando meccanismi e programmi condivisi con i vertici aziendali che facciano dialogare le diverse funzioni aziendali per essere assimilati, fatti propri e costruiti insieme.

La seconda e la terza forma di volontariato (con valenza educativa e di consulenza) sono tra loro simili quanto agli impatti generati sull'organizzazione e sul territorio. In questi casi, l'iniziativa dell'azienda è spesso estemporanea o nasce spontaneamente e in modo informale su iniziativa di singole funzioni aziendali. Gli effetti generati da questo tipo di iniziative variano a seconda del contesto, ma certamente si propagano sia verso l'interno che verso l'esterno: innanzitutto, è un potente antidoto contro l'appiattimento della routine quotidiana, capace di restituire senso e significato, di accrescere competenze, di trasmettere motivazione, senso di appartenenza e riconoscimento; poi, ha un forte impatto sul territorio e sulla comuni-

tà attraverso la stretta collaborazione tra i diversi attori; inoltre favorisce consenso, visibilità e reputazione. L'ultima forma di volontariato, quello di emergenza, trae origine dal riconoscimento del ruolo delle aziende intervistate nei confronti della comunità di riferimento e dalla loro consapevolezza di doversi fare carico anche del benessere della comunità, soprattutto in un'epoca di insicurezza diffusa come quella attuale. L'azienda, in questo modo, si mobilita per un fine condiviso e, oltre a dare risposte concrete a un bisogno, mette in campo uno dei più forti strumenti per riallacciare e rafforzare la coesione interna.

La prospettiva del volontariato di competenza secondo i top manager delle aziende

Nel corso di due focus group i dirigenti apicali delle imprese coinvolte nella ricerca si sono espressi sui mezzi e le strategie organizzative con cui il volontariato di competenza può essere sviluppato nel medio-lungo periodo. Dalla discussione sono emersi alcuni spunti interessanti, pur non essendosi ancora manifestata una chiara visione programmatica su come incoraggiare questa forma di impegno nel sociale dei lavoratori.

Un approccio manageriale sistematico

Il management deve fare un salto di qualità nei piani di

coinvolgimento del personale se vuole realmente promuovere il volontariato di competenza, privilegiando un approccio più sistematico (meno tattico), nel quale vengono curati tutti i dettagli, dalle modalità di arruolamento dei volontari, al loro ascolto dopo aver partecipato all'esperienza, passando per la comunicazione esterna e il coordinamento dei processi; sebbene sia di solito rivolto ad un numero circoscritto di dirigenti, quadri ed esecutivi ci vuole maggiore progettualità e continuità per alimentare un volontariato che valorizzi le professionalità dei lavoratori.

Tre quesiti a cui rispondere per impostare un programma di volontariato

Tre sono gli interrogativi che bisognerebbe porsi per formulare una strategia efficace. Come? Ossia fare una mappatura delle risorse professionali dell'azienda cercando di capire se (e in che misura) possono essere impiegate in ambito sociale. Perché? Ovvero chiarire quali sono le aspettative che l'azienda ha nei confronti del volontariato di competenza, quali benefici si aspetta che possa procurare a se stessa e alla comunità. Con chi? Cioè quali sono i partner principali (enti del Terzo settore, organizzazioni non governative, istituzioni pubbliche) con cui intende intraprendere una collaborazione per quanto possibile stimolante e proficua.

Far capire che anche facendo volontariato si può salire nei ranghi aziendali

Quando si vuole introdurre il volontariato di competenza in una realtà organizzativa si deve necessariamente mutare prospettiva, soprattutto quando tale forma di impegno viene pensata per giovani con un alto potenziale: un'attività apparentemente avulsa dalle funzioni aziendali deve essere assimilata da tutto il personale. Nel top management e fra gli esecutivi, nel middle management, così come fra i diretti interessati, deve farsi strada l'idea che un percorso da volontario può aiutare a scalare l'organigramma, al pari di un Mba o di un altro master. Di certo l'inserimento del volontariato nei piani di sviluppo delle risorse umane è un passo decisivo per far sì che diventi un elemento portante della cultura aziendale; grazie a questo riconoscimento formale esso può essere percepito dai lavoratori come un elemento utile alla costruzione di un promettente percorso di carriera e non solo come una valvola di sfogo per esprimere sentimenti solidali in un clima lavorativo pervaso dalla ricerca (non di rado ossessiva) del risultato.

Anche il volontariato può essere una priorità per le imprese

Nell'azienda, sia tra i vertici che nella base, i programmi di volontariato dovrebbero figurare tra le priorità, senza passa-

re in secondo piano rispetto ad altre funzioni organizzative e commerciali. Uno strumento per andare in questa direzione potrebbe essere l'employer branding, ovvero una strategia integrata che tende a rafforzare l'immagine dell'impresa come un posto di lavoro ideale, dove accanto alla meritocrazia e alla redditività si dà spazio anche alla solidarietà. In tale ottica, sorge l'esigenza fondamentale di sensibilizzare il top management per far passare il messaggio che a questi programmi viene attribuita una corsia preferenziale nella pianificazione di breve-medio periodo dell'azienda; poi vi è il tema altrettanto cruciale delle sinergie che si debbono creare fra le diverse componenti interne, fra cui l'area risorse umane, la comunicazione, l'innovazione; infine, non si può sottovalutare l'importanza di un riconoscimento formale dell'attività volontaria, inserendolo nel sistema premiale dell'impresa.

Dosare i tempi dell'attività volontaria

Diverse aziende stanno ipotizzando un arco temporale fra i tre e i sei mesi nel quale far svolgere un'esperienza di volontariato di competenza ai propri dipendenti, per garantire un giusto mix tra la possibilità di completare un ciclo progettuale e il fatto di non diluire troppo nel tempo l'impegno, evitando che i compiti svolti si sfilaccino e perdano di senso. Va da sé che la lunghezza del percorso di attivazione nel sociale dipen-

de dagli obiettivi concordati di volta in volta tra management e lavoratori. La flessibilità è una regola aurea in questo campo, come hanno ripetuto a più riprese i dirigenti che hanno preso parte ai focus group. L'entità della partecipazione volontaria deve per forza di cosa essere commisurata agli obiettivi del programma e calata nella biografia professionale dei suoi destinatari.

Gli strumenti di accreditamento e gli incentivi fiscali

Alcuni dei top manager consultati nella ricerca ritengono che per promuovere il volontariato di competenza sarebbe utile premiare le aziende più attive nel sociale, certificando la qualità dei loro programmi rivolti ai volontari o di altre attività meritorie, come avviene per la tutela dell'ambiente o della sicurezza dei lavoratori (Iso 14001 e Ohsas 18001). Altri dirigenti hanno sottolineato l'importanza dell'altro strumento classico con cui si potrebbe ampliare il ricorso al volontariato aziendale, ovvero la decontribuzione per le ore che i dipendenti dedicano al volontario. In generale, i provvedimenti come il Codice del Terzo Settore sono fondamentali per rafforzare la collaborazione fra le imprese da un lato e associazioni, imprese sociali e organizzazioni di volontariato dall'altro, in quanto offrono dispositivi operativi per procedere in tale direzione.

Il valore della leva fiscale: verso l'inerenza circolare

Gli incentivi fiscali possono legittimare scelte innovative

Quando si parla di erogazioni liberali in denaro, beni o servizi da parte dei privati a favore di enti non profit i benefici fiscali possono costituire una chiave di lettura privilegiata in merito all'individuazione e selezione dei comportamenti che il sistema ritiene meritevoli di attenzione. Le ragioni che possono portare al riconoscimento di deduzioni, detrazioni, crediti d'imposta e bonus vari, possono fondarsi su basi diverse ma, comunque, a vario titolo collegate all'esigenza di incentivare forme di erogazione legate a particolari tipologie di enti o di attività.

Tuttavia in questo campo spesso si cade nell'equivoco di pensare che l'incentivo fiscale assolvà all'unico scopo di condizionare le scelte e orientare i contribuenti verso comportamenti erogativi in quanto interessati a ricevere il beneficio da riportare nella dichiarazione dei redditi. Diverse invece sono le ipotesi in cui il beneficio fiscale si inserisce in contesti innovativi privi di prassi applicative consolidate, accompagnate spesso da una tendenziale diffidenza da parte delle imprese verso possibili effetti fiscali indesiderati. In questo caso la funzione principale dell'incentivo fiscale non è tanto quella di

orientare i comportamenti delle imprese interessate alle premialità tributarie, ma è quello di legittimare determinate azioni o scelte attraverso il loro definitivo riconoscimento da parte del legislatore. Questo allo scopo di superare resistenze culturali e incertezze applicative.

La disciplina del volontariato di competenza nel Tuir e nel Codice del Terzo settore

È proprio in questo contesto che si inserisce il volontariato di competenza, dove, come vedremo, la logica della simmetria fiscale, che riconosce la deduzione di un costo a fronte di un ricavo tassabile, subisce una chiara deroga. Tra le diverse disposizioni agevolative presenti nel panorama italiano, che intendono valorizzare il ruolo dell'impresa nel contesto dell'economia sociale, vi è sicuramente quella del volontariato di competenza, disciplinata all'art. 100 del Tuir. Una norma che, come anticipato, consente di dedurre nel limite del 5 per mille dell'ammontare complessivo, le spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti per prestazioni di servizi erogate a favore di Onlus. Una misura, questa, che con la completa attuazione della Riforma del Terzo settore subirà un profondo cambiamento. Con la Riforma infatti, l'articolo citato vedrà ampliato il ventaglio degli enti coinvolti: sinora la misura è stata rivolta ai datori di lavoro che prestano sostegno alle Onlus attraverso

so l'impiego di propri dipendenti; 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'art. 89 del 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 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 del Tuir, alla deduzione delle relative spese. Attenzione però: anche con la Riforma del Terzo settore resta 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'art. 100 del Tuir si inserisce nel solco di un processo di trasformazione legislativo che ha interessato il nostro Paese, specialmente ne-

gli ultimi anni, ridefinendo alcuni istituti tipici del sistema tributario nell'ottica di favorire una contaminazione tra mercato e Terzo settore.

L'inerenza circolare

Uno di questi principi è legato all'inerenza nella determinazione del reddito d'impresa. Seguendo le ordinarie regole fiscali, la deducibilità del costo viene simmetricamente riconosciuta in presenza di ricavi tassabili. Pertanto quando per la prestazione di un servizio non inerente all'attività d'impresa (pensiamo ad esigenze personali dell'imprenditore) si sostengono determinati costi questi ultimi restano a carico dell'impresa senza alcuna possibilità di rientrare nella determinazione della base imponibile.

Nel caso del volontariato di competenza questo principio viene di fatto derogato ed entra ormai stabilmente nel sistema tributario un criterio ulteriore tale per cui le imprese, oltre a perseguire un fine lucrativo sul mercato, possono nello stesso tempo temperare lo scopo egoistico con quello legato agli interessi collettivi. Un salto culturale che conferma la visione circolare del sistema economico nel rapporto tra i diversi settori e contesti operativi 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 così un nuovo modello che potremmo definire 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 riconoscimento della deducibilità dei costi altrimenti estranei al regime fiscale proprio delle aziende.

Conclusioni

Più che una conclusione, un prologo

Il racconto attraverso 10 casi aziendali e 24 interviste potrebbe anche chiudersi qui. Ma ciò che abbiamo scoperto attraverso l'io narrante delle imprese e, ancor di più, dei loro collaboratori che hanno vissuto esperienze di “volontariato di competenza”, si presenta non tanto come la perimetrazione di un fenomeno (peraltro ancora di nicchia), quanto come l'apertura di un orizzonte, l'individuazione di un'opportunità, la scoperta di una possibilità di generare valore condiviso tra le imprese e i propri collaboratori, tra le imprese e le comunità di riferimento.

Un duplice sfondamento

Di per sé, i due termini – volontariato e competenza – possono a prima vista apparire se non antitetici, per lo meno non complementari. L'azione volontaria, il volontariato sono ricollegabili ad un modo gratuito, spontaneo e personale (v. art.17 del Codice del Terzo settore) di prestare la propria opera per un obiettivo socialmente condiviso e apprezzato. Ma tale disponibilità volontaria ad agire non rinvia ad una specifica e qualificata preparazione professionale – la competenza ap-

punto – necessaria per poter svolgere quella particolare attività di interesse generale con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Così come, sembra quasi un ossimoro che vi siano imprese che, pur perseguendo nella produzione di beni e servizi una legittima finalità di profitto, incorporino nella loro missione anche la possibilità di generare non solo vantaggi e profitti per gli azionisti, ma anche beni per la comunità di riferimento mediante il prestito di proprio personale qualificato ad enti del Terzo settore.

Nel racconto degli intervistati troviamo questo duplice riferimento; da un lato, l'azione volontaria, liberamente scelta e praticata, non implica solamente una generica dedizione per un limitato e occasionale periodo di tempo ad uno scopo di bene comune; ma, mobilita altresì le competenze maturate nel proprio percorso professionale e aziendale nel realizzare attività a finalità sociale per intervalli temporali non occasionali e non di breve durata; dall'altro, le imprese, oltre le pratiche correnti di Corporate social responsibility, promuovono e utilizzano il volontariato di competenza come modalità per incorporare, in forma non meramente strumentale, finalità apparentemente estranee alla loro missione, ma che nel medio e lungo periodo possono significativamente incidere non solo sulla loro reputazione sociale ma, come retroazione, anche sul loro successo economico ed occupazionale. È a partire da que-

sto duplice sfondamento che la ricerca ha provato a narrare e a rileggere esperienze alquanto differenziate.

Connessioni per creare valore condiviso

Esaminando le diverse attività di interesse generale intraprese dai collaboratori intervistati – sia che si tratti di volontariato professionalizzante, educativo-sociale, di consulenza o di emergenza - vi sono dei caratteri accomunanti che rivelano l'emersione di qualcosa di inedito.

Innanzitutto, in tutte le esperienze, c'è una presa in carico dei bisogni delle persone o dei territori nelle loro fragilità, nel desiderio di autonomia, di emancipazione o di fuoriuscita da una situazione di povertà, disagio, solitudine o esclusione. È la persona che viene messa al centro mediante le sue relazioni vitali e la comunità in cui vive.

In secondo luogo, i protagonisti di questo volontariato di competenza tendono a proporsi non tanto come specialisti che con il loro sapere arrivano, risolvono il problema e se ne vanno. Piuttosto, si presentano come attori di un processo di “co-produzione” dell'azione volontaria finalizzata a rispondere in modo efficace al bisogno individuato. Ovvero, i destinatari del progetto non sono dei semplici beneficiari, ma vengono coinvolti nella soluzione del problema a cui diventa possibile dare una risposta appropriata grazie anche alle competenze messe

in campo dai volontari aziendali. In terzo luogo i racconti – sia in contesti vicini al territorio dove è insediata la azienda, sia in realtà significativamente distanti (per esempio in Paesi del Sud del mondo) – rivelano che l'elemento cruciale per il successo dell'esperienza sta nella capacità di calarsi nel territorio e immergersi nella comunità di riferimento, vale a dire in quel singolare reticolo di relazioni in cui le persone destinatarie dell'azione volontaria sono inserite.

Infine emerge la necessità, di fronte alle più diverse forme di disagio, esclusione, abbandono, solitudine, impossibilità di accedere ad una buona formazione per il lavoro e ad un ambiente di vita dignitoso, di fare appello a processi di innovazione sociale spesso trascurati, dimenticati perché considerati poco rilevanti nella fuoriuscita da tali condizioni di deprivazione.

Criticità e potenzialità

Certamente l'elemento di maggiore criticità del volontariato di competenza risiede nel fatto che tale pratica e tali esperienze non sono ancora incardinati nella cultura e nella struttura organizzativa delle aziende. Nascono in forza di decisioni di singoli manager, come sviluppo di azioni di responsabilità sociale, in relazione a situazioni emergenziali o come scelte collegate ad una gestione innovativa delle risorse umane. Ma non sembrano trovare posto in modo organico nella cul-

tura e struttura aziendale che tende a considerare il volontariato un fenomeno accessorio agli obiettivi aziendali. Eppure, una nuova consapevolezza pare emergere dalle testimonianze raccolte, nel senso che i risultati delle esperienze maggiormente pensate, progettate e accompagnate cominciano a fare irruzione nella cultura aziendale in quanto contengono potenziali innovativi in grado di incidere sia sulla reputazione sociale dell'azienda, sia sul suo successo economico.

Una seconda criticità attiene al rapporto tra il collaboratore coinvolto nell'esperienza di volontariato e l'impresa di cui è alle dipendenze. Come si è visto, la scelta della persona è spesso frutto di fattori non ben identificati e, in alcuni casi, l'esperienza di volontariato proietta fuori dal perimetro aziendale la persona prescelta, generando così, paradossalmente, un effetto di impoverimento delle competenze disponibili per l'impresa di provenienza. In taluni casi, l'impresa utilizza il volontariato di competenza come banco di prova per il collaboratore da potenzialmente inserire poi in percorsi professionali più maturi e sfidanti. Altre volte, si fa invece ricorso a competenze e capacità che sono in possesso del lavoratore ma che non hanno mai trovato una valorizzazione nel ruolo aziendale. Ancora, quando si tratta non di un singolo ma di un gruppo di persone impegnate in questa attività di volontariato, è possibile che l'esperienza consenta di sviluppare e accrescere un accomuna-

mento con i colleghi che poi si riverbera positivamente sul clima aziendale e sulla soddisfazione delle persone. In sintesi, il rapporto collaboratori/impresе si situa in un territorio instabile dove convivono opportunità e rischi. Dal lato delle potenzialità, forse quella meglio identificata sta nel virtuoso intreccio tra volontariato di competenza e welfare aziendale. Le due strategie possono alimentarsi a vicenda in quanto mettono in relazione il benessere percepito “dentro” e “fuori” dall’azienda. In effetti, per come si è determinato specialmente negli ultimi anni, il welfare aziendale può diventare un polo di attrazione tra le realtà corporate e gli Eta, in considerazione del fatto che questi ultimi sempre più hanno bisogno di nuove competenze per rispondere a bisogni inediti e complessi. La possibilità di generare benefici non solo per i propri collaboratori (welfare aziendale) ma anche per la comunità di riferimento (volontariato di competenza), può generare un circuito virtuoso dove entrambi gli elementi si rafforzano reciprocamente, offrendo un orizzonte nuovo e più maturo alla responsabilità sociale delle imprese.

Volontariato di competenza, business ed etica: la ricetta giusta della sostenibilità?

La responsabilità sociale di impresa è un insieme di politiche e pratiche aziendali, strutturate o meno, ormai consolida-

te che hanno tradotto nel tempo la necessità di adeguarsi ed evolversi ad un mercato sempre più complesso e capace di rispondere a sfide non più solo di singoli settori.

Una coscienza di comunità riscoperta, o trovata, che, in particolare negli ultimi anni, ha portato alla consapevolezza da parte delle aziende di essere un anello fondante della collettività svelandone il volto più squisitamente umano e rilanciando una nuova concezione del ruolo dell'impresa nella società moderna, nel senso di un più ampio riconoscimento delle proprie responsabilità verso la società in cui opera.

Se la responsabilità sociale di impresa è stata fino ad oggi la strada maestra, il futuro vede nel "business etico" la sua naturale evoluzione, ovvero un business come forza positiva per far parte e plasmare in meglio la società, attraverso un'attenzione massiccia, fatta di investimenti concreti, al "benessere diffuso", alla capacità di innovare, alla salute, all'ambiente, alla formazione, ai giovani.

Non a caso, gli obiettivi fissati per lo sviluppo sostenibile nell'agenda 2030 dell'Onu, riguardano e coinvolgono tutte le componenti della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell'informazione e cultura e sono declinati maggiormente su politiche economiche, sociali ed ecologiche, che mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamen-

ti climatici, a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani. La sostenibilità, o forse potremmo parlare di sopravvivenza, alla luce del Covid-19, passano quindi anche per la capacità del settore privato nel contribuire al bene comune, in qualsiasi parte del mondo.

La sfida di armonizzare gli obiettivi economici con quelli sociali può trovare la sua soluzione solo se l'impresa saprà trasformare i propri collaboratori in ambasciatori capaci di integrare la perizia con i valori propri della comunità aziendale, e di metterli al servizio della società in collaborazione con gli enti del Terzo settore. È per questo che il volontariato di competenza può essere a buona ragione una delle strade più importanti da percorrere, in grado di produrre un business etico.

NOTE

¹In proposito si rinvia al volume di J. Balkan, *Siamo qui per voi. Come ci governano le corporation*, Milano, Feltrinelli, 2022.

²Ai dirigenti di queste imprese va un ringraziamento sentito per aver sostenuto la ricerca fornendo nominativi di volontari disposti a lasciarsi intervistare e informazioni preziose per far crescere una cultura del volontariato di competenza nel nostro Paese.

³Si tratta di un comune grafico Wordle dove viene visualizzata la ricorrenza delle parole nei brani di intervista in cui i volontari hanno parlato dei motivi per cui fanno volontariato. Nella nuvola le parole sono più o meno grandi a seconda della frequenza con cui sono comparse nelle risposte degli intervistati.

⁴In un libro recente, diventato già un classico, Richard Sennett ha riscoperto una delle virtù cardinali degli artigiani, ovvero la perizia (o maestria): la tensione permanente verso un lavoro ben fatto. Cfr. R. Sennett, *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli editore, 2008.

Fonte tabelle: elaborazione Terzjus su dati e informazioni desunti dai siti web e documenti ufficiali delle imprese



La presente sintesi è un estratto di un testo in corso di pubblicazione per i tipi editoriali di Rubbettino. Il volume potrà essere acquistato online a partire dal 25 giugno 2022 dal sito ufficiale dell'editore (<https://www.store.rubbettinoeditore.it>), oppure ordinato nelle principali librerie italiane. Alla realizzazione della ricerca "Professione volontario" hanno collaborato: Luigi Bobba, Cristiano Caltabiano, Francesco Frattini, Marco Livia, Fausto Massimino, Alberto Perfumo, Filippo Perfumo, Gabriele Sepio, Sara Vinciguerra e Edoardo Zaccardi

La ricerca sul volontariato di competenza, di cui questo focus/book è una sintesi, è stata realizzata con il contributo di:

