



Professione volontario

Imprese e lavoratori nella produzione di bene comune

Report di ricerca

LE COMPETENZE DEL VOLONTARIATO E LA PRODUZIONE DI VALORE

Draft 02-05-2022

Attribuzioni e ringraziamenti

La ricerca è stata promossa dall'Associazione Terzjus - Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale, in collaborazione con la Società Eudaimon e con la Fondazione Roche. Un gruppo informale di coordinamento formato da Luigi Bobba, Gabriele Sepio, Sara Vinciguerra e Marco Livia (Terzjus), Francesco Frattini e Fausto Massimino (Fondazione Roche), Alberto Perfumo, Filippo Perfumo, Edoardo Zaccardi e Cesare Concina (Eudaimon) ha definito le linee strategiche dell'iniziativa, condividendo scelte metodologiche e operative fondamentali per il buon esito dell'indagine. Cristiano Caltabiano (ricercatore free lance) ha realizzato il lavoro sul campo (interviste con i volontari e focus group), coadiuvato da Edoardo Zaccardi che ha raccolto le opinioni di testimoni privilegiati per l'analisi dei nessi esistenti tra volontariato di competenza e welfare aziendale. Gli autori dei capitoli e delle diverse parti del report sono riportati nell'indice. Un ringraziamento sentito va ai dirigenti delle seguenti aziende che hanno sostenuto il progetto fornendo nominativi di volontari, suggestioni e informazioni essenziali per far crescere una cultura del volontariato di competenza nel nostro paese: Boehringer-Ingelheim, Novartis, 3M Italia, Gruppo Marazzato, Chiesi Farmaceutici, UnipolSai, Snam, Roche, Novacoop Piemonte, Fondazione Edison.

INDICE

Introduzione

Francesco Frattini, Fausto Massimino

1. Il volontariato di competenza tra professionalità e impegno sociale

Cristiano Caltabiano

- 1.1 La sostenibilità e il volontariato fanno il loro ingresso nelle imprese
- 1.2 Che cos'è (e come si sviluppa) il volontariato di competenza
- 1.3 Il disegno della ricerca
- 1.4 Tre storie, tanto per iniziare...

2. Manager e tecnici al servizio della comunità

Cristiano Caltabiano

- 2.1 Genesi dell'esperienza volontaria
- 2.2 Agire per qualcosa o per qualcuno: le spinte motivazionali
- 2.3 Ascolto e perizia: come vengono messe in circolo le competenze
- 2.4 Transizioni biografiche e organizzative
- 2.5 Quattro forme di volontariato di competenza

3. Case histories sui nessi tra welfare aziendale e volontariato di competenza

Edoardo Zaccardi, Filippo Perfumo

- 3.1 Premessa
- 3.2 Chiesi Farmaceutici
- 3.3 Novartis
- 3.4 Snam
- 3.5 Welfare aziendale e volontariato di competenza: origine e punti di contatto
- 3.6 Gli obiettivi del volontariato di competenza
- 3.7 Le leve su cui agire
- 3.8 Gli impatti delle diverse forme di volontariato

4. Il volontariato di competenza in prospettiva: cosa ne pensano i dirigenti aziendali

Cristiano Caltabiano

- 4.1 La visione e il perimetro d'azione del volontariato di competenza
- 4.2 Che fare? Le questioni cruciali e gli incentivi
- 4.3 Una possibile chiave di lettura

5. Gli aspetti fiscali del volontariato di competenza

Gabriele Sepio

- 5.1 Il volontariato di competenza nel quadro degli incentivi fiscali
- 5.2 Gli incentivi fiscali come modello per lo sviluppo di comportamenti virtuosi
- 5.3 Il volontariato di competenza e le deroghe alla deducibilità fiscale del costo del lavoro
- 5.4 L'«inerenza circolare» nel reddito d'impresa: un nuovo concetto di deducibilità fiscale basato sul bene comune
- 5.5 Il volontariato di competenza nel contesto del welfare aziendale
- 5.6 Aspetti fiscali connessi all'introduzione di un piano di welfare legato al volontariato di competenza
- 5.7 Volontariato di competenza e premi di produttività
- 5.8 Schema di sintesi sulle norme fiscali di vantaggio

6. Più che una conclusione, un prologo

Luigi Bobba, Sara Vinciguerra

- 6.1 Un duplice sfondamento
- 6.2 Connessioni per creare valore condiviso
- 6.3 Criticità e potenzialità
- 6.4 Cambio culturale e incentivi fiscali: la sfida della riforma del terzo settore
- 6.5. Volontariato di competenza, business ed etica: la ricetta giusta della sostenibilità?

Appendice

Allegato A – Traccia di intervista (volontari)

Allegato B – Traccia per i focus group (dirigenti aziendali)

Nota sugli autori

Introduzione

Francesco Frattini, Fausto Massimino

Accanto alle gravissime problematiche di carattere sanitario, sociale ed economico che ha causato, la pandemia da Covid-19 ha costituito per la società civile anche l'occasione per rinforzare e consolidare nuove modalità di sostegno nei confronti delle diverse forme di disagio, e anche il mondo delle imprese non si è sottratto alla necessità di integrare con i propri sforzi l'intervento del soggetto pubblico.

Nel contesto emergenziale alcune aziende si sono infatti 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. Ciò significa che, all'interno di porzioni pre-definite dell'orario di lavoro, il datore di lavoro dà ai lavoratori la possibilità di mettere al servizio di terzi le stesse competenze che hanno maturato nel corso del proprio percorso professionale. In questo modo, grazie allo sforzo del proprio personale, è la stessa azienda che offre il proprio know-how a titolo gratuito e per finalità sociali a enti pubblici o del Terzo Settore, rivedendo così parzialmente i propri obiettivi, che vengono a contemplare anche una prospettiva no profit. La finalità delle imprese è dunque quella di offrire un servizio continuativo, superando le iniziative saltuarie ed occasionali, che non caratterizzano l'identità aziendale, e neppure modificano i suoi comportamenti e le sue modalità di concepire in termini generali la propria relazione con l'ambiente esterno.

Il volontariato di competenza rappresenta cioè un elemento di forte innovazione rispetto ad altri interventi aziendali riconducibili alla nozione di Corporate Social Responsibility (CSR), nell'ambito della quale si è tradizionalmente collocato anche l'impegno delle imprese a destinare una giornata lavorativa del proprio personale ad attività di volontariato, con la possibilità per i lavoratori di scegliere a quali associazioni o enti del terzo settore dedicare il proprio sforzo, all'interno di una pluralità di opzioni che è lo stesso datore di lavoro a selezionare preventivamente, sulla base delle loro finalità non lucrative e della loro generale coerenza con i valori ed i codici etici dell'impresa.

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 una collaborazione finalizzata ad approfondire i profili e le caratteristiche del volontariato di competenza che, come si è già anticipato, ha trovato una concreta valorizzazione durante la recente crisi Covid-19, al di là di talune precedenti esperienze, per lo più aneddotiche. Si tratta infatti di una modalità di risposta a bisogni collettivi che offre prospettive originali alla collaborazione 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 predisposto da Terzjus con il supporto di Fondazione Roche 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.

1. Il volontariato di competenza tra professionalità e impegno sociale

Cristiano Caltabiano

1.1 La sostenibilità e il volontariato fanno il loro ingresso nelle imprese

Il volontariato nelle aziende è in espansione, in Italia e all'estero. La sua diffusione è per molti versi riconducibile ad una serie di esperienze e sperimentazioni che sono emerse nell'ultimo ventennio, in parte legate al tentativo del capitalismo contemporaneo di cambiare rotta in una fase estremamente complicata per l'economia e per la tenuta della democrazia. 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 americane¹, nel quale si afferma che è necessario ripensare l'assunto sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, quale criterio-guida per le compagnie commerciali, 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, sia nei paesi cosiddetti avanzati che in quelli emergenti, secondo cui è necessario mettere il mercato davanti a tutto, *in primis* la società con i suoi meccanismi di solidarietà e protezione, che non consentirebbero alla libera iniziativa degli operatori economici di dispiegarsi pienamente. In tale ottica, era quasi automatico ritenere nei quartieri alti del business che per far salire «la marea con tutte le barche» (permettere ad una platea più estesa possibile della popolazione di godere dei frutti della ricchezza prodotta) fosse necessario che i top manager si limitassero a fare il loro mestiere, ovvero preoccuparsi innanzi tutto di remunerare gli investitori e la proprietà, mettendo in secondo piano altre considerazioni etiche, come quelle evidenziate nella dichiarazione della BR. Complice la crisi iniziata proprio negli Stati Uniti con il crack dei mutui subprime nel 2008 e proseguita con il rischio di default del debito sovrano in Europa tra il 2011 e il 2013, il modello di sviluppo incentrato sulla deregulation incondizionata dell'economia globale ha manifestato contraddizioni per molti versi insanabili, vuoi per le crescenti asimmetrie territoriali e sociali che ha creato, vuoi per gli effetti sempre più drammatici del cambiamento climatico e dell'esaurimento delle risorse naturali, in un pianeta abitato ormai da 7,9 miliardi di persone. La pandemia, avendo imposto a più riprese il congelamento di numerosi comparti di attività industriali e dei servizi, per far fronte all'emergenza sanitaria, ha reso ancor più critica la situazione economica internazionale.

Per la verità, questa spinta a rivisitare i presupposti dell'agire economico si era materializzata ben prima della comparsa del Covid-19 e della spirale recessiva del decennio precedente. Dagli inizi degli anni Novanta, oltreoceano ma anche nel Vecchio Continente (non ultima l'Italia²), il tema della responsabilità sociale d'impresa (in inglese *corporate social responsibility* -CSR),

¹Cfr. Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation*, Washington D.C., 19 agosto 2019. Il documento è stato firmato da 181 CEO (Chief Executive Officers) su 192 complessivamente aderenti all'organizzazione.

² È persino ovvio ricordare che nel nostro paese Adriano Olivetti sia stato un precursore della responsabilità d'impresa con i suoi progetti di sviluppo comunitario realizzati a partire dagli anni Cinquanta ad Ivrea, dove erano acquartierati gli stabilimenti della sua azienda. In proposito si veda il bel libro-intervista di Luciano Gallino, testimone diretto e profondo conoscitore di quella esperienza pionieristica, che ha lasciato un segno nella storia dell'economia moderna. Cfr. L. Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Torino, Einaudi, 2014 (a cura di Paolo Ceri).

ha ricevuto notevole attenzione tanto sul versante della riflessione accademica, quanto su quello manageriale, grazie all'elaborazione di linee guida e modelli applicabili in svariati ambienti organizzativi³. Benché non sia esente da critiche che tendono a metterne in discussione la logica sottostante, da più parti ritenuta strumentale, la CSR ha avuto il merito di individuare con chiarezza le modalità con cui un'impresa può concorrere al bene pubblico: oltre a puntare sulla transizione ecologica, a trattare con più riguardo il proprio personale o a comunicare in modo più trasparente il proprio operato ai diversi portatori di interesse (consumatori, investitori, enti pubblici nazionali e locali, associazioni e gruppi rappresentativi della società civile, ecc.) un'azienda può decidere di investire le proprie risorse per sostenere una comunità o i progetti messi in cantiere dagli enti non profit attraverso donazioni e sponsorizzazioni, la concessione gratuita di edifici, impianti e apparati tecnologici, oppure mettendo a disposizione di cause meritorie il tempo e le competenze dei propri dipendenti. È in questo ultimo ambito che si colloca il cosiddetto volontariato aziendale, di cui quello di competenza è una componente rilevante⁴.

Come si è detto il volontariato è una pratica che tende a prendere piede in molteplici settori dell'economia, soprattutto all'interno di contesti aziendali di grandi dimensioni. Diverse ricerche documentano questo scenario. Da uno studio condotto nel 2009 dal Boston College Center for Corporate Citizenship sulle maggiori compagnie statunitensi, in base alla graduatoria stilata da *Fortune*, si evince che il 90% ha attivato programmi formali di volontariato aziendale o devoluto donazioni in favore di organizzazioni del terzo settore⁵; 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 lavoro⁶. 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 emergenti del sud-est asiatico si stanno rapidamente diffondendo⁷, cosa che sta avvenendo anche in alcune nazioni dell'America Latina (Messico, Brasile, Argentina e Cile)⁸. Nel nostro paese, alcuni dati significativi e aggiornati possono essere estrapolati dall'indagine sull'impegno sociale delle aziende, predisposta dall'Osservatorio Socialis e da Ixè, che nel 2020 è giunta alla sua nona edizione⁹. Tra il 2001 ed il 2020 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 CSR delle

³ Sul tema si vedano i seguenti contributi: S. Zamagni, *Responsabilità sociale delle imprese e "Democratic Stakeholding"*, Forlì, Aiccon, Working Paper n. 28, 2006; P. L. Sacco, M. Viviani, *La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano*, in «Economia politica», a. XXV, n.2, pp. 317-350, 2008; L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa. Un profilo interpretativo*, Milano, Franco Angeli 2009; F. Balluchi, K Furlotti (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, Torino, Giappichelli editore, 2017.

⁴ Nella letteratura di matrice anglosassone oltre all'espressione *corporate volunteering* (volontariato aziendale) viene spesso utilizzato anche il concetto di *employee volunteering* (volontariato del dipendente). Le due nozioni non sono esattamente sovrapponibili, come si vedrà più avanti (paragrafo 1.2). Ad ogni buon conto, per quel che riguarda la nozione di volontariato di competenza, essa rientra nelle pratiche riconducibili al volontariato aziendale (o del dipendente).

⁵ Cfr. B. Boccacandro, *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>).

⁶ Cfr. M.J. Perez, J.A. Poyatos, D. Bosioc, G. Civico, K. Kahn, S. Loro, *Employee volunteering and employee volunteering in humanitarian AID in Europe*, European Commission, Brussels, June 2014.

⁷ 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.

⁸ Cfr. A. Schlenkhoff-Hus, *op. cit.*

⁹ Cfr. Osservatorio Socialis-Ixè, *L'impegno sociale delle aziende in Italia. IX rapporto d'indagine*, 2020. I dati di questa ricerca sono raccolti attraverso un questionario compilato via Web da un campione di 400 aziende con 80 o più dipendenti, riponderato per garantirne la rappresentatività rispetto al settore economico e al fatturato.

imprese italiane, almeno a giudicare dalle evidenze emerse nell'ultima rilevazione: 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%). Si è, inoltre, di fronte ad un trend che evolve piuttosto velocemente: due anni prima, erano state un terzo (33%) le società che avevano coinvolto manager, quadri e dipendenti in progetti di volontariato¹⁰.

Da queste ed altre analisi si desume che, per quanto il dibattito scientifico sul volontariato aziendale non sia particolarmente avanzato, si è in presenza di una dinamica sociale innovativa, nella misura in cui contribuisce a modificare (se non altro parzialmente) alcuni luoghi comuni sulle modalità con cui le persone si dedicano alla solidarietà. In genere quando si parla di volontari e del loro impegno nella società si fa riferimento a quattro elementi distintivi: (1) l'esistenza di attività a carattere gratuito, (2) sorrette da motivazioni tendenzialmente altruistiche, in quanto non mirano ad ottenere benefici personali, (3) espressione della libera volontà dei soggetti agenti, configurando una loro autonoma «visione del mondo», (4) che prendono corpo all'intero di una sfera sociale bene delineata, ovvero quella dove operano organizzazioni del terzo settore o non profit¹¹.

Il punto è che il volontariato d'impresa tende a riconfigurare alcuni di questi aspetti peculiari dei comportamenti prosociali, soprattutto gli ultimi due. L'autonomia dei volontari e la centratura esclusiva sul terzo settore sono due presupposti che possono venir meno (o acquisire un significato profondamente diverso) quando è l'azienda ad alimentare l'attivismo sociale dei propri dipendenti. La stessa dimensione motivazionale può risultare più complessa di quanto non lascino supporre le definizioni astratte, con la sovrapposizione di spinte ideali quali la generosità a ragioni più strumentali quali la possibilità di fare esperienze utili sotto il profilo professionale; si deve sottolineare che questa commistione non è ravvisabile solo nel *corporate volunteering*, ma si ritrova in svariate forme di partecipazione sociale agite all'interno del terzo settore. Per quanto disinteressato, ogni atto o gesto può essere accompagnato da una molteplicità di connotazioni di senso e di istanze valoriali.

In effetti, sono assai articolate le forme con cui la solidarietà si riproduce nelle società complesse. In un importante articolo, pubblicato di recente sulla rivista internazionale *Voluntas*, Roberto Guidi ha distinto quattro tradizioni di volontariato emerse durante la modernità¹²: in primo luogo, un agire volontario fondato sull'appartenenza attiva che prende corpo all'interno

¹⁰ Pur non essendo maturata in uno specifico contesto aziendale, sembra poter rientrare fra le iniziative sociali predisposte dalla business community anche l'esperienza di ITA 2030, ideata da Vittorio Colao sul finire del 2019, prima che venisse nominato ministro dell'innovazione tecnologica nel governo presieduto da Mario Draghi. Si tratta di un progetto che ha l'obiettivo di sostenere delle buone pratiche messe in cantiere da ETS nel nostro paese. Il motore di ITA 2030 sono 27 *booster*, professionisti apicali e personaggi famosi provenienti dal mondo dello sport e dalla cultura, manager di successo, esperti di comunicazione e nuove tecnologie. Costoro mettono le loro competenze in materia di gestione d'impresa, networking, recruitment e marketing al servizio di alcune attività meritorie tra cui la cooperativa sociale Arimo, che opera in provincia di Pavia e dà supporto educativo ad adolescenti in difficoltà; o la Bottega del Quartiere, attivata dall'Associazione Amici di Edoardo e Comunità Nuova di Don Gino Rigoldi, un centro di aggregazione giovanile situato in un quartiere periferico di Milano, dove i ventenni e trentenni che non studiano e non lavorano vengono formati ed avviati ad un mestiere. Per maggiori dettagli si veda <https://ita2030.org/it>.

¹¹ I quattro attributi, oltre ad essere impiegati ricorrentemente nella letteratura sul volontariato, sono al centro della definizione adottata di recente dall'Organizzazione mondiale del lavoro, con l'apporto del Johns Hopkins University Civil Society Center. Si veda in proposito International Labour Organization, *Manual on the measurement of volunteer work*, Ginevra, International Labour Office, 2011.

¹² Cfr. R. Guidi, *Reintermediating voluntary action: the path-dependent pluralization of the Italian volunteering field*, in «Voluntas. International journal of voluntary and nonprofit organizations», 2021, <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00386-y>, open access. L'autore definisce una tradizione di volontariato come «l'assemblaggio in qualche modo coerente, stratificato e dinamico di credenze e significati riconosciuti (componenti cognitive), reti tipiche (componenti sociali), attori legittimati (componenti organizzative) e tipologie di pratica (componenti relative alle pratiche)» [traduzione nostra, p.3, edizione on line]. A queste componenti si aggiunge anche una dimensione regolativa, codificata in leggi o prescrizioni condivise.

di reti organizzative verticali promosse dal terzo settore o a carattere civico, comunitario, politico; in secondo luogo, un'azione prosociale diretta (individualizzata), che si sviluppa attraverso cerchie interpersonali informali, dove non vigono norme sociali predefinite e perciò non viene coordinata e mediata da attori collettivi (non essendo per questo occasionale); terzo, un impegno altruistico basato su programmi che prevedono modalità di ingaggio dei volontari più episodiche e predefinite (limitate nello spazio e nel tempo), di solito orchestrate da agenzie istituzionali e imprese, con l'ausilio di associazioni non lucrative, che offrono ai destinatari spazi dove prestare attività di utilità sociale; quarto un volontariato autorganizzato, in parte collegato ai comitati locali e movimenti spontanei, che tende a rispondere a questioni in genere non affrontate dalle istituzioni, dal mercato e dagli stessi corpi intermedi della società civile. Nel nostro paese, come in altre nazioni, queste tradizioni coesistono e si trasformano, acquisendo maggiore o minore rilevanza sociale in determinate fasi.

Oggi sembra di assistere a una pluralizzazione delle iniziative solidali di cui si rendono protagonisti gli italiani, dove accanto alla formula comunque prevalente del volontariato di appartenenza negli enti del terzo settore, si fanno largo anche modalità di impegno sociale programmate, individualizzate o *movimentistiche*, intermedie molto spesso dai Centri di Servizio per il Volontariato (CSV), i quali dagli anni Duemila in poi hanno assecondato questa evoluzione del civismo.

Come si vede il volontariato (non solo quello aziendale) è un fenomeno di per sé ibrido, dove si intrecciano diverse componenti (psicologiche, organizzative, culturali, politico-istituzionali, ecc.), come hanno sostenuto alcuni studiosi in un interessante saggio pubblicato nel 2019.

Quando si distingue tra “volontariato” e “lavoro”, o tra “volontariato” e “azione politica”, abbiamo già costituito delle categorie concettuali in qualche modo connesse l'una con l'altra. Quindi, la natura ibrida non dovrebbe essere considerata una caratteristica sorprendente del “volontariato”: la con(fusione) tra “volontariato” e altre sfere sociali è già radicata nel tentativo di costituire il “volontariato” come una sfera separata della società [...] il volontariato non è mai “puro” ma è una pratica ibrida che viene costantemente purificata [...] gli interessi politici e di mercato non sono esterni al mondo del volontariato, ma giocano un ruolo costitutivo nel suo sviluppo. Pertanto, proponiamo che si realizzino in futuro ricerche che distichino la rete ibrida di attori e interessi attraverso cui il volontariato si riproduce [*traduzione nostra*]¹³.

In gran parte delle pratiche volontarie si innestano discorsi e processi sociali disparatamente diversi, legati ad un ventaglio di interessi, attori e codici culturali che possono sconfinare nel mercato o nella politica. Per questo è necessario aprire la “scatola nera” del volontariato, come argomentano gli autori nel loro studio. Ciò implica che anche gli analisti modifichino il loro approccio. In un articolo molto influente di qualche anno fa è stato John Wilson, sociologo della Duke University nella North Carolina, a rimarcare il fatto che coloro che si occupano di questo tema tendono troppo spesso a concentrarsi sulle premesse e sulle conseguenze dell'azione volontaria, senza occuparsi più tanto dell'esperienza concreta dei volontari, anche per la carenza di ricognizioni qualitative, a carattere biografico o etnografico, capaci di ricostruire il vissuto delle persone che mettono tempo ed energie al servizio della comunità¹⁴. Il disegno della presente ricerca si muove proprio in tale direzione, circoscrivendo il perimetro del volontariato aziendale. È necessario in altri termini individuare i suoi tratti salienti.

¹³ Cfr. I. Y. Shachar, J. von Essen, L. Hustinx, *Opening Up the “black box” of “volunteering”: on hybridization and purification in volunteering research and promotion*, in « Administrative Theory & Praxis », 41, 2019, pp.257-258.

¹⁴ Cfr. J. Wilson, *Volunteerism Research: a review essay*, in « Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly », vol. 41, n.2, pp. 176-212, 2012.

1.2 Che cos'è (e come si sviluppa) il volontariato di competenza

Prima di addentrarsi nell'analisi del volontariato di competenza occorre capire cosa si intende quando si usa tale espressione. Il concetto 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*) le quali, pur essendo per molti versi collegate, non sono del tutto interscambiabili, assumendo diverse accezioni a seconda di chi le adopera, di solito come categorie di studio o strumenti di intervento (Tab. 1.1).

Tabella 1.1 – Volontariato aziendale e volontariato dei dipendenti: definizioni a confronto

Autore	Definizione
Volontariato aziendale (<i>corporate volunteering</i>)	
Runte and Basil (2011, p. 133) ¹⁵	Attività di volontariato avviate e supportate dalle aziende
Y. Shachar et. Al. (2018, p. 91) ¹⁶	Il volontariato aziendale offusca le tradizionali distinzioni tra “volontariato” e “lavoro”, poiché i datori di lavoro spesso consentono ai propri dipendenti di condurre tali attività di volontariato in tutto o in parte durante l'orario di lavoro. Queste attività spesso si svolgono all'interno e/o sono mediate da organizzazioni non profit organizzazioni (ONP), e quindi sfidano anche le rappresentazioni classiche del terzo settore come ambito totalmente autonomo dallo stato e dal mercato
Fondazione Sodalitas&GfK (2018, p.5) ¹⁷ – (<i>volontariato d'impresa</i>)	Progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit, durante l'orario di lavoro
Volontariato del dipendente (<i>employee volunteering</i>)	
Commissione Europea (2014, p. 34) ¹⁸	Volontariato organizzato e/o sostenuto da datori di lavoro pubblici o privati, sia attraverso incentivi finanziari, disposizioni per congedo, premi speciali o altri mezzi di supporto diretto
Rodell (2013, p. 1274) ¹⁹	Dare tempo o competenza durante un'attività pianificata per un gruppo di volontari o un'organizzazione (ad esempio, un ente di beneficenza o un'organizzazione senza scopo di lucro [...]) (1) è un impegno attivo in termini di tempo e/o competenze piuttosto che un supporto più passivo attraverso donazioni in denaro, (2) è un'attività pianificata (proattiva) rispetto a atto spontaneo (reattivo) di aiuto e (3) si verifica nel contesto di un'organizzazione di volontariato o di beneficenza
Dreesbach-Bundy, Scheck (2017, p. 1) ²⁰	L'incoraggiamento e la facilitazione di un'attività volontariato nella comunità attraverso l'organizzazione nella quale un individuo è occupato [...]

Fonte: adattato da Risa Bhinekawati et. al, 2020²¹.

Sebbene i confini tra volontariato aziendale e volontariato del dipendente siano alquanto labili, con il primo termine si tende ad accentuare il ruolo dell'impresa in qualità di ente che introduce, pianifica, organizza o sostiene i propri lavoratori nello svolgimento di attività con finalità sociali all'interno della comunità locale, molto spesso per il tramite di organizzazioni del terzo settore; mentre nel secondo caso si è portati maggiormente a soffermarsi sul fatto che

¹⁵ M. Runte, D.Z. Basil, *Personal and corporate volunteerism: employee motivations*, in «Internation Journal of Business Environment», vol. 4, n.2, 2011, pp. 133–144.

¹⁶ 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, n. 1–2, pp. 90–115, 2018.

¹⁷ Cfr. Fondazione Sodalitas & GfK, *Volontariato d'impresa: l'esperienza delle aziende in Italia. I principali risultati di ricerca*, report, Milano, 14 maggio 2018.

¹⁸ Cfr. Cfr. M.J. Perez, J.A. Poyatos, D. Bosioc, *op. cit.*, 2014.

¹⁹ 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, No. 5, 2013, pp. 1274–1294.

²⁰ Cfr. S. Dreesbach-Bundy, B. Scheck, *Corporate volunteering: a bibliometric analysis from 1990 to 2015*, in «Business Ethics», vol. 26, n. 3, 2017, pp. 240–256.

²¹ R. Bhinekawati et. al., *Employee volunteering*, in D. Crowther, S. Seifi (eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*, London, Palgrave Macmillan, Cham, 2020, pp. 1–28.

i dipendenti vengono semplicemente facilitati nell'esercizio di condotte individuali, grazie a una serie di incentivi forniti dai datori di lavoro: primo fra tutti, l'autorizzazione ad operare durante l'orario di lavoro, ma anche premi o altre agevolazioni. Al di là di questa distinzione, molto sottile per la verità, come si può notare scorrendo le definizioni riportare nel prospetto ve ne sono due che appaiono più dettagliate, sulle quali conviene spendere qualche considerazione in più. Secondo Shachar e colleghi (2018) con il volontariato aziendale si viene a creare una connessione fra la sfera del lavoro e quella del civismo, non foss'altro perché è una modalità di attivismo sociale che avviene durante l'orario di lavoro. Ne consegue che si possa generare una compenetrazione fra ambiti d'azione regolati da norme e aspettative assai differenti, il cui esito non può essere dato per scontato sotto molteplici punti di vista: identità individuale, legami intersoggettivi, schemi organizzativi, cultura aziendale, ecc. Per Roddel, invece, va posta in luce la dimensione della partecipazione sociale delle persone che si rendono artefici di tali pratiche, una modalità di coinvolgimento attivo basata sulla volontà di dedicare tempo e coltivare competenze per una causa sociale. Ai fini della nostra indagine è rilevante il richiamo alle abilità della persona che si lascia ingaggiare in attività prosociali durante la giornata lavorativa. In cosa consiste esattamente questo *know how* e come si genera? Le ricerche attuali non consentono di rispondere a tali interrogativi. Il motivo è intuibile: non tengono conto (se non molto parzialmente) dell'esperienza di volontariato aziendale in quanto tale, cioè come viene vissuta dai lavoratori, se e come modifica le loro rappresentazioni sociali e culturali, quali riflessi ha sul loro modo di operare all'interno del luogo di lavoro e sui rapporti con colleghi e superiori. Queste ed altre questioni saranno poste al centro della nostra indagine (vedi paragrafo 1.3).

Gli studi sul *corporate volunteering* si concentrano soprattutto sui benefici che queste attività possono apportare sia a coloro che le compiono (i dipendenti), sia alle organizzazioni che le hanno promosse²². Tra gli effetti positivi interni vi sono una maggiore motivazione e soddisfazione nei confronti del lavoro da parte dei dipendenti, oltre ad un aumento della loro autostima; un rafforzamento del senso di identificazione con l'azienda e, perciò, un incremento nell'impegno organizzativo; la promozione dei cosiddetti comportamenti di cittadinanza organizzativa (*organizational citizenship behaviors*²³; la riduzione del turnover del personale, l'innalzamento della produttività e lo sviluppo delle *soft skills*. Accanto a ciò, tali forme di impegno volontario possono procurare ragguardevoli vantaggi esterni tra cui: un miglioramento significativo della reputazione e della legittimazione sociale dell'azienda; la fidelizzazione dei clienti e degli altri stakeholder (istituzioni, investitori, partner, sindacati, ecc.); un arricchimento della cultura organizzativa e un potenziamento del valore del marchio aziendale.

Come si vede non è trascurabile l'utilità che le imprese possono ricavare se consentono al proprio personale di cimentarsi in attività solidaristiche. Non sorprende perciò che esperti e consulenti si siano affrettati ad elaborare strategie per rendere efficaci i programmi di volontariato aziendale. La rete non profit Points of Lights, ha individuato ad esempio sette passi fondamentali per la riuscita di tali iniziative:

- costruire un piano, avere una visione chiara sulle strategie, sulle risorse da impiegare e le strategie da adottare; precisare gli obiettivi da proporre ai dipendenti, alle divisioni di business e alla comunità locale;

²² R. Bhinekawati et. al., *op. cit.*, p.14.

²³ Sono nella fattispecie atteggiamenti positivi non strettamente legati alla performance lavorativa, quali essere gentili o aiutare i propri colleghi in difficoltà, essere coscienti e responsabili in operazioni non legate all'esercizio del proprio ruolo professionale, non lamentarsi quando si affrontano situazioni stressanti, ecc.

- attuare un progetto per allineare le motivazioni e i talenti dei lavoratori con le risorse investite dall'azienda, tenendo presenti gli impatti sociali attesi;
- mettere in campo una leadership a tutti i livelli per far avanzare gli obiettivi e rispettare quanto è stato pianificato a tavolino;
- creare partenariati con enti governativi, istituzioni locali e organizzazioni non profit;
- curare il coinvolgimento dei dipendenti, facendo appello alle loro motivazioni, tacite ed esplicite;
- misurare i risultati delle attività e l'impatto che hanno sull'azienda e sulla società;
- comunicare gli esiti del programma ai dipendenti e ai portatori d'interesse dell'azienda²⁴.

Anche il Boston College Center for Corporate Citizenship sembra aver trovato la ricetta giusta per ottimizzare la resa del volontariato aziendale, racchiusa in sei fattori che possono condurre al successo delle iniziative:

- una configurazione rispondente ad una causa: strutturare i programmi di volontariato attorno a questioni sociali specifiche (tutela dell'ambiente o alfabetizzazione dei bambini in aree svantaggiate, ecc.), sfruttando le risorse dei datori di lavoro e favorendo l'integrazione con la filantropia d'impresa, oltre a collaborare con altri settori produttivi;
- un posizionamento strategico: adeguare i programmi agli obiettivi di business, alle infrastrutture aziendali, ai valori trainanti e alle linee guida adottate sul fronte della cittadinanza organizzativa;
- una cultura aziendale che faciliti l'impegno sociale dei dipendenti: supporto da parte dei middle manager dei diversi dipartimenti, sensibilizzazione da parte del top management, impiego di testimonianze di dirigenti esperti (*role model* e *story telling*), rendere più accessibili le informazioni sui programmi;
- partecipazione diffusa: coinvolgere oltre il 50% dei dipendenti in tali programmi, assicurandosi che ciascuno di loro svolga almeno otto ore di volontariato in un anno;
- un sistema di valutazione funzionante: tracciamento dei programmi, metriche sulla partecipazione, feedback da parte dei dipendenti e delle organizzazioni non profit coinvolte nei progetti, valutazione d'impatto sociale e monitoraggio dei risultati²⁵.

In questa modellistica non mancano naturalmente suggerimenti su quali attività siano più appropriate per coinvolgere i dipendenti nel volontariato. Gli imprenditori e i manager hanno davvero un'ampia gamma di scelte per spingere i lavoratori in organico a farsi carico della marginalità sociale: 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 mobili, vestiti, eccedenze alimentari; premi 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

²⁴ Points of Light, *What's working: effective employee volunteering in Asia a framework for corporate volunteer leaders*, Points of Light Corporate Institute, Washington, DC, 2017).

²⁵ Cfr. B. Boccalandro, 2009, *op. cit.*

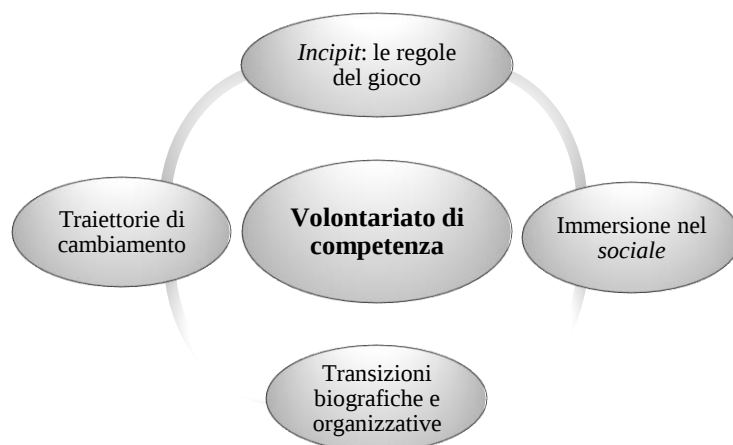
possano trasferire le proprie competenze in questi contesti, mentre si esercitano nell'arte di prendere decisioni in ambienti misti e spesso conflittuali.

Gli esperti e i consulenti hanno di sicuro le idee abbastanza chiare su come condurre in porto un programma di volontariato aziendale. Resta l'impressione che questi modelli siano alquanto astratti, dovendo essere necessariamente calati nella realtà di singole imprese, dove il clima interno, la cultura organizzativa e le strategie di business assumono caratteristiche peculiari. Bisogna quindi vedere caso per caso se i suggerimenti e i passaggi operativi individuati in queste analisi siano effettivamente applicabili. Non sfugge, inoltre, un altro limite in queste riflessioni di taglio manageriale: una complessiva sottovalutazione dell'esperienza soggettiva dei manager e dei tecnici esecutivi che decidono di fare i volontari durante l'orario di lavoro. Non si comprende inoltre quale ripercussione possa avere la scelta di impegnarsi in attività di utilità sociale sul proprio lavoro e sul rapporto con colleghi e superiori. Si danno, in altri termini per scontati, i benefici interni ed esterni di questa forma di coinvolgimento civico dei dipendenti senza conoscere le dinamiche individuali e interpersonali che possono influire in un senso o nell'altro sull'esito di queste attività. La presente indagine si propone di colmare questa lacuna, adottando un approccio esplorativo ed una metodologia qualitativa, come si avrà modo di argomentare nel prossimo paragrafo.

1.3 Il disegno della ricerca

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. Si deve innanzi tutto partire dal momento in cui questa attività viene intrapresa dalle persone che lavorano in una società che opera sul mercato (Fig. 1.1).

Figura 1.1 – L'esperienza del volontariato di competenza: i passaggi chiave



Fonte: Tezjus – Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale.

Non è per nulla banale l'*incipit*, la fase iniziale di una pratica volontaria come quella condotta in ambito lavorativo, in quanto in essa vengono esplicitate le regole del gioco, in larga misura dettate dall'impresa, la quale compiendo un investimento sul tempo di lavoro del proprio personale può fissare gli obiettivi e le stesse modalità operative con cui questo impegno verrà

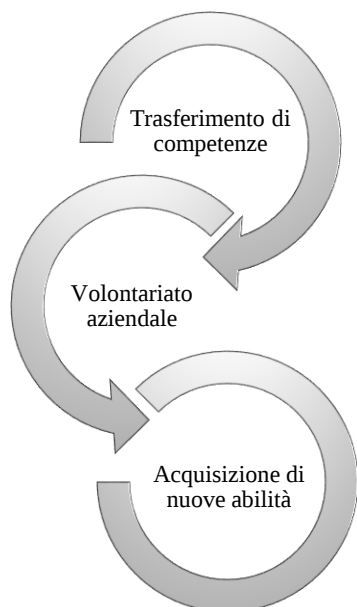
portato avanti dai diretti interessati, in alcune circostanze in accordo con gli enti del terzo settore coinvolti in un programma comune di lavoro. Come avviene in altre sfere della vita quotidiana, l'individuo che si proietta in un'attività con una valenza sociale in parte subisce condizionamenti strutturali (nella fattispecie quelli dell'organizzazione di riferimento), in parte agisce con margini di libertà. I sociologi hanno coniato il concetto di *agentività* (*agency*) per descrivere questa condizione di limitata autonomia con cui si confrontano le persone in una rete di affiliazioni e interdipendenze che definisce la loro posizione all'interno della società²⁶. Nel caso del volontariato aziendale il datore di lavoro delinea la cornice entro cui si svolge tale esperienza, dal tempo che i manager e gli impiegati esecutivi possono dedicare agli ambiti di intervento (ad esempio educazione ambientale nelle scuole, piuttosto che la cooperazione allo sviluppo in un'area geografica impoverita), passando non di rado per la pianificazione dei compiti previsti nel programma (consulenze tecniche a supporto di un'associazione non profit, tutoring nelle scuole e nelle istituzioni locali, assistenza legale o marketing in campagne sociali internazionali, ecc.). Per quanto possa essere minuziosa la tabella di marcia preparata dai vertici aziendali o dai responsabili delle risorse umane, vi è sempre spazio per i dipendenti di coltivare la propria soggettività, potendo sperimentarsi in iniziative sociali dove si affrontano problemi e sfide quasi del tutto avulsi dai canoni che vigono nelle imprese (produttività, efficienza, meritocrazia, ecc.), operando per di più in contesti nei quali i ruoli sono scarsamente delineati. L'incontro con le concause del disagio può essere spiazzante per un manager abituato a fare i conti con le performance economiche di un dipartimento o di un team aziendale, così come per un tecnico che segue le disposizioni di un superiore. In tal senso l'esperienza nel *sociale* è quasi sempre immersiva, una sorta di scoperta di "mondi vitali" nei quali di frequente prevale la fragilità e la subalternità, condizioni che possono apparire alquanto distanti a chi ha raggiunto una posizione sicura nel mercato del lavoro, operando come quadro o dirigente di imprese con centinaia o migliaia di persone nel proprio organico, le quali raggiungono ragguardevoli risultati in termini di fatturato alla fine dell'anno. Anche se si tratta di un'attività molto circoscritta nel tempo (ad esempio una giornata in un anno), il contatto ravvicinato con la marginalità può generare cambiamenti nel modo di approcciarsi al lavoro: il significato attribuito al proprio ruolo aziendale, i legami con i colleghi e i superiori, il senso di appartenenza ad un'organizzazione che in un modo o nell'altro contribuisce a plasmare la propria identità. Il volontariato può così generare un cortocircuito (o una semplice transizione) nella biografia professionale di chi si sperimenta in azioni solidali, per molti versi anomale rispetto agli schemi ricorrenti e alle pratiche condivise all'interno dell'azienda. L'impatto di questi programmi può perciò essere significativo tanto sul piano individuale che a livello organizzativo. E questo può a sua volta innescare traiettorie di cambiamento nel medio-lungo periodo, con esiti tutt'altro che prevedibili sulle strategie aziendali e sui progetti di vita di tali lavoratori.

Se questi sono i passaggi salienti nella trama dell'esperienza volontaria, dove i protagonisti possono interpretare il ruolo a loro assegnato con margini di creatività, vi è una questione di fondo che deve essere ancora approfondita, ovvero il richiamo alle competenze, che va inteso in una duplice prospettiva. Per un verso i dipendenti che agiscono come volontari mettono al servizio della comunità la loro expertise maturata nel loro percorso di una carriera: cognizioni tecniche legate al saper fare, *soft skills* riconducibili al saper essere (attitudini legate all'identità personale quali la flessibilità, l'adattabilità, l'accuratezza, la capacità di prendere decisioni e di cooperare o di comunicare con i propri interlocutori). Per l'altro, essi si confrontano con contesti

²⁶ Anthony Giddens è stato forse l'autore che ha contribuito ad inquadrare meglio il concetto di *agency* nella teoria sociale contemporanea; cfr. A. Giddens, *Central problems in social theory: actions, structure and contradiction in social analysis*, Berkeley (CA), University of California Press, 1992.

e criticità inediti, che possono creare nuove consapevolezze e cognizioni sulla realtà circostante. In tale ottica, l'attività volontaria può innescare un circolo virtuoso delle competenze nel quale il dirigente/quadro-tecnico, oltre a mettere in gioco in modo disinteressato la propria professionalità per una causa di interesse collettivo, apprende qualcosa di nuovo mentre si cimenta con questa esperienza (Fig. 1.2)

Figura 1.2 – Il circolo virtuoso del volontariato di competenza



Fonte: Tezjus – Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale.

L'obiettivo dell'indagine non è peraltro puramente descrittivo; è necessario capire non solo quali competenze vengono trasferite ed acquisite dai soggetti agenti nel volontariato aziendale, ma anche a quali condizioni questo interscambio proficuo si genera, gettando le premesse per una crescita personale e per lo sviluppo organizzativo. Prima di fornire una breve descrizione della metodologia e dello svolgimento della ricerca è necessario accennare ad una qualità dell'esperienza, un concetto fondamentale per il nostro approccio. Come ha sostenuto il sociologo Paolo Jedlowski la novità e l'incertezza sono una nota costante della vita quotidiana, nel lavoro, in famiglia, come nella partecipazione ad attività solidaristiche.

L'incertezza è avversaria della routine, dare per scontato come si debba vivere diventa difficile. Ciò chiama in causa l'idea di esperienza. In un certo senso, il concetto di esperienza è il completamento naturale di quello di senso comune. Se quest'ultimo è un sapere condiviso e sedimentato nel tempo, grazie a cui ci pare di sapere già «come stanno le cose», l'esperienza è il processo in cui tale sapere è messo in gioco e riformulato nel confronto con ciò che si impone come una novità ancora incompresa²⁷.

Analizzare il volontariato come esperienza significa far emergere il suo carattere trasformativo rispetto al sapere codificato nel senso comune, alle conoscenze e alle aspettative che le persone e le organizzazioni mettono in campo per orientarsi nel mondo. L'esperienza spezza inevitabilmente la routine, nella misura in cui sfida prassi e rappresentazioni con cui la

²⁷ Cfr. P. Jedlowski, *Un giorno dopo l'altro. La vita quotidiana fra esperienza e routine*, Bologna, il Mulino, 2005, p.39.

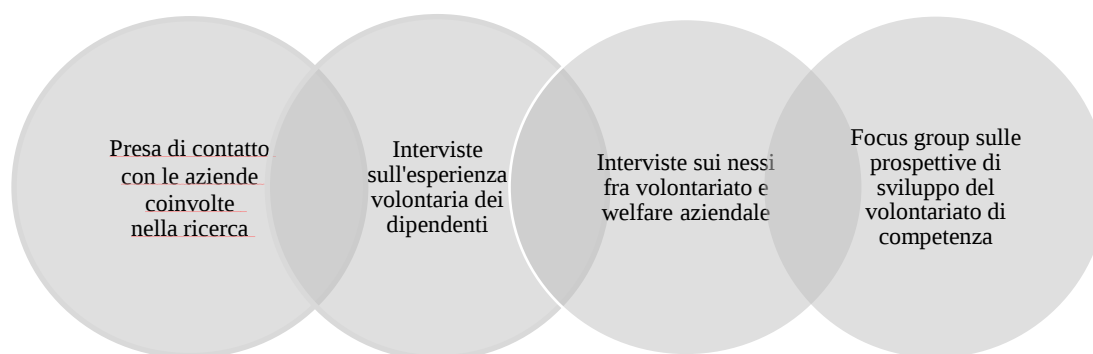
realtà esterna viene interpretata e quindi (in parte) controllata. L'immersione nel *sociale* costringe i volontari a rileggere il copione già scritto delle loro vicende professionali, cercando nuove sfumature di senso da incorporare nella loro vita.

Partendo da queste premesse l'indagine è stata impostata in modo piuttosto lineare. Avendo a che fare con un fenomeno scarsamente conosciuto, almeno in Italia, si è puntato su un disegno esplorativo di ricerca, per individuare i meccanismi attraverso i quali il volontariato di competenza si riproduce in diversi contesti aziendali. Quando si adotta tale approccio il ricercatore è portato ad accettare che le evidenze empiriche possano modificare le sue idee e ipotesi iniziali, cercando per quanto possibile di sgombrare il campo da teorie e convinzioni personali sul tema indagato, per osservare da vicino dinamiche e processi che gli appaiono ancora oscuri. Come si legge in un volume dedicato all'argomento, l'esplorazione è un'operazione intellettuale di ampio respiro nelle scienze sociali, laddove si cerca di raccogliere evidenze su dinamiche che accadono nella vita di tutti i giorni.

L'esplorazione nelle scienze sociali è un'impresa di ampio respiro, intenzionale, sistematica e prestabilita progettata per massimizzare la scoperta di generalizzazioni che portano alla descrizione e alla comprensione di un'area della vita sociale o psicologica. [...] Le generalizzazioni sono molte e varie: includono fatti descrittivi, concetti di senso comune, artefatti culturali, assetti strutturali, processi sociali e sistemi di credenze usati normalmente nella quotidianità [traduzione nostra]²⁸.

Sono diverse le generalizzazioni (evidenze sul volontariato di competenza) che possono venire alla luce mentre si compie un'investigazione con questo tipo di finalità: descrizioni o narrazioni di eventi rilevanti, espressioni di senso comune, processi, artefatti culturali (valori, credenze, rappresentazioni di senso, visioni più o meno organiche del mondo, ecc.), cognizioni su come funzionano le strutture sociali. Per incamerare informazioni così eterogenee si è deciso di utilizzare una metodologia qualitativa nelle diverse tappe che hanno scandito la ricerca (Fig. 1.3).

Figura 1.3 – Le tappe principali della ricerca



Fonte: Tezjus – Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale.

Il percorso d'indagine ha preso avvio da un momento preliminare in cui sono stati spiegati gli obiettivi della stessa ai responsabili di dieci aziende che hanno condiviso il progetto e deciso di contribuire alla sua esecuzione. Come si può vedere dalla tabella sottostante (Tab. 1.2) sono prevalentemente grandi imprese (in alcuni casi multinazionali), che in Italia danno lavoro ad

²⁸ Cfr. R. A. Stebbins, *Exploratory research in the social sciences*, Thousand Oaks (CA), Sage Publication, 2011, p.3.

un numero considerevole di persone (dai 250 dipendenti del Gruppo Marazzato agli 11.770 di UnipolSai), con un fatturato che nel 2020 ha nella maggior parte dei casi superato il miliardo di euro. Questi gruppi commerciali hanno una consistente patrimonializzazione, sedi di produzione o uffici sparsi in una o più regioni e si sono da tempo misurati con i temi della sostenibilità, adottando strategie che in varia misura denotano una qualche forma di responsabilità sociale d'impresa. Come si avrà modo di appurare nel prossimo capitolo, in alcuni casi questa spinta è confluita in specifici programmi di volontariato, in altri vi è stata semplicemente la disponibilità dei vertici aziendali a sostenere su basi informali l'impegno sociale dei dipendenti durante l'orario di lavoro. Le società operano in differenti settori economici: farmaceutico, energia, prodotti elettrici e materiali d'ufficio, assicurazioni, gestione di rifiuti e bonifiche ambientali. Pur non rappresentando l'insieme delle attività produttive e commerciali esistenti nell'industria e nei servizi, i campi in cui agiscono tali compagnie sono sufficientemente eterogenei per collocare il volontariato di competenza in diversi contesti e logiche organizzative, arricchendo non di poco le analisi che verranno presentate nelle prossime pagine.

Tabella 1.2 – Le imprese che hanno partecipato alla ricerca: numero di dipendenti (2020)

Impresa	Settore	Numero 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*	Abrasivi, prodotti per la casa ed elettrici, pellicole, materiale per ufficio, segnaletica stradale, ecc.	631
Snam	Infrastrutture energetiche	3.249
UnipolSai	Assicurazioni	11.770
Gruppo Marazzato	Bonifiche ambientali, gestione rifiuti e economia green	250
Novacoop Piemonte	Alimentari e beni di largo consumo	4.776
Edison	Energia	4.786

*dati aggiornati al 2019.

Fonte: Tezjus su dati e informazioni desunti dai siti web e documenti ufficiali delle imprese.

Nella fase iniziale i manager che, all'interno delle imprese si occupano di CSR, welfare aziendale e risorse umane, hanno offerto delucidazioni e documentazione sulle iniziative di volontariato rivolte al personale. I dirigenti hanno inoltre individuato nominativi di dipendenti coinvolti in tali attività e disposti a lasciarsi intervistare. Costoro sono stati interpellati in seguito, nel primo modulo dell'indagine, quando sono state realizzate le interviste da remoto con i volontari, tra gli inizi di luglio e la metà di ottobre 2021, videoregistrate attraverso la piattaforma Zoom. Pur con tutti i limiti dell'interazione a distanza, questi colloqui informali sono stati assai soddisfacenti: gli intervistati si sono sentiti quasi sempre a proprio agio e hanno parlato a lungo (tra i trenta e i sessanta minuti) e volentieri delle vicende personali. Si ha in tal senso un riprova che la comunicazione on line, se ben gestita, consente comunque di condurre in porto le inchieste su fenomeni sociali complessi, come hanno dimostrato alcuni disamine metodologiche pubblicate durante la crisi pandemica, quando i ricercatori hanno dovuto necessariamente apprendere l'arte di porre domande davanti allo schermo di un computer per

continuare a svolgere dei lavori empirici²⁹. Al termine della campagna di intervista, sono stati raggiunti 24 tra manager, quadri ed esecutivi, che hanno raccontato con dovizia di particolari la loro esperienza (Tab. 1.3).

Tabella 1.3 – Lista dei volontari intervistati nelle aziende che hanno aderito all'indagine

ID	Nominativo	Azienda	Ruolo nell'azienda
1	Simona Patercoli	Boehringer-Ingelheim	Ex dipendente
2	Marco Millevoi	Novartis	CE Project Manager
3	Valeria Pasquarelli	Novartis	Scientific Services Manager
4	Elisabetta Speroni	Novartis	Medical Excellence Head
5	Francesco Butti	Novartis	Local Clinical Ops & Budget Head
6	Antigone Papangelopoulou	3M Italia	Legal Counselor
7	Antonella Narcisi	3M Italia	Senior Design Manager
8	Daniele De Cillis	Boehringer-Ingelheim	Ex dipendente
9	Riccardo Manachino	Gruppo Marazzato	Responsabile veicoli storici
10	Samantha Finotti	Gruppo Marazzato	Ufficio Marketing
11	Giorgio Cavalleri	Chiesi Farmaceutici Spa	Global People & Leadership Development Head
12	Maria Vittoria Violi	Chiesi Farmaceutici Spa	Talent Acquisition
13	Valentina D'Autilia	Chiesi Farmaceutici Spa	HR Business Partner
14	Silvia Zanini	Chiesi Farmaceutici Spa	CCO Strategic HRBP – Group Human Resources
15	Giulia Balugani	UnipolSai	Sustainability Manager
16	Rubino Cacchione	Snam	Tecnico Operativo Centro di Avezzano
17	Maddalena Angiari	Snam	Manager Pianificazione Strategica
18	Ombretta Borghesi	Snam	Property & Facility Management e servizi alle Persone
19	Rabbaglio, Federico Natale	Stogit (Snam)	Quadro tecnico Impianti di stoccaggio
20	Anna Favale	Roche	Patient Journey Partner Area Lung
21	Cesarina Tavani	UnipolSai	Responsabile Sviluppo Canali Alternativi
22	Marco Parisi	Roche	Product Manager Risdiplam
23	Pietro Feliziani	Roche	Customer Experience – National Implementation Management
24	Donatella Guardione	Roche	RTD Senior Product Manager

Fonte: Tejus – Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa

Per raccogliere tali testimonianze è stata utilizzata una tecnica d'intervista non direttiva³⁰: in estrema sintesi, agli intervistati è stata sottoposta una scaletta di argomenti con alcuni stimoli verbali “aperti”, dando loro la facoltà di introdurre nuovi temi e interrogativi. In particolare, ci si è concentrati sulle seguenti questioni³¹: il racconto sul volontariato di competenza (come e quando è cominciato; le attività svolte, il loro contesto e gli interlocutori esterni, il livello di impegno richiesto durante e fuori l'orario di lavoro; l'eventuale inquadramento in un programma proposto dall'azienda); le motivazioni e le aspettative prima e dopo il coinvolgimento nell'attività volontaria, i problemi e le opportunità che si manifestano in tale forma di partecipazione sociale; l'aver prestato in passato attività di volontariato in altri ambiti, non strettamente legati a quello lavorativo; l'impatto che il volontariato di competenza ha avuto sul lavoro (rapporti con colleghi e superiori, modalità con cui viene esercitato il proprio ruolo professionale, l'immagine che si ha dell'azienda) e nella vita familiare; le opinioni sui piani di volontariato aziendale e sugli incentivi che potrebbero favorirne lo sviluppo. I volontari sono stati a più riprese sollecitati a rievocare eventi, aneddoti e storie per aiutarsi a riannodare il filo

²⁹ Da quando è scoppiata l'emergenza sanitaria provocata dal Covid-19, sono stati pubblicati alcuni studi da cui emerge che l'affidabilità delle tecniche di indagine qualitativa non viene pregiudicata se le interviste vengono effettuate da remoto. Cfr. B. Lobe, B., D. Morgan, K.A. Hoffman, *Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing*, in «International Journal of Qualitative Methods», 19, 2020.

³⁰ Nella ricerca sociale, si adoperano tecniche o metodi di intervista “non direttiva” quando si vuole privilegiare l'autonomia discorsiva degli intervistati. In proposito si rinvia al volume di G. Gianturco, *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Milano, Guerini e Associati, 2005.

³¹ Per consultare la traccia completa con le domande utilizzate nell'intervista si veda l'appendice in fondo al testo, allegato A.

del discorso sugli argomenti affrontati nel colloquio di intervista. Nel capitolo 2 verranno illustrati e commentati i risultati di queste narrazioni individuali sull'esperienza di 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 intervistati³². Gli esiti di questo supplemento di inchiesta sono riportati nel capitolo 3.

Nella fase conclusiva dell'indagine sono stati organizzati due focus group con i dirigenti delle imprese³³. Lo scopo di queste discussioni di gruppo è stato quello di ragionare sulle prospettive di sviluppo del volontariato di competenze, 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 sul volontariato aziendale. I partecipanti ai focus group sono stati innanzi tutto chiamati ad esprimersi sui modi con cui le attività filantropiche dei dipendenti possono entrare a far parte del sistema di valutazione delle performance lavorative e dei riconoscimenti che ne conseguono (gratifiche, scatti di carriera, premi di produzione, ecc.), tra cui anche l'ipotesi che i datori di lavoro assegnino al personale un ticket di solidarietà, a fronte di uno sgravio fiscale o contributivo. Una seconda questione su cui si sono confrontati i testimoni privilegiati ha riguardato i riflessi che il volontariato di competenza può avere sul benessere organizzativo e sulla crescita personale dei lavoratori. Nella parte finale dei focus group si è dibattuto sui mezzi con cui accrescere il potenziale di questa attività partecipativa e solidale: quali figure e strutture aziendali (divisioni, dipartimenti, aree e gruppi di lavoro) possono rendere più incisivi i progetti che mirano a coinvolgere il personale in attività meritorie dal punto di vista sociale? Quale ruolo possono svolgere gli intermediari della comunità locale (dirigenti dei centri di servizi per il volontariato, organizzatori di campagne di sensibilizzazione sociale e culturale, leader di organizzazioni non governative e di altri enti del terzo settore)? Infine, quali misure (fiscali, contributive, ecc.) potrebbero indurre le imprese ad ampliare le attività volontarie nei propri uffici e negli stabilimenti produttivi? Il capitolo 4 ripercorre le argomentazioni che i partecipanti hanno avanzato in un dialogo a più voci sui modi con cui promuovere il volontariato di competenza negli anni a venire.

1.4 Tre storie, tanto per iniziare...

Per farsi un'idea su come venga praticato (e quali implicazioni abbia) il volontariato di competenza può essere istruttivo seguire le storie di tre intervistati, che hanno vissuto questa esperienza in modo peculiare, avendo dietro le spalle percorsi biografici e professionali piuttosto diversi.

Cesarina Tavani ha tagliato molti traguardi nella vita professionale, ha cresciuto due figli ed è riuscita anche a coltivare il sogno di pubblicare dei romanzi³⁴. Al momento è responsabile dei

³² Le *case histories* sono state portate a termine nel mese di ottobre 2021.

³³ La traccia con temi di discussione sui quali sono stati coinvolti i dirigenti nei focus group si trova nell'allegato B dell'appendice. Entrambi i focus group sono stati realizzati nel mese di gennaio 2022.

³⁴ L'intervistata ha all'attivo due romanzi: *Una vita da gustare* (2005), *Un bacio sulle ali di una farfalla* (2008).

canali alternativi presso UnipolSai, progetto che porta avanti ormai da quasi tre anni nel gruppo assicurativo, dove è entrata nel 2000 svolgendo incarichi importanti nell'area marketing: ideazione di campagne commerciali con partner del calibro di Disney, Apple, Amazon, coordinamento delle strategie operative di vendita, gestione della comunicazione commerciale, presidio delle attività di co-branding con aziende di respiro nazionale, ecc. È lei stessa a chiarire il tipo di lavoro che svolge oggi nell'azienda, affiancata da un team qualificato di collaboratori.

Sono responsabile dei canali alternativi di vendita di UnipolSai. Cerchiamo di avvicinare i clienti anche in luoghi diversi dall'agenzia. Insieme al mio team (e al top management della compagnia) abbiamo studiato dei modelli per poter sensibilizzare i clienti che, ad esempio, si trovano in farmacia a comprare dei prodotti veterinari. Gli diamo una suggestione sulla polizza veterinaria per stimolarli ad acquistare istantaneamente un credito prepagato e successivamente attivare la polizza per il loro animale, facciamo la stessa cosa nei supermercati [...] Negli ultimi anni, lavorando nel marketing, ci siamo resi conto del mutamento delle abitudini dei consumatori, che vanno nelle agenzie per una consulenza globale sulle assicurazioni, ma gradirebbero anche prodotti istantanei, in Italia eravamo indietro sull'*instant insurance*. Nessuno aveva pensato di proporre un'assicurazione veloce per un collare per cani all'atto di acquisto, per prodotti che tradizionalmente non erano coperti da polizze. Seguo questi nuovi canali commerciali, che rappresentano una grande sfida di mercato per il nostro gruppo. Siamo i primi ad aver portato questo modello di vendita; i consumatori non sono ancora pronti, ma la pandemia ci ha aiutato, avendo favorito la digitalizzazione degli stili di vita delle persone, strumento fondamentale per promuovere l'acquisto rapido di crediti assicurativi [Cesarina Tavani, intervista, 13 ottobre 2021].

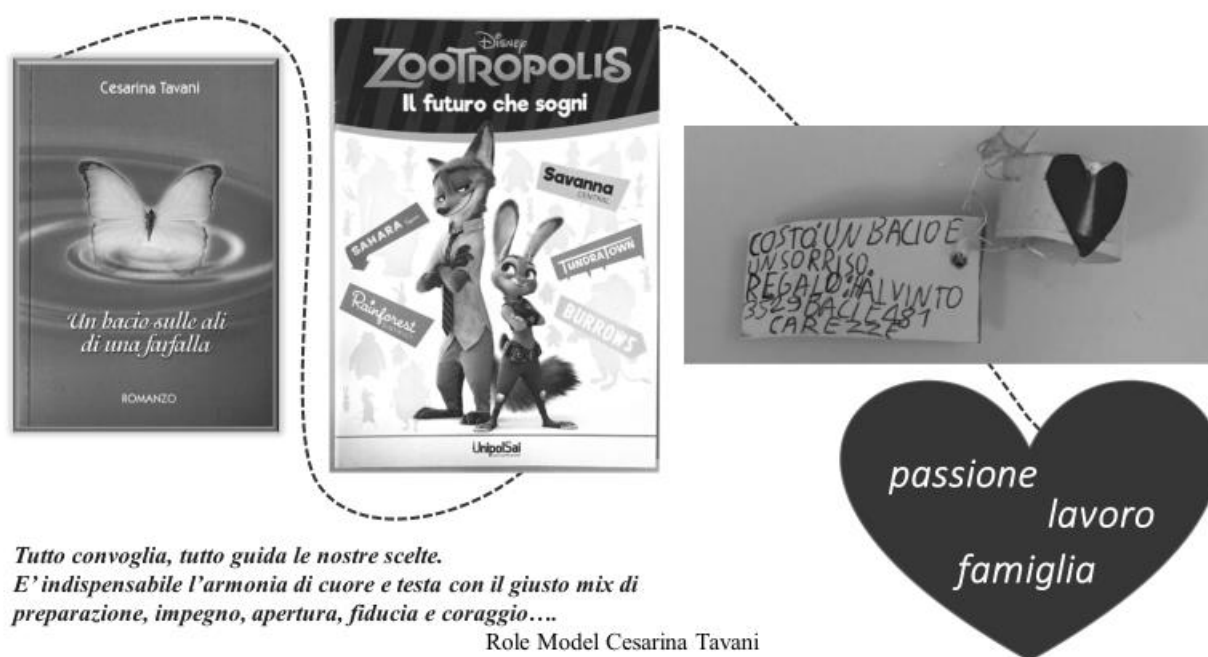
Non deve essere semplice impostare delle tattiche di vendita per convincere rapidamente i consumatori, proponendo loro una polizza on line mentre acquistano beni non particolarmente costosi, come un collare per cani in una farmacia o in un supermercato (o attraverso una piattaforma per il commercio elettronico), per i quali non sembrerebbe necessario assicurarsi, a fronte di esborsi che non incidono molto sul portafoglio. Ma gli avventori sono oggi più sensibili all'esigenza di proteggersi dal rischio di vedersi recapitare articoli difettati, avendo preso l'abitudine di comprare on line, senza avere la possibilità di valutare la qualità del prodotto da vicino, come quando si entra in un negozio. La pandemia ha accelerato la transizione verso l'e-commerce e Tavani, non nuova ad operare in settori di marketing innovativi (come il co-branding), ha accettato la nuova sfida di mercato, gettandosi a capofitto nell'*instant insurance*. Non ha esitato neppure nel momento in cui dai quartieri generali della sua compagnia le hanno chiesto di fare la *role model* nell'ambito della campagna internazionale *inspiring girls*³⁵. A marzo del 2020, in pieno lockdown, ha così incontrato da remoto una classe di seconda media della scuola di Melegnano, comune della cintura metropolitana di Milano. Avrebbe preferito potersi relazionare in presenza con gli studenti, ma non si poteva. Per facilitare la comunicazione ha preparato alcune slide in power point, seguendo alla lettera una delle regole fondamentali suggerite dagli ideatori di questa attività di sensibilizzazione: presentarsi con oggetti che parlino di sé. Cesarina ha scelto per rappresentarsi un post it, un volantino e un libro (Fig. 1.4)³⁶. Nel biglietto adesivo si legge una frase affettuosa, lasciata da uno dei due figli in casa; il volantino è quello di un'operazione di co-marketing con Disney, in

³⁵ La campagna nasce nel 2013 nel Regno Unito, per iniziativa di Miriam Gonzalez della charity Education and Employers, con l'obiettivo di spingere le ragazze a coltivare le loro aspirazioni personali, mettendole in contatto con donne che rappresentano modelli di ruolo positivo per il superamento degli squilibri di genere ancora esistenti nella società. Oltremare il progetto ha riscosso un notevole successo con l'adesione di circa 24mila volontari. Nel 2016 l'iniziativa viene rilanciata a livello internazionale, fra le prime nazioni ad aderire in Europa è la Spagna. In Italia la campagna viene promossa da Valore D, un'associazione di imprese che si propone di abbattere gli stereotipi che penalizzano le donne, alla quale si sono affiliate circa 190 grandi imprese italiane (tra cui il gruppo Unipol), mentre 68 compagnie si sono limitate a sostenere l'iniziativa. Per ulteriori informazioni si veda <https://www.inspiring-girls.it/>.

³⁶ Siamo grati a Tavani per averci concesso la possibilità di esporre la sua slide nel report di ricerca.

occasione dell'uscita del film per bambini Zootropolis, grazie al quale UnipolSai ha avuto un notevole ritorno d'immagine; il volume *Un bacio sulle ali di una farfalla* è il segno tangibile della sua volontà di non rinunciare al desiderio di essere una scrittrice. La manager ha racchiuso questi tre simboli in un cuore.

Fig. 1.4 – Ragione e sentimento per conciliare i progetti di vita



Fonte: documento di Cesarina Tavani

Il concetto è eloquente: con determinazione e coraggio è possibile conciliare lavoro, famiglia e passioni. Cesarina è l'emblema del fatto che una donna in carriera non sia per forza costretta a trascurare la vita privata per dare seguito alle proprie aspirazioni professionali. Ragione e sentimento possono convivere benissimo in un'esistenza in cui maternità, lavoro e interessi personali siano equilibrati. Bisogna prepararsi (studiare), impegnarsi, essere aperti alle differenze, avere fiducia e coraggio. È questo il messaggio che la manager di UnipolSai ha voluto trasmettere ai dodicenni che vivono alle porte di una grande metropoli come Milano. Un contesto dinamico, dove il "soffitto di vetro" è meno opprimente rispetto ad altre zone del Belpaese. Nonostante ciò, come ha sostenuto la manager in un altro passo dell'intervista, vi è ancora molto lavoro da fare per sovvertire gli stereotipi di genere. Per far riflettere gli studenti collegati su Zoom ha proposto una serie di esempi desunti dall'attualità: Kamala Harris, vice presidente negli Stati Uniti, Samantha Cristoforetti che nel 2024 metterà piede sulla luna, primo astronauta italiano nella storia, Maria Luisa Pellizzari, divenuta vice capo della polizia di Stato sul finire del 2020. La cronaca insegna che qualcosa sta cambiando nella società in termini di accesso a ruoli apicali che in precedenza erano preclusi alle donne, specie in un paese come il nostro, dove il maschilismo è un tratto culturale ancora molto diffuso, al di là dei proclami sulla parità fra i sessi. Le giovani possono anche candidarsi per posizioni lavorative tradizionalmente appannaggio dei coetanei uomini: anche nell'edilizia, ci può sempre essere un'ingegnera a capo di un cantiere. Ma bisogna studiare e professionalizzarsi, come ha fatto Cesarina Tavani, che si

è laureata in giurisprudenza, proseguendo gli studi con un master in direzione aziendale e poi conquistando ruoli apicali nel settore delle assicurazioni. Per salire le gerarchie aziendali (senza compromettere altre ambizioni) si deve investire sul talento, valorizzando le proprie caratteristiche personali. Questo è il modello di ruolo da lei incarnato. Può darsi che abbia ispirato alcune delle ragazze che l'ascoltavano parlare collegate in videoconferenza, durante una lezione scolastica assai diversa dalle altre, nel caotico avvicinarsi della Dad nei giorni concitati della quarantena.

Federico Rabbaglio non ha avuto modo di partecipare a corsi di perfezionamento postuniversitario, né di laurearsi. In trentatré anni di carriera ha lavorato ininterrottamente per la SNAM, è entrato a far parte della compagnia energetica nel 1988, quando si chiamava ancora AGIP. La sua identità di quadro-tecnico esperto di impianti di stoccaggio e dispacciamento del petrolio e del gas si è formata in una occupazione svolta con continuità sul campo, in particolare nello stabilimento di Trecate (Novara), dove le competenze si maturano quotidianamente, imparando a gestire guasti e problemi, con procedure razionali che mirano a ridurre rischi e disfunzionalità nell'immagazzinamento e nella erogazione dei combustibili. Attualmente l'intervistato è tornato a Crema, dopo aver lavorato per due anni al centro di dispacciamento del gas di San Donato Milanese, sede degli impianti di stoccaggio. Al volontariato in azienda Federico non ci è arrivato per caso. Sin dal bambino ha visto con i suoi occhi svilupparsi la solidarietà fra le persone con cui è cresciuto, all'oratorio e in famiglia.

Se noi parliamo del volontariato in azienda diciamo che io già arrivavo a questa iniziativa con uno sguardo diverso perché crescendo ho sempre vissuto e respirato l'aria del volontariato, sia all'interno dell'oratorio, che in famiglia. Avevo una zia che aveva una disabilità, fintanto che erano vivi i genitori, avendo un problema circoscritto, riuscivano a curarsi di lei in casa. Quando sono venuti a mancare il padre e la madre, siamo intervenuti noi familiari, sostenendola e facendola vivere in casa. Poi le sue condizioni si sono aggravate e non è stato più possibile fare in modo che rimanesse nella sua abitazione. Per fortuna a Crema nasceva una comunità alloggio dell'Anffas, dove potevano essere ospitate una decina di persone diversamente abili. Mia zia è stata presa nella comunità e ha potuto vivere quasi una seconda vita. Lì si è sperimentata con una nuova esistenza ed è stata felice di vivere in una comunità, con altre persone che avevano una condizione simile, con il sostegno dei volontari e degli operatori [Federico Rabbaglio, intervista, 8 ottobre 2021].

Nella mente del tecnico cremasco è rimasta impressa la vicenda della zia disabile, accolta in una casa famiglia dell'Anffas. Quell'esperienza gli ha mostrato l'importanza dei volontari che si curano della fragilità delle persone più deboli. Quando nel 2018 la Snam ha proposto ai dipendenti di fare delle giornate di volontariato, chiedendo ad alcuni di loro di indicare contatti con associazioni pro-sociali, si è subito sentito vicino all'iniziativa ed ha pensato di presentare il direttore dell'Anffas di Crema alla fondazione della sua compagnia. I lavoratori della Snam hanno potuto così partecipare ad una festa organizzata vicino ad una struttura dove soggiornano dieci disabili, con l'obiettivo di far socializzare gli utenti della struttura d'accoglienza con i cittadini locali e di raccogliere fondi attraverso la preparazione di un menù a base di polenta. Nei giorni precedenti l'evento Federico i suoi colleghi hanno allestito il tendone nel quale gli abitanti della comune lombardo si sarebbero recati per consumare un pasto caldo, aderendo all'iniziativa benefica. Oltre a ciò hanno anche aiutato a pulire le stoviglie e a montare i cartelloni, lavorando con le persone che vivono in quella comunità socio-sanitaria. Per l'intervistato è stato quasi un *déjà-vu*, mentre per gli altri manager e tecnici della Snam è stato un modo di conoscere da vicino il mondo dei diversamente abili, stabilendo una relazione di prossimità con loro. Quell'attività volontaria ha riscosso un notevole gradimento, almeno a giudicare dal numero considerevole dei dipendenti che vi hanno preso parte, tant'è che la Snam ha deciso di ripeterla anche l'anno successivo. Nel frattempo Rabbaglio si è speso in prima

persona per rendere ancor più incisiva l'azione a sostegno delle persone affette da sindrome di down e da altre limitazioni motorie che vivono nel circondario. Approfittando del fatto che la sua impresa ha dato la facoltà ai lavoratori di sviluppare idee nel settore sociale, avanza la proposta di finanziare la creazione di una nuova casa famiglia rivolta ad altre cinque persone con difficoltà fisiche, sensoriali, motorie o psichiche meno gravi, tali da poter vivere in parziale autonomia in un appartamento attiguo all'altra struttura di accoglienza, in modo tale che gli operatori li possano sorvegliare, pur lasciandoli liberi di vivere da soli nell'alloggio. L'Anffas aveva già acquisito l'immobile, ma ci volevano fondi per renderlo funzionale rispetto alle esigenze dei nuovi inquilini della casa. Il fine è quello di rafforzare il senso di autostima e di controllo degli utenti, affinché in futuro, quando i loro cari saranno scomparsi, possano autogestirsi, sostenendosi vicendevolmente. Per tale ragione il tecnico senior della Snam ha messo nero su bianco un progetto, dal titolo *Io abito*, e un video promozionale, veicolandoli sulla piattaforma di crowdfunding buonacausa.org. In tal modo sono stati raccolti cinquemila euro, ai quali si sono aggiunti i cinquemila euro della fondazione Snam, che ha deciso di sponsorizzare la nascita della seconda casa famiglia. L'Anfass, da parte sua, è riuscita ad ottenere una sovvenzione dalla fondazione Cariplo. Grazie allo sforzo congiunto di diverse organizzazioni cinque utenti vulnerabili potranno, in un domani non lontano, condividere uno spazio domestico sentendosi artefici del proprio destino. Ma l'impegno di Federico non si è esaurito con questa piccola vittoria, avendo scelto di unirsi al programma di volontariato di competenza che la sua impresa, sempre attraverso la fondazione, ha varato durante la pandemia. Egli è stato indirizzato verso la cooperativa Andromeda di Vercelli, che si occupa dell'inserimento lavorativo di ragazzi diversamente abili, riciclando materiali di rifiuti ingombranti, come gli elettrodomestici, oltre a fornire servizi di sanificazione, disinfestazione e di manutenzione delle aree verdi. Insieme ad una collega di San Donato Milanese stanno supportando la dirigenza dell'impresa sociale per trovare delle strategie di intervento più efficienti ed efficaci. Dopo diversi incontri a distanza, che si sono susseguiti nel 2021, sono state evidenziate le criticità nell'organizzazione interna di Andromeda, tra cui la necessità di informatizzare i flussi di attività. Ora il tecnico cremasco, affiancato dalla collega milanese, comincia a suggerire degli interventi per sopperire alle carenze gestionali più stringenti. A ben vedere, l'intervistato si è ormai reso protagonista di un impegno polivalente nei confronti di azioni meritorie che possono migliorare la vita delle persone diversamente abili, come è capitato in passato alla zia che è stata aiutata dai volontari di un'associazione a costruirsi una vita degna di essere vissuta.

Valentina D'Autilia non ha ancora compiuto un lungo percorso professionale nell'azienda in cui è occupata. Lavora da poco meno di sette anni nell'area risorse umane del gruppo Chiesi di Parma. Dopo aver conseguito una laurea in lettere e filosofia ha frequentato un master in selezione e sviluppo del personale organizzato dalla Business School del Sole 24 Ore, per poi approdare in pianta stabile in questa prestigiosa azienda farmaceutica, seguendo l'evoluzione delle carriere dei dipendenti che operano nei centri di ricerca dell'impresa, non solo in Italia, ma anche in Francia, Regno Unito, Svezia e Stati Uniti. Coordinata da una responsabile di settore, cura a trecentosessanta gradi i profili di queste risorse umane, che sono cruciali per la sua compagnia³⁷, dal reclutamento alla formazione, passando per le politiche di revisione degli

³⁷ La Chiesi punta molto sulla ricerca e lo sviluppo: nel 2020 ha investito 448 milioni di euro (pari ad un quinto del fatturato) nella ricerca per mettere a punto nuovi farmaci. La compagnia ha all'attivo più di 4000 brevetti internazionali. Sempre nel anno 2020, il Gruppo ha depositato 38 brevetti presso l'Ufficio Brevetti Europeo (EPO), confermandosi come la prima azienda farmaceutica italiana ad ottenere il diritto di esclusiva sui medicinali (la quarta tenendo conto di tutti i settori economici). La

stipendi e di valutazione delle performance. Accanto a queste mansioni standard, tra i progetti di cui va più fiera vi è di sicuro il volontariato di competenza, concepito all'interno della sua divisione di lavoro, in appoggio ad un locale centro antiviolenza che va in soccorso di donne vittime di uomini aggressivi, che troppo spesso lacerano le loro esistenze. Dal suo racconto si percepisce l'impegno che ha profuso in un'attività che è cominciata solo a maggio del 2021.

Nel mese di maggio del 2021 siamo stati contattati dalla mia responsabile e dalla referente che insieme a Maria Paola Chiesi si occupa di sostenibilità nel nostro gruppo; ci hanno lanciato la sfida/opportunità di poter far parte di questo progetto pilota sul volontariato di competenza, che aveva appunto l'obiettivo di mettere a frutto le nostre abilità professionali a sostegno del territorio. Faccio una piccola premessa, provengo dal mondo del volontariato, l'ho fatto per tanti anni in situazioni diverse fra di loro, mi sono poi fermata in quanto con il lavoro cominciavo ad avere sempre meno tempo. Poi mi è nata una bimba per cui ho dovuto interrompere. Facevo in prevalenza la volontaria negli ospedali, nei reparti di pediatria, in gravidanza ho anche preso la polmonite e la mia ginecologa mi ha detto che non potevo più continuare [...] Sono poi passati due anni e mezzo, con mia figlia ancora piccola il tempo è sempre meno [...] Mi mancava l'impegno sociale e così ho colto questa opportunità offerta dall'azienda come un modo per coniugare le mie competenze professionali e di metterle al servizio della città in cui lavoro [...] Abbiamo fatto una riunione di kick off con i colleghi delle risorse umane che hanno accettato di far parte del programma di volontariato; siamo poi stati aiutati dal CSV Emilia [*centro di servizio per il volontariato, attivo nelle province di Piacenza, Parma e Reggio Emilia – Nda.*] a individuare alcune organizzazioni di volontariato che hanno raccontato la realtà in cui operano e quel che fanno, gli utenti cui si rivolgono, e dei fabbisogni che hanno come associazioni. Anche noi ci siamo presentati, spiegando la nostra storia personale e professionale che tipo di competenza avremmo potuto mettere in campo per aiutare queste organizzazioni. Abbiamo preso appunti sia noi che gli operatori delle associazioni, è stato un modo per conoscerci. Dopodiché c'è stato un po' di tempo per pensare e abbiamo entrambi espresso le nostre preferenze [*sia i volontari delle associazioni, che noi di Chiesi – Nda.*]. I nostri responsabili e quelli del CSV alla fine ci hanno diviso in gruppi di lavoro, tenendo conto delle preferenze espresse da tutti. Io sono stata assegnata al Centro AntiViolenza sulle donne di Parma. È stata una bellissima scoperta; insieme ad una collega, abbiamo preso contatto con due volontarie del CAV e fatto una decina di ore di riunione per avviare la collaborazione: loro hanno presentato i casi con cui si confrontano ogni giorno, noi abbiamo parlato di quello che sappiamo fare. Abbiamo cominciato a prendere degli appuntamenti schedulati nel tempo, fatto una lista delle priorità. Abbiamo in sostanza dato supporto nella stesura del CV di donne soprattutto straniere (ma anche italiane), i cui titoli di studio ed esperienze eseguite in patria non vengono riconosciuti nel nostro paese, abbiamo aiutato le volontarie del CAV a mettere in luce i punti chiave nei percorsi professionali di queste donne che hanno subito maltrattamenti [*Valentina D'Autilia, intervista, 1 ottobre 2021*].

La formula con cui Valentina viene reclutata come volontaria è abbastanza semplice: il suo superiore diretto, insieme alla responsabile dell'area sostenibilità, un membro della famiglia Chiesi³⁸, convoca il team delle risorse umane e lancia a questi dipendenti una sfida che è allo stesso tempo un'opportunità: la possibilità di mettere al servizio degli enti di volontariato che operano nella città emiliana le proprie competenze. L'intervistata accoglie l'invito con un certo entusiasmo, avendo anche in passato prestato attività di volontariato nei reparti di pediatria di un ospedale; il lavoro e la nascita di una bimba gli avevano impedito di proseguire l'impegno, l'azienda le permette di utilizzare la sua professionalità per una causa meritoria, dando un aiuto alle associazioni di volontariato attive nel territorio. Lei prende la palla al balzo e si trova coinvolta in un processo informale attraverso il quale i candidati volontari e gli enti del terzo settore fanno conoscenza reciproca, con la collaborazione del CSV Emilia che funge da trait

società dà inoltre lavoro a circa 944 ricercatori impiegati in 7 Centri ricerche dislocati in Italia (Parma) e in altre nazioni, indicate dall'intervistata.

³⁸ Segno che la proprietà del gruppo farmaceutico parmigiano attribuisce rilievo alla responsabilità sociale d'impresa.

d'union tra l'impresa e le associazioni. Alla fine Valentina viene assegnata al CAV di Parma, che cerca di reinserire donne (in prevalenza straniere) che hanno subito abusi e malversazioni da uomini privi di scrupoli e violenti. All'inizio avrebbe preferito essere destinata al Centro per la vita, dove aveva già fatto la volontaria, ma poi ha trovato uno spazio per fare delle cose utili anche nel CAV. Le due volontarie con cui ha collaborato le hanno chiesto un aiuto per rendere più interessanti i curriculum vitae delle donne assistite. Per lei è stato piuttosto agevole svolgere il compito. Dopodiché, come avviene spesso quando si ha a che fare con il mondo della solidarietà organizzata, sono subentrate ulteriori esigenze, per aiutare queste persone ad entrare nel mercato del lavoro. Perché non provare con un tirocinio, cominciando dalla propria impresa? Con una collega valuta meglio i CV delle donne intercettate dal CAV e ne individua due che potrebbero fare al caso della Chiesi. Una ragazza che parla l'arabo fluentemente viene così proposta per uno stage nel team della compagnia responsabile della commercializzazione dei farmaci in quell'area geografica; una donna russa, che si è laureata in ingegneria chimica, viene anch'essa inserita per alcuni mesi nella compagnia. Queste attività di praticantato non danno la garanzia di essere assunti dalla multinazionale parmigiana al termine del percorso formativo; ma danno comunque modo di comprendere come funzionano le logiche in una grande impresa; inoltre, sono esperienze comunque qualificanti, che fanno la loro figura quando un selezionatore del personale le nota su un CV. Mentre scriviamo i due tirocini sono in fase di preparazione, mancano alcuni passaggi burocratici perché possano partire. È ad ogni modo un buon risultato aver dato un'occasione del genere a due persone che cercano di rifarsi una vita, dopo aver subito traumi e ricatti. Ma Valentina non si accontenta di aver fatto un'opera di bene. Vorrebbe poter incidere sulla condizione occupazionale di una platea più ampia di queste donne sfortunate, potenziando i canali di inserimento lavorativo verso i quali si potrebbero indirizzare. Con la sua collega inizia così ad elaborare un progetto per creare un network di realtà imprenditoriali, che come la Chiesi, potrebbero offrire un'opportunità di tirocinio alle donne vittime dell'aggressività maschile o di loschi trafficanti. Nel territorio vi sono molte compagnie importanti: Parmalat, Barilla, Davines, Glaxo, ecc. Certo, bisogna essere realisti, le ragazze che si affidano agli operatori dei centri antiviolenza hanno un vissuto fragile che ha segnato le loro esistenze: molto spesso non hanno conseguito una laurea o una specializzazione, con dei figli in tenera età da accudire. È difficile che possano sperare di fare carriera in una compagnia globale, non avendo né il tempo né la preparazione per sperimentarsi in un'avventura professionale che richiede risorse e una dedizione quasi totale, almeno nei primi anni. In tale ottica, la rete viene estesa anche alle cooperative sociali locali, dove queste donne potrebbero trovare molti impieghi nel giardinaggio, nelle pulizie, nelle mense e nei servizi socio-assistenziali e sanitari. Il progetto è molto ambizioso, per ora è al vaglio del direttore globale delle risorse umane del Gruppo. Chissà che un giorno non possa diventare concreto, magari con qualche aggiustamento pragmatico. Con la politica dei piccoli passi sembra muoversi qualcosa anche nel volontariato aziendale.

Le storie di Cesarina, Federico e Valentina non sono assimilabili l'una all'altra. La responsabile dei canali alternativi di vendita di UnipolSai, il quadro tecnico di lungo corso della Snam, e la giovane professionista che si occupa di risorse umane nel gruppo Chiesi vivono differenti transizioni biografiche e lavorative. Il volontariato è entrato (o rientrato) a far parte del loro quotidiano in modi e forme distinti, a seguito di una scelta delle loro società. Da quel momento si sono innestate dinamiche partecipative multiformi. Nel prossimo capitolo proveremo a cogliere i fattori che inducono le persone ad impegnarsi per il *sociale* nei luoghi di lavoro con approcci e visioni culturali peculiari.

2. Manager e tecnici al servizio della comunità

Cristiano Caltabiano

2.1 Genesi dell'esperienza volontaria

Gli studi sul volontariato tendono di frequente ad essere orientati verso la ricerca delle concause che spingono i volontari ad attivarsi nella società; in particolare, gli analisti si concentrano non di rado sui cosiddetti fattori abilitanti (gli antecedenti) dell'azione volontaria: l'educazione impartita dalla famiglia d'origine, l'istruzione e il livello di informazione, l'orientamento religioso o politico, la presenza nel quartiere di associazioni o di scuole che reclutano persone disposte ad impegnarsi in prima persona su questioni di interesse collettivo (la povertà, la salvaguardia dell'ambiente, i diritti dei soggetti svantaggiati, ecc.) e via discorrendo¹. Di sicuro è importante capire, attraverso inchieste su ampi campioni della popolazione, se e in che misura queste variabili aumentino la propensione a intraprendere condotte prosociali o altruistiche. L'intento più o meno dichiarato di tali indagini è quello di contribuire a spiegare il perché i cittadini spendano tempo ed energie per “fare del bene”, comparando evidenze empiriche raccolte in diverse nazioni o periodi storici. Il problema è che in tali disamine si perde spesso di vista il “come”, ossia le dinamiche sociali che affiorano quando qualcuno comincia ad impegnarsi per qualcosa. In ogni tempo e luogo i volontari si cimentano in un'esperienza polivalente, a partire dal momento in cui decidono di mettersi a disposizione dei portatori di bisogno o di mobilitarsi per migliorare lo stato della propria comunità o del mondo intero. L'inizio di una pratica solidale è un passaggio fondamentale per comprendere le sue implicazioni individuali e organizzative. I racconti di alcuni intervistati sono da questo punto di vista indicativi.

Anna Favale lavora da anni nel gruppo Roche esercitando la delicata funzione di informatore scientifico del farmaco presso ospedali e strutture di cura. Il suo ruolo nell'azienda si sta modificando, diventando un'attività in cui si dà maggiore importanza ai pazienti, dalla fase di diagnosi del tumore alla scelta dei percorsi terapeutici per affrontare la malattia. Se in passato la sua professione consisteva prevalentemente nel dare ragguagli sulle caratteristiche tecniche e sull'uso più appropriato dei medicinali oggi si è sempre più spostata verso la centralità dei malati, considerando che i protocolli terapeutici per esser efficaci debbono per forza di cosa essere personalizzati, specie nella lotta ad una patologia grave come il cancro al polmone. Il dialogo con il personale sanitario si è così ampliato, non riguarda solo le specifiche dei prodotti farmacologici, ma tiene anche conto dell'esigenza di focalizzarsi sui destinatari dei trattamenti oncologici. Tale cambiamento rispecchia la filosofia della compagnia, che si propone di essere partner del sistema salute e non solo una fra le multinazionali più prestigiose del settore². Questa nuova visione culturale è in qualche modo all'origine dell'impegno volontario in cui Anna è stata coinvolta durante la quarantena della primavera 2020, insieme a 250 colleghi, in base a un protocollo d'intesa sottoscritto dai vertici della sua impresa con il Ministero della Salute. L'accordo prevedeva che i dipendenti di Roche Italia, adeguatamente formati dalla protezione civile, rispondessero alle chiamate del numero verde 1500, dando conforto e notizie di prima mano ai molti cittadini che affollavano quella linea telefonica nelle fasi più concitate

¹ Cfr. R. Guidi, L. Maraviglia, *The antecedents to volunteering in Italy: toward a complexity-driven Perspective*, in R. Guidi, K. Fonović, T. Cappadozzi (eds.), *Accounting for the varieties of volunteering: new global statistical standards tested*, Springer Nature Switzerland AG, Cham, 2021, pp.243-265

² Per tale ragione gli informatori scientifici del farmaco hanno una nuova definizione nell'organico della Roche: *Patient Journey Partner* (PAP).

dell'emergenza sanitaria. L'intervistata ritorna al frangente nel quale gli è stato proposto di prestare metà della sua giornata lavorativa ad un call center ministeriale, per circa due mesi.

La pandemia ha travolto tutto, anche la nostra organizzazione del lavoro, sin dal primo momento perché improvvisamente dal che eravamo sempre fuori ci siamo ritrovati chiusi in casa. L'azienda ha subito tutelato la nostra salute, ai primi di marzo, senza attendere il lockdown, ci ha chiesto di rimanere in casa e quindi di lavorare in smart working. Poi nel corso del mese di marzo ci è arrivata una comunicazione dell'ufficio delle risorse umane e della comunicazione nella quale ci informava della volontà dell'azienda di impegnarsi in un'attività di volontariato di competenza, per la quale il Ministero della Salute si era espresso favorevolmente; e che pertanto avrebbe avviato questo tipo di candidatura del tutto volontaria per i propri dipendenti. Oltre alla e-mail c'è stato un incontro da remoto con il nostro amministratore delegato e il direttore dell'ufficio del personale in cui hanno spiegato quali erano le premesse: che cosa aveva spinto Roche a fare una proposta simile e a stabilire un partenariato con il Ministero della Salute. È stato un momento talmente difficile e inaspettato, in quel momento era una chiamata alle armi un po' di tutti. Come azienda che ha un ruolo forte nel sistema salute ci è sembrato giusto scendere in campo con delle proposte che potessero essere effettivamente utili. Così si è avviata questa campagna di volontariato di competenza: ci spiegarono gli stessi manager che facevano riferimento ad un capitale umano presente nell'impresa, che aveva delle competenze professionali, essendo tutti laureati in materie scientifiche, che potevano essere messe a disposizione in quel momento della protezione civile proprio per fare l'assistenza, pur stando a casa, rispondendo come operatori di primo livello al numero verde di utilità pubblica [1500-Nda.] della protezione civile che era stato istituito si dalle prime fasi della pandemia. Lo scopo era di riuscire in quel momento, in cui le chiamate dei cittadini erano in crescita esponenziale, a contribuire a rispondere al volume esorbitante di richieste di informazione. Arrivavano a noi le prime telefonate con richieste di chiarimento sui DPCM, come dovevano essere interpretati, visto che c'erano cambiamenti continui per l'emergenza. Ci chiedevano consigli su quali erano le condizioni di igiene che si dovevano tenere per non contrarre il virus. Ci astenevamo dal rispondere su questioni mediche, che giravamo agli operatori del secondo livello [...] Facevamo questa attività volontaria per metà della giornata lavorativa, siamo stati suddivisi in gruppi che garantivano i turni a settimane alterne (io operavo con i colleghi della mia divisione, che si occupavano di tumore del polmone): una settimana dalle 9:00 alle 13:00, quella successiva dalle 13:00 alle 17:00. L'attività è durata per tutto aprile e la metà di maggio, alcuni colleghi fino alla fine del mese [...] Il motivo per cui ho deciso di aderire a questa attività volontaria, apprezzando molto la proposta dell'azienda di mettersi in gioco in questa situazione estrema, è stato di voler contribuire a qualcosa di più grande, di essere d'aiuto agli altri [...] [Anna Favale, intervista, 15 ottobre 2021].

Sebbene sia stata un'attività a termine (due mesi), l'iniziativa di Roche Italia è stata di sicuro un banco di prova impegnativo per la dirigenza dell'impresa. Non deve essere stata una passeggiata chiedere a 250 fra quadri e tecnici di improvvisarsi operatori telefonici per quattro ore al giorno, confrontandosi con le comprensibili incertezze, ansie e frustrazioni vissute dalle famiglie italiane, recluse in casa per proteggersi da un virus che mieteva decine o centinaia di morti al giorno, come in un bollettino di guerra. Non a caso Anna parla di «chiamata alle armi». È stato evidentemente questo il messaggio che l'AD e il direttore del personale hanno trasmesso ai dipendenti durante una riunione online, per far capire l'importanza della sfida che affrontava in quel momento l'azienda, il cui capitale umano (le competenze dei lavoratori) poteva essere impiegato non per vendere prodotti farmaceutici, ma per contribuire a superare uno dei periodi più drammatici nella storia della nostra repubblica: dare notizie circostanziate e aggiornate ai cittadini sulle regole in costante evoluzione dei DPCM varati dal governo, alleviare il panico, smistare le chiamate più urgenti agli operatori di secondo livello, ovvero medici che potevano interagire con gli utenti su eventuali sintomatologie di contagio. Al di là delle circostanze eccezionali in cui ha preso corpo, questa mobilitazione volontaria è per molti versi legata alla rielaborazione della missione elaborata dal gruppo ben prima della pandemia, come ha ripetuto il tecnico della Roche in vari passi dell'intervista. La volontà è quella di accreditarsi come

un'organizzazione partner del sistema sanitario nazionale, cercando di togliersi di dosso l'etichetta non proprio positiva di essere una Big Pharma, ovvero di far parte dell'oligopolio di corporation che accumulano legittimamente profitti commercializzando medicinali che possono salvare la vita delle persone, destando non di rado sospetti e critiche nell'opinione pubblica. Lo sforzo profuso per la collettività da Anna e dai suoi colleghi durante il lockdown tende a sovvertire quest'immagine negativa, dando la sensazione che l'industria farmaceutica possa agire per il bene comune e non solo per sviluppare brevetti di medicine che generano ricavi molto consistenti. Il volontariato può rappresentare una potente leva per rivisitare l'identità organizzativa, rafforzando il profilo sociale di una grande azienda come la Roche. Sul piano individuale esso può contribuire a ridefinire l'approccio con cui si lavora, come sembra essere accaduto a Favale, che rispondendo ai quesiti incalzanti di persone allarmate dal Covid si è sentita di essere parte di una squadra che si metteva in gioco per la comunità, cercando di portare conforto e consapevolezza a chi appariva solo o confuso durante la primavera del 2020.

Daniele De Cillis ha cominciato a lavorare nel settore farmaceutico nel 2000, dopo essersi laureato in chimica. Per cinque anni ha operato come informatore scientifico del farmaco, poi nel 2006 viene assunto dalla consociata italiana di una multinazionale tedesca nell'area della formazione, di cui diventa responsabile due anni dopo. È in questo contesto che, sul finire del 2011, si interessa di un ambizioso progetto internazionale (*Making more Health – MMH*), il cui fine è promuovere uno scambio di competenze fra il mondo dell'impresa sociale e quello delle società commerciali³. Il manager milanese segue l'iniziativa in Italia per oltre due anni, un'esperienza che ha cambiato la sua vita, spingendolo ad uscire dal gruppo nel 2014. Da allora si divide fra l'attività di consulenza formativa per le imprese (nella società Winch) e l'impegno nel sociale, che lo ha spinto a fondare un'associazione che si occupa di sport inclusivo per minori non accompagnati, donne vittime di violenza e ragazzi che vivono in condizioni di disagio. Daniele rievoca il momento in cui è stato coinvolto nel progetto dall'impresa in cui era occupato.

In una riunione interna l'amministratore delegato ha parlato di *Making more Health* (MMH), un progetto mondiale con cui la famiglia proprietaria del gruppo farmaceutico, per il 125esimo anno dalla sua fondazione, intendeva sostenere l'impresa sociale. All'epoca non sapevo quasi nulla sull'economia sociale, per me esisteva il mondo del volontariato puro e quello delle imprese. Per me erano due ambiti separati, comunque sebbene non avessi capito bene di cosa si trattasse alzai timidamente la mano dicendo che se stavano cercando un project manager che seguisse l'attività in Italia io sarei stato interessato a ricoprire la posizione. Così sono andato a parlare con l'AD che mi ha illustrato il progetto, spiegandomi che aveva attivato una partnership con Ashoka, una non profit che funge da incubatore per l'impresa sociale. Ho confermato la mia volontà di seguire l'iniziativa. Da lì abbiamo iniziato a mettere in piedi il progetto assieme ad Ashoka. Ho cercato di capire preliminarmente quale fossero le imprese sociali che in Italia erano in qualche modo legate alla sanità. Ho scoperto un mondo magnifico: abbiamo preso contatto con diverse realtà, tra cui Dynamo Camp, che ha una parte di volontariato puro, ma anche una parte di impresa sociale, con quella che all'epoca si chiamava Dynamo Accademy. Una parte del programma di MMH permetteva anche ai manager aziendali, per lo sviluppo delle proprie competenze, di andare a prestare il proprio servizio, la propria opera, le proprie competenze anche a realtà esterne, facendo dei periodi più o meno lunghi di assegnamento in queste realtà. Lì più che di volontariato aziendale si poteva parlare di un percorso di sviluppo per i manager, in cui i diretti interessati prestavano un pezzo delle proprie competenze ad imprese sociali in Italia, in Irlanda, in India o in altre località all'estero, ricevendo molto in cambio. Nel mio caso, lavorare in Dynamo Camp per sei mesi mi ha permesso di portare la mia professionalità ma di ricevere anche molto [...] Dynamo Camp è in sé e per sé una organizzazione fantastica: un campo ricreativo per bambini affetti da patologie croniche. Gli uffici

³ Per una panoramica sul progetto si veda il sito ufficiale: <https://www.makingmorehealth.org>.

dell'organizzazione sono a Milano, ma la struttura di accoglienza è a San Marcello Pistoiese, un posto meraviglioso immerso tra le montagne, in un'oasi protetta del WWF, molto lontano dalla mia realtà milanese di Naviglio e aperitivi. Nella Accademy si elaboravano progetti per raccogliere fondi per sostenere la struttura, soprattutto nei mesi invernali, quando non vi soggiornano bambini e genitori. È una struttura immensa e quindi molto costosa da mantenere. L'Accademy si occupava anche di formazione rivolta alle aziende. Si trattava di aprire gli spazi del camp alle aziende che ne volevano usufruire, non solo tramite l'affitto dei locali, ma anche pensando delle proposte formative. Quando arrivo nella scuola comincio a sviluppare dei percorsi per le imprese che volevano venire a fare della riunioni con i propri collaboratori all'interno del Camp. Essendo inoltre appassionato di sport, ed essendo quest'ultimo uno fra i veicoli di terapia ricreativa rivolti ai bambini che frequentano la struttura, a prescindere dalla patologia che hanno (ad esempio, la piscina e il muro di arrampicata con cui possono esercitarsi anche i bambini con disabilità motorie) mi sono messo a progettare un percorso formativo per allenatori che vogliono far fare sport ai minori disabili non solo nel Camp, ma anche una volta ritornati sul territorio. Quindi ho scritto, insieme ai responsabili dell'Accademy e di Sport senza frontiere (una Onlus di Roma) un progetto dedicato a tutti quei coach intenzionati a promuovere la pratica sportiva fra i ragazzi diabetici, malati di tumore o con la sindrome di Down. Ho messo così a disposizione le mie competenze per un obiettivo importante. Alla fine il progetto ha vinto un bando della fondazione Vodafone. Siamo riusciti a portare tante persone al Camp formandole per far fare sport a minori con particolari condizioni di salute. Il lavoro che facevo in azienda, che era progettare e erogare formazione, è qualcosa che ho portato all'interno del Camp, avendo in cambio un bagaglio importantissimo di competenze. Prima formavo delle persone che dovevano andare di fronte ai medici, presentare un prodotto ed essere convincenti. Ora progettavo attività formative per coach che si volevano impegnare nel sociale. Le dinamiche di coinvolgimento sono simili, ma si allarga l'orizzonte [Daniele De Cillis, intervista, 9 luglio 2021].

In questo lungo brano d'intervista si possono rintracciare diversi elementi interessanti. Un top manager nell'area delle risorse umane sente parlare di una attività di promozione dell'economia sociale. La sua azienda (una multinazionale del settore farmaceutico) ha deciso, in occasione di una ricorrenza storica (il 125esimo anno dalla costituzione), di dare supporto a una serie di imprese sociali che agiscono in Italia o all'estero; cerca perciò al suo interno un project manager che possa seguire il progetto in Italia. De Cillis non conosce bene la materia, per lui c'è un confine netto tra le azioni disinteressate dei volontari e le attività lucrative delle imprese, fatica quindi a comprendere cosa voglia dire organizzare attività economiche con finalità sociali; in passato ha fatto volontariato in India con la Ong Voluntary Action e il clown di corsia negli ospedali con l'associazione Veronica Sacchi di Milano, gli risulta complicato pensare che la gratuità possa andare a braccetto con le logiche del business; nonostante ciò è attratto dall'idea di imbarcarsi in una nuova avventura, quindi si candida istintivamente per la posizione. L'AD dell'impresa lo riceve, gli spiega in maniera più approfondita quali sono gli scopi del programma e lo mette in contatto con il partner Ashoka. Daniele inizia a fare una mappatura delle imprese sociali che operano nel settore sanitario nel nostro paese e rimane sorpreso di quanti siano gli enti non profit che erogano importanti servizi per la salute e il benessere dei cittadini, specialmente per quelli più vulnerabili. A colpirlo è soprattutto quel che fanno al Dynamo Camp di San Marcellino Pistoiese, nel cuore dell'appennino tosco-emiliano, in un'oasi protetta del WWF di circa 900 metri quadri, dove vengono allestite terapie ricreative per bambini con patologie gravi⁴: diabete, sindromi invalidanti, tumori, ecc. L'obiettivo è quello di promuovere la salute e il benessere di questi minori e dei loro familiari, ospitandoli gratuitamente in una struttura dove svagarsi ed essere coinvolti in attività accessibili a tutti quali l'ippoterapia e l'idroterapia, le arrampicate e i percorsi di avventura, il tiro con l'arco, il circo, il teatro, una scuola rap, la stimolazione tattile e neurosensoriale, la coltivazione di orti. Diversi gruppi volontari alimentano una macchina organizzativa complessa; ma vi è anche una

⁴ Il programma delle attività del Camp e molte altre informazioni sono presenti sul sito Web: <https://www.dynamocamp.org>.

Accademy che ha lo scopo di predisporre servizi commerciali con i quali tenere in vita una struttura molto capiente e costosa, che si regge per il resto solo sul cinque per mille e sulle donazioni di privati. Daniele ha scelto di collaborare per sei mesi con questo organismo che cerca di aumentare la raccolta fondi del Camp. Il *know how* accumulato nella carriera da dirigente gli è stato assai utile per studiare dei pacchetti formativi rivolti a manager di aziende i quali, oltre a soggiornare nella struttura per prender parte meeting aziendali, possono anche essere coinvolti in percorsi di apprendimento inconsueti, con i quali rafforzare le soft skills; accanto a ciò, il formatore lombardo ha anche elaborato un progetto formativo per allenatori sportivi che potranno esportare le terapie del Camp anche nei luoghi in cui vivono, dando la possibilità a molti bambini di alleviare le loro sofferenze. Nella sua vita da manager era abituato ad insegnare agli informatori scientifici del farmaco ad essere convincenti mentre presentano i medicinali ai medici. Quella capacità è riuscita a metterla a frutto per una causa nobile, imparando a riconoscere che tra il business e la gratuità esiste una sfera mista (l'economia sociale appunto), dove è possibile contaminarsi in senso positivo, allargando l'orizzonte di senso del proprio lavoro, mettendo la razionalità economica al servizio della solidarietà. Tant'è che qualche anno più tardi ha abbandonato il suo ruolo prestigioso da dirigente nella multinazionale per fare il consulente; ciò gli dà modo di seguire da vicino altre associazioni volontarie e imprese sociali, pur continuando a svolgere la sua professione. E, così, da un gesto a prima vista avventato (candidarsi come responsabile di un progetto di cui non sapeva quasi nulla, ma che lo attirava, intuendone forse la rilevanza sociale) è nato un cambiamento positivo nella sua esistenza, una carriera più bilanciata, nella quale passione ed interesse sembrano convivere senza attriti.

Antigone Papangelopoulou non sembra aver nessuna intenzione di fuoriuscire dalla 3M, compagnia di cui dal 2018 è consulente legale generale per l'Europa sud-orientale, dopo aver ricoperto un incarico simile per dieci anni nella Nokia. È lei stessa a descrivere meglio il suo ruolo professionale attuale che svolge da Atene, non senza manifestare il suo profondo legame di appartenenza con l'Italia, avendo studiato fino alla laurea a Roma, al seguito dei genitori che si erano trasferiti nel nostro paese per motivi di lavoro. Nel 2003 è rientrata nella capitale greca, ma non si è dimenticata della nazione in cui è vissuta per un lungo periodo della sua vita.

Sono nata e cresciuta in Italia, dove ho anche studiato. Avevo sempre bisogno di mantenere un piede nel Belpaese, così quando sono tornata in Grecia, nel 2003, ho cercato sempre aziende che fossero anche presenti in Italia. Sono stata fortunata perché ho lavorato per 11 anni in un'importante azienda che aveva una filiale italiana come *legal counselor* per l'Europa sud-est. Poi nel 2018 mi sono spostata in 3M come generale legal counselor sempre per il sud-est Europa, quindi c'è anche la nazione in cui sono nata e cresciuta fra i 16 paesi di cui mi occupo. Ho studiato giurisprudenza sia in Italia che in Grecia, facendo il master nel Regno Unito [Antigone Papangelopoulou, intervista, 16 luglio 2021].

Il lavoro di questa cittadina ellenica, che si sente per metà italiana, è quello di garantire la cosiddetta “compliance aziendale”, ovvero che le attività della 3M siano conformi alle leggi, ai regolamenti e ai codici di condotta di sedici Stati diversi nel continente europeo. Accanto a ciò, mantiene uno studio legale a Roma. La sua è quindi una funzione delicata dovendo contribuire ad armonizzare le procedure dell'organizzazione per cui opera con diversi sistemi legali, per proteggere in ultima analisi la reputazione della multinazionale statunitense. Antigone, pur avendo impegni lavorativi piuttosto pressanti, non ha lesinato energie quando ha potuto mettersi in gioco con il volontariato nella sua azienda.

Collaboro con Galdus, e anche con l'Association of Corporate Counsel (ACC). Ma facciamo un passo indietro e mettiamo tutto questo in un più ampio. Sono anni che nel settore delle consulenze

legali (tra i colleghi che lavorano nelle imprese e i singoli professionisti – Nda.) c'è un trend di crescita delle attività di volontariato o *pro bono*, dell'aiutare il prossimo [...] il legale non fornisce solo servizi di assistenza legale, ma siamo tutti coinvolti in molte altre attività, ad esempio oltre a fare attività *pro bono* io mi occupo anche di *diversity and inclusion*. In questo ampliamento del ruolo del legale aziendale vi è anche spazio per il volontariato. Personalmente, sono stata sempre curiosa di cercare progetti attraverso i quali poter aiutare gli altri. In 3M ci sono moltissime attività di volontariato che i dipendenti possono svolgere. Anzitutto abbiamo il programma *3M Gives*, ma anche all'interno del nostro team legale abbiamo un progetto *pro bono* mediante il quale collaboriamo con società esterne per capire dove è richiesto un supporto legale a titolo gratuito. In pratica il nostro team legale globale riceve da queste società dei link dove possono pescare dei casi da patrocinare. Purtroppo nell'Europa sudorientale non ce ne sono ancora molte di queste attività, quindi spesso chiediamo l'intermediazione delle associazioni per trovare persone bisognose di assistenza legale, da difendere in modo volontario e gratuito. In 3M, come dicevo, esiste il programma *3M Gives*, che ci dà la possibilità di aiutare, ma non vi rientrano le attività legali. In particolare, io ho seguito un progetto di collaborazione con una scuola professionale denominata *Galdus [di Milano – Nda.]*, dove studiano ragazzi che provengono da famiglie con vari tipi di difficoltà. L'obiettivo è anche sostenere questi studenti nella ricerca di un percorso professionale adeguato dopo gli studi. *Galdus*, in collaborazione con 3M, ha organizzato delle sessioni di coaching non tecnico, ovvero non sono andata a parlare del mio lavoro, per invogliarli a diventare avvocati o consulenti legali d'impresa. Sono andata nella scuola per aiutare questi ragazzi a strutturare un piano di attività sulla base dei loro interessi, un piano per quel che vogliono fare per sei mesi, due anni, cinque anni dopo la fine dei loro studi. Con i colleghi abbiamo scelto delle date e abbiamo cominciato a fare gli incontri: in coppia abbiamo fatto varie sessioni incontrando i ragazzi, li abbiamo conosciuti, abbiamo chiesto loro di presentarsi, focalizzandosi sull'età e sulle caratteristiche dei loro studi. Poi gli abbiamo chiesto di creare una slide divisa in tre colonne: nella prima dovevano disegnare, trovare un'immagine che li rappresentasse oggi, da un punto di vista sentimentale, lavorativo, nella sfera degli studi, ecc. Nella terza colonna dovevano descrivere o inserire un'immagine di come sarebbero stati fra un anno o più; nella colonna di mezzo gli abbiamo chiesto di scrivere cosa dovevano fare per arrivare dalla situazione attuale a quella futura. Abbiamo visto risposte diverse, anche a seconda della maturità di questi ragazzi, a quell'età 16-17 anni, dodici mesi possono fare la differenza. È stata sicuramente un'esperienza molto emozionante per noi che abbiamo organizzato gli incontri e penso anche qualcosa di utile per loro. I commenti al termine degli incontri sono stati molto positivi, mettere su carta il proprio futuro non è qualcosa di scontato, emerge la consapevolezza delle difficoltà che si possono incontrare quando si vuole realizzare un desiderio, se è realistico [...] Un'altra attività volontaria è quella che svolgo nell'ambito dell'ACC, che è un'associazione di avvocati che lavorano nelle aziende. L'associazione organizza delle attività di formazione per avvocati più giovani o senior. L'associazione conta 30mila membri in tutto il mondo e io sono rappresentante per la Grecia. Il team legale di 3M supporta l'associazione, ne siamo tutti membri, forse perché 3M è una corporation americana, come la stessa ACC. Le attività alle quali mi chiedono di partecipare sono di varia natura, ultimamente mi hanno chiesto di scrivere un articolo sulla mia carriera, nel quale dovevo raccontare se ero stata aiutata di più da uomini o donne durante il mio percorso professionale, sviluppando anche il tema della diversità e dell'inclusione, con vari consigli ai colleghi che intraprendono questo lavoro [...] abbiamo anche organizzato delle sessioni formative per avvocati, ieri ho fatto un'attività di training per giovani avvocati, dove abbiamo parlato per un'ora e mezzo su come vengono selezionati gli avvocati esterni da parte delle imprese e con quali forme di collaborazione. Abbiamo preparato il materiale formativo, risposto a tutte le domande, inviando le slide a tutti i partecipanti. Un vero e proprio training [*Antigone Papangelopoulou, intervista, 16 luglio 2021*].

Le due attività di cui parla la consulente legale sono assai diverse fra di loro. Per un verso, c'è la partecipazione al programma *3M Gives*, che dà l'opportunità ai dipendenti della multinazionale di farsi carico in prima persona di problemi sociali durante l'orario di lavoro, agendo molto spesso nelle scuole⁵. *Antigone*, insieme a un collega, ha condotto una sessione

⁵ Come si legge nella home page del sito dell'iniziativa, “migliaia di membri della 3M partecipano [*alla vita delle comunità – Nda.*] attraverso i programmi di volontariato di 3Mgives, facendo da tutor a studenti e giovani, servendo in consigli di

formativa on line durante la pandemia, rivolta a studenti di 15-16 anni iscritti alla scuola professionale Galdus di Milano, che vivono diversi disagi in famiglia (da situazioni di semplice deficit di apprendimento a problemi più gravi); ha messo in sostanza a disposizione di questi ragazzi la sua seniority di professionista per aiutarli a gestire meglio le loro aspirazioni professionali. L'esercitazione che descrive è piuttosto usuale per un incontro informale con una scolaresca: ha chiesto agli studenti di raffigurarsi oggi e in un prossimo futuro, per poi riflettere su quali passi siano necessari compiere per dare corpo alle proprie aspirazioni. Con tale espediente l'intervistata ha tentato di stimolare una riflessione sui mezzi necessari a raggiungere degli obiettivi di breve-medio periodo. Definire un piano di lavoro è sempre fondamentale se si vogliono tagliare dei traguardi nella vita. Seppur con scopi diversi (ragionare sulle differenze di genere) anche Cesarina Tavani di UnipolSai ha utilizzato un linguaggio confidenziale per stabilire un rapporto con gli studenti (vedi paragrafo 1.4). I volontari che provengono dalle imprese tendono evidentemente a creare situazioni nelle quali una classe di adolescenti possa sentirsi a proprio agio. Bisogna per forza di cose rompere il ghiaccio prima di insegnare alle nuove generazioni a sfruttare meglio il proprio tempo per ottenere dei risultati o per far sì che prendano coscienza di quanto sia importante che vi sia una reale parità di trattamento fra uomini e donne. Il secondo ambito di azione in cui si muove la legale è l'associazione professionale di consulenti d'impresa, di cui è rappresentata in Grecia. In questo caso il suo impegno è maggiormente a carattere personale, nonostante sia sostenuto in modo esplicito dalla 3M. In questo caso non è improprio parlare di professionalismo volontario, visto che la Papangelopoulou prepara delle sessioni formative specialistiche sia per chi vuol fare una carriera in una azienda curandone l'osservanza alle leggi e ai codici di condotta, per evitare guai giudiziari o danni d'immagine; sia per i colleghi più attempati, che hanno esigenze di aggiornarsi o riqualificarsi. Questa attività le porta via probabilmente più tempo di quanto non faccia un'estemporanea visita in un istituto professionale che, come molti altri, contribuisce ad arginare la dispersione scolastica e a instradare i giovani verso un mestiere dignitoso. L'impegno nell'ACC talvolta non avviene nell'orario di lavoro, ma ha il benessere della 3M, se è vero che l'intero team legale del gruppo nordamericano aderisce a questa associazione. Preparare i nuovi laureati in giurisprudenza a come diventare consulenti legali di una multinazionale è un compito complesso, che non può essere svolto nella giornata lavorativa. Quindi Antigone consuma non di rado il suo tempo libero per dare i consigli giusti a chi vuole occuparsi di compliance aziendale o di diritto commerciale in una grande società, ma ciò non vuol dire che non stia mettendo le sue competenze al servizio di qualcun altro, con l'avallo del datore di lavoro.

Antonella Narcisi fa parte della stessa compagnia globale di Papangelopoulou, ma è collocata in un'area assai differente nell'organigramma dell'impresa. È entrata in 3M Italia da sei anni e oggi è senior brand designer in un team europeo; di sicuro è stata reclutata anche per le competenze che ha maturato in un'università prestigiosa come il Politecnico di Milano, insegnando dal 2004 al 2014 Fashion Design. Il suo è un lavoro in cui la condivisione di idee e di risorse creative è fondamentale, dovendo curare a trecentosessanta gradi il marchio aziendale, puntando molto anche sul packaging dei prodotti. Antonella sembra soddisfatta di lavorare in un ambiente cosmopolita dove l'inventiva e l'estetica sono una leva strategica per commercializzare un'ampia gamma di beni; solo per citare alcuni esempi, articoli per l'ufficio, per la cartoleria e per pulizia per la casa; dispositivi ergonomici, soluzioni per il fai da te e per

la cura e il benessere personale. Di sicuro lo stato di appagamento per la sua occupazione deriva anche dall'esser parte di una multinazionale che mette in grado i dipendenti di sperimentarsi in progetti ad alta valenza sociale, portati avanti dalle Ong nei paesi in via di sviluppo. Grazie al programma *Impact*, lei è potuta andare a Città del Messico, poco prima che esplodesse la pandemia, facendo qualcosa di utile per lo sviluppo delle comunità rurali che circondano la capitale, dove la popolazione locale non ha molte chance di uscire da condizioni croniche di svantaggio economico e sociale.

Già da tempo avevo sentito parlare del programma 3M Impact, di questa sorta di volontariato pro bono in cui ci si mette in gioco con le proprie competenze per dare una mano concreta all'interno di organizzazioni che operano in varie parti del mondo. Avevo questa idea un po' vaga del programma, più volte avevo avuto l'intenzione di partecipare, ma siamo un team ristretto di designer in Europa, l'idea di andare via per 15 giorni e dedicarmi totalmente a questa attività diventava complicata, dovendo fermare le attività che avevo in corso con l'azienda. Per ben due volte ho perciò rinunciato a candidarmi. L'ultimo anno abbiamo avuto anche una spinta diversa da parte dei vertici dell'impresa che hanno incentivato questa forma di volontariato. Sia il nostro capo diretto, che il suo superiore, ci dicevano di partecipare al programma se avevamo voglia di farlo. Mi sono sentita perciò più tranquilla di aderire al progetto. Ho mandato la candidatura nel mese di dicembre del 2019, alla fine dell'anno mi hanno comunicato che mi avevano presa (la selezione non è stata semplice, ho dovuto svolgere tre temi sul modo di approcciarsi alle persone, sulla gestione e risoluzione dei problemi, era un modo per inquadrarci credo, per capire se eravamo davvero convinti di voler fare questa esperienza e se eravamo in grado di entrare in un contesto molto diverso da quello nel quale viviamo). Dopo c'è stata una seconda scrematura attraverso un'intervista telefonica, per comprendere meglio le intenzioni dei candidati, alla fine di dicembre ho saputo che ero stata selezionata, che la mia meta sarebbe stata il Messico, e che il mio team sarebbe stato composto da altre 8 persone provenienti da tutte le parti del mondo [...] Siamo partiti il 22 febbraio 2020, il giorno prima era stato scoperto il primo caso di Covid a Codogno. Noi siamo partiti lo stesso, ancora ignari di tutto quello che sarebbe accaduto a causa della pandemia. Eravamo davvero un gruppo diversificato, c'era una tedesca, persone che venivano dalla Corea del Sud, da Taiwan, dalla Turchia, 3-4 americani, un ragazzo cinese purtroppo non è potuto partire. Eravamo un bel miscuglio di nazionalità. I casi di contagio aumentavano ovunque, noi eravamo in una specie di bolla, in quel momento in Messico il virus non era ancora arrivato. Giunti sul posto, siamo stati suddivisi in sottogruppi, a seconda delle nostre competenze. Come designer, assieme a un ragazzo americano (che si occupa di strategie progettuali) e a una ragazza di Taiwan (esperta di marketing) siamo stati associati ad un'impresa sociale che si chiama *Someone Somewhere* (SoSo), che opera a Città del Messico, fondata da tre persone molto appassionate dall'idea di sviluppare la comunità locale. Loro hanno messo su questa impresa sociale per dare l'opportunità alle donne nelle comunità rurali (sparse in tutto il territorio attorno alla capitale, prevalentemente campagna) di avere una fonte di guadagno. Anche i fondatori sono molto diversi come background professionale: un ingegnere, una donna che si occupa di risorse umane e un creativo. Hanno messo su un'azienda tessile, che si occupa di moda, dove vengono realizzati dei capi di abbigliamento da viaggio e accessori di design, con uno stile molto giovanile. Con un'estetica accattivante volevano combinare innovazione, design e artigianalità. I tessuti venivano ricamati, trattati, tinti, lavorati direttamente nelle comunità rurali. Quindi venivano attivati dei laboratori in loco, in cui si faceva anche della formazione ai lavoratori, dove venivano prodotti tali capi di abbigliamento, in parte venduti on line, in parte in alcune negozi. Il nostro ruolo è stato quello di andare lì, lavorare con i fondatori alle diverse fasi della progettazione dei prodotti e supportarli in questo processo di innovazione. SoSo è un'azienda piccola, una struttura stressata dagli impegni, dove non c'era una visione sul futuro. Il nostro contributo è stato in particolare quello di creare un piano, di definire una strategia per il lancio di un nuovo prodotto, abbiamo fatto dei seminari interni per sviluppare l'idea, abbiamo fatto formazione all'interno per promuovere un processo esterno. È stato quindi uno scambio pieno con i fondatori dell'impresa. La sera tornavamo in albergo e scambiavano impressioni con gli altri componenti del team di volontari, che avevano in carico istituti scolastici, associazioni, un'altra impresa sociale che si occupava di riciclo dei rifiuti. Ci confrontavamo su quello che avevamo fatto e ci interrogavamo su come era possibile integrare i nostri interventi, cercavamo in sostanza di aiutarci vicendevolmente nella

ricerca della soluzione ai problemi [...] Una volta abbiamo accompagnato i fondatori di SoSo in uno dei workshop in una comunità rurale, dove c'era un gruppo di lavoratrici; per la riunione avevano preparato il cibo, laggiù mentre si lavora si mangia insieme, è quasi una festa. Quelle donne erano emozionatissime nel vedere che c'era attenzione nei loro confronti, gente che veniva da ogni parte del mondo per aiutarle in qualche maniera. Anche noi ci siamo commossi, perché in quel momento non si tratta solo di realizzare un progetto, ma di aiutare delle persone a migliorare realmente la propria esistenza, per quel poco che si può fare. Abbiamo avuto la consapevolezza dell'importanza e della responsabilità del nostro volontariato di competenza. Abbiamo esperienze e risorse che possiamo condividere e che possono fare la differenza. È questo il senso più profondo dell'impatto che dà il nome al programma: fare qualcosa di concreto che fa del bene a loro, ma anche a noi, che abbiamo bisogno di resettarci, di ridefinire le priorità nell'esistenza [Antonella Narcisi, intervista, 21 luglio 2021].

Il viaggio in Messico ha senza dubbio lasciato una traccia profonda nel vissuto della designer Milanese, incline a misurarsi con ambienti creativi e dinamici, dove è alquanto improbabile incontrare persone che stentano ad arrivare alla fine del mese, in comunità rurali nelle quali le occasioni di affrancarsi dalla morsa della povertà sono quasi azzerate dalla dura realtà del sottosviluppo. Antonella ha avvertito la responsabilità di poter fare la differenza per donne che sono distanti anni luce dalla sua carriera, contraddistinta da successi e gratificazioni. Assieme a un consulente strategico e a una esperta di marketing ha aiutato i fondatori dell'impresa sociale SoSo a progettare e lanciare un nuovo capo di abbigliamento di una linea che ha l'ambizione di conquistare il mercato, con un'attenzione alla lavorazione dei tessuti e ai ricami che può essere accattivante per i giovani. Sostenendo i dirigenti di quella piccola realtà economica nella ricerca di uno stile che sappia unire innovazione, design e artigianalità ha così potuto contribuire all'avvio di una start-up in un posto dove è estremamente complicato fare business. Per quanto concentrata nel tempo quell'esperienza di volontariato è rimasta impressa nella sua memoria, anche perché è avvenuta in concomitanza con l'esplosione della pandemia. Alla fine di febbraio del 2020 Narcisi si è trovata all'improvviso in una bolla: mentre dall'altra parte dell'oceano si rincorrevano le notizie su un virus letale che stava paralizzando la vita sociale in Italia e in molte altre nazioni europee, costei godeva di piena libertà di movimento in una grande metropoli dell'America Latina, coordinandosi in una task force internazionale di professionisti qualificati, il cui unico scopo era quello di sostenere una micro-attività commerciale i cui proventi potrebbero un giorno cambiare la vita alle lavoratrici che risiedono nei villaggi rurali messicani. Per questo la designer si è emozionata quando ha incontrato quelle lavoratrici che grazie alla sua expertise intravedevano la speranza di non essere più subalterne e deprivate.

Non tutti i volontari coinvolti nell'indagine occupano caselle apicali o centrali nello scacchiere delle loro aziende. Riccardo Manachino custodisce il parco storico dei mezzi di trasporto del Gruppo Marazzato di Vercelli. Benché questi veicoli abbiano un importante valore simbolico nella storia di quest'azienda a conduzione familiare, non si può dire che siano la priorità nelle strategie del gruppo piemontese, che dal 1952 si occupa di gestione dei rifiuti speciali e di soluzioni ambientali innovative, comprese le bonifiche di terreni ed edifici dove vengono ritrovati amianto ed altri materiali che possono essere nocivi o pericolosi. Nonostante ciò egli svolge il suo compito con scrupolo, seguendo la manutenzione di queste macchine (autocarri, cisterne, ecc.) e tutta la trafila burocratica che ne consente un eventuale utilizzo nel caso in cui fosse necessario (dai bolli di circolazione alle revisioni). Un impiego come un altro quindi, a cui questo lavoratore si è adattato da circa due anni e mezzo. Nella gestione di questo incarico è di recente subentrata una novità, come spiega lo stesso intervistato.

Mi è stato proposto dall'azienda di fare un'attività di volontariato durante l'orario di lavoro, anche alla luce di alcune competenze laterali rispetto alla questione dei mezzi storici. Non ho una formazione tecnica, non sono un perito meccanico, ho fatto il liceo artistico e poi ho lavorato come grafico. Si è presentata l'occasione di mettere a disposizione questa mia competenza per la realizzazione di un cartone animato in *stop motion*⁶, utilizzando i disegni dei bambini delle scuole elementari di Vercelli sul tema della sensibilizzazione verso il problema dello spreco dell'acqua. L'iniziativa era all'interno del progetto "Acqua in bottiglia", che prevedeva diverse attività; c'è stata una fase di distribuzione delle bottiglie ai bambini, i quali sono stati coinvolti nella realizzazione dei disegni, che poi non era nient'altro che l'ambientazione e i personaggi di questo cartone animato. Il mio compito è stato mettere insieme il materiale e farne un'animazione. Mi sono occupato del montaggio e della preproduzione del video, interfacciandomi con l'ufficio marketing e fuori dall'azienda con un amico dei figli di Carlo Marazzato [titolare dell'impresa, Nda.], che ha scritto la storia di questo cortometraggio. È stato particolarmente interessante e piacevole perché mi ha dato l'opportunità di mettere in movimento competenze che altrimenti sarebbe rimaste lì, un pochino laterali rispetto a quello che faccio tutti i giorni. Poi c'è anche il messaggio finale, l'obiettivo di questo progetto mi sta a cuore, si tratta di un tema che dovrebbe interessare qualsiasi essere umano. Mi sono sperimentato a lavorare in maniera differente rispetto al solito, avvalendomi di strumentazioni ed apparecchiature che non ho in azienda. Ho operato da casa gestendo le diverse fasi operative di realizzazione del video, dalla scansione dei disegni, alla realizzazione dei fondali, ecc. Avevo una scaletta, ma poi ci sono tante finestre di ispirazione temporanea che si aprono nel momento in cui affronti una cosa del genere, idee che ti vengono dall'osservazione di come prende forma il progetto. Direi che è stata un'esperienza molto stimolante che ripeterei volentieri anche in altri ambiti, sempre collegati a quello che viene fatto dall'azienda [Riccardo Manachino, intervista, 16 settembre 2021].

Riccardo è quindi uscito dal cono d'ombra di un impiego standard, verso il quale non prova forse grande trasporto, non essendo un perito meccanico appassionato di automezzi d'epoca; ciò non sembra tuttavia impedirgli di agire con rigore e puntualità nella loro conservazione. Quando l'azienda gli ha proposto di fare qualcosa di diverso non si è certo tirato indietro, anche perché in passato aveva già operato come grafico. La produzione di un cartoon sullo spreco delle risorse idriche e la riduzione del consumo di plastica era qualcosa che rientrava nelle sue corde, avendo competenze adeguate per portare a termine il compito. Il corto, realizzato con i disegni degli studenti delle elementari del vercellese, stimolati attraverso una campagna di sensibilizzazione sull'argomento, ha richiesto un lavoro complesso, di notevole spessore professionale: dalla scansione in digitale delle immagini, al loro montaggio valorizzando la trama costruita da un conoscente del titolare dell'impresa, trovando idee appropriate (e anche la giusta ispirazione), per confezionare un cartone animato efficace, dal punto di vista della comunicazione del messaggio finale. La lotta allo spreco dell'acqua e all'inquinamento dei mari, per la dispersione di tonnellate di plastica nei loro fondali, sono questioni di stretta attualità di fronte ai drammatici cambiamenti climatici che l'umanità potrebbe dover affrontare nei prossimi decenni, in assenza di una effettiva transizione ecologica. Manachino si è sentito riconosciuto e apprezzato per quel che ha fatto nell'ambito di un progetto lungimirante come *Acqua in bottiglia*, che mira a modificare gli stili di vita delle persone, per contenere l'uso smodato delle bottigliette di plastica usa e getta, e razionalizzare l'uso di un bene pubblico fondamentale come l'acqua. Per questo sarebbe ben disposto a rifare un film d'animazione se la Marazzato glie lo chiedesse, partecipando a nuove campagne di educazione ambientale.

Le vicende ricostruite in questo paragrafo sono alquanto differenti, a cominciare dalla loro genesi. Il volontariato di competenze può nascere in situazioni estreme (come nel caso della Roche, durante l'emergenza sanitaria), per volontà esplicita del top management di un'azienda

⁶ La *stop motion* è una tecnica d'animazione realizzata muovendo degli oggetti fotogramma per fotogramma, dopo averli ritratti in diverse posizioni.

come Roche, che incoraggia un gran numero di dipendenti a mobilitarsi di fronte all'incalzare della crisi sociale e sanitaria causata dalla pandemia; 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: nei due casi di 3M le competenze legali e l'expertise nel design creativo, in quello della multinazionale farmaceutica la capacità di progettare percorsi formativi. Vi è infine una modalità più estemporanea e spontanea con cui si può manifestare l'azione volontaria nelle imprese, esemplificata dall'episodio accaduto nel Gruppo Marazzato. Al di là dei diversi meccanismi di attivazione, il volontariato aziendale sembra procurare un senso di utilità sociale e di riconoscimento professionale che merita di essere approfondito meglio.

2.2 Agire per qualcosa o per qualcuno: le spinte motivazionali

In ogni condotta individuale o collettiva si può individuare la coesistenza di motivazioni altruistiche e egoistiche. L'interesse e la generosità fanno parte entrambi della natura umana, sebbene il significato e le modalità con cui si dispiegano sono alquanto mutevoli, essendo condizionati da fattori storici, culturali, economici, geopolitici, ecc. Il problema nasce quando si ragiona in modo schematico, come se in alcune situazioni o ambiti dovesse trovarsi necessariamente una prevalenza dell'una o dell'altra disposizione; un esempio lampante è l'immagine ricorrente del mercato quale sfera dove regnerebbero quasi incontrastati istinti rapaci e moventi acquisitivi; per converso, vi sarebbero settori quali la sanità o le attività di cooperazione allo sviluppo nei quali predominerebbero codici e norme solidaristici. In realtà, come ha argomentato Zygmunt Bauman, in un saggio fondamentale degli inizi degli anni Novanta, nelle società complesse (o postmoderne) le scelte morali che le persone compiono in diversi domini della loro esistenza sono tutt'altro che univoche.

La verità probabile è che le scelte morali sono proprio scelte, e i dilemmi sono proprio dilemmi e non gli effetti temporanei della debolezza, dell'ignoranza e degli errori umani. I problemi non comportano soluzioni predeterminate, così come i crocevia non comportano direzioni intrinsecamente preferibili. Non esistono principi assoluti che si possano apprendere, imparare a memoria e mettere in campo per sfuggire a situazioni da cui è difficile uscire bene e risparmiarsi così il retrogusto amaro (si chiami scrupoli, coscienza sporca, o peccati), che lasciano le decisioni prese e attuate. La realtà umana è caotica e ambigua, per cui le decisioni morali, diversamente dai principi astratti, sono ambivalenti. È in questo tipo di mondo che dobbiamo vivere⁷.

Oggi è difficile declinare l'etica nella vita di tutti i giorni; non solo perché le grandi narrazioni (ideologie, dottrine, sistemi di credenze) hanno meno presa sui cittadini, alquanto insoddisfatti del funzionamento della democrazia, ma anche perché l'umanità è posta di fronte a sfide e incertezze che rendono davvero complesso capire dove si collochi il bene e il male (dai dilemmi posti dalla convivenza multiculturale a quelli provocati dal cambiamento climatico, passando per l'uso estensivo delle biotecnologie e degli algoritmi che condizionano le scelte dei consumatori on line, senza dimenticare le fake news e i discorsi d'odio che affollano i social media, colpendo non di rado le persone nella loro intimità); il che non vuol dire che la morale sia scomparsa dalle vicissitudini con cui si confrontano gli individui, soltanto che essa va costantemente rinegoziata, attraverso una tensione permanente per renderla coerente con il proprio vissuto o quantomeno per conferirgli un senso. Per questo risulta estremamente

⁷ Cfr. Z. Bauman, *Le sfide dell'etica*, Milano, Feltrinelli, 1996, p. 38 (ed. or. 1993).

complicato isolare dimensioni di valore nei comportamenti dei singoli e nei legami interpersonali, anche quando sono apparentemente prosociali o disinteressati, come avviene nel volontariato. Bisogna perciò decodificare con attenzione gli scopi per cui si compie un gesto a prima vista responsabile o benevolo.

Donatella Guardione lavora in Roche, nell'area marketing, a supporto di una delicata funzione della ricerca applicata, che sviluppa test diagnostici per pazienti oncologici. Mentre rispondeva ai quesiti sulle regole che i cittadini erano tenuti ad osservare durante il lockdown della primavera del 2020 le è capitato di imbattersi in una persona che le ha chiesto il motivo per cui aveva deciso di fare la volontaria al call center del Ministero della Salute. La domanda alquanto diretta e inaspettata, l'ha stimolata ad interrogarsi su quel che stava facendo.

Una volta un signore, al quale avevo già dato delle informazioni sui protocolli di sicurezza da adottare durante il lockdown, mi ha chiesto se potevo farmi una domanda, ho acconsentito. Mi ha chiesto perché avevo scelto di fare la volontaria nel call center del Ministero. Gli ho spiegato che come cittadina volevo dare un piccolo contributo, una goccia nel mare, per affrontare una situazione davvero difficile. Ricordo che gli dissi anche che forse lo facevo anche per una ragione egoistica: dedicarti agli altri ti aiutava ad avere meno paura [...] mi reputo fortunata e, visto che partivo da una condizione di privilegio, mi sono detta perché non provare a dare qualcosa a chi è meno fortunato, dando ascolto e facendo anche compagnia a chi era in difficoltà [...] Sono venuta a contatto con una realtà che personalmente non conoscevo; nella vita non ho avuto problemi di lavoro o problemi pesanti a livello familiare [...] Questa esperienza mi ha fatto capire che c'è tanta sofferenza intorno a noi, bisogna essere più comprensivi, ho capito che ci vuole ancora più attenzione verso l'altro [...] Sono cresciuta negli anni Settanta, un periodo molto difficile, però è stato anche l'ultimo periodo in cui noi italiani abbiamo avuto un sogno collettivo, c'era un'idea di paese. Questo sogno collettivo si è un po' frantumato, sono venuti gli anni Ottanta e Novanta in cui si è diffuso il particolarismo. Credo che la somma di tutti i nostri sogni particolari non farà mai un sogno collettivo di paese. Ecco, durante la pandemia, un momento così duro, ho pensato che ci potesse far tornare ad immaginare di avere un sogno collettivo [Donatella Guardione, intervista, 13 ottobre 2021].

Sono diversi i motivi che hanno indotto la middle manager monzese ad aderire al progetto della Roche: aiutare chi sta peggio, trascorrere la clausura facendo un'attività febbrile ma utile, per non sentirsi isolata (e forse impaurita), cullarsi nella convinzione che un sogno collettivo sia ancora possibile, sperando che il particolarismo lasci il posto a un "noi condiviso". Un'idea comune di futuro, che si intravedeva nei burrascosi anni Settanta e che si è progressivamente smarrita nei decenni successivi. Nel discorso di Guardione si affastellano differenti istanze e valori, al pari di altri intervistati. Elisabetta Speroni considera Novartis come una seconda famiglia, avendo lavorato nella multinazionale farmaceutica per trent'anni, operando nella direzione medica, pur avendo spesso cambiato di ruolo nel corso del tempo. Attualmente è a capo di un dipartimento che definisce le linee guida per informare i medici e i pazienti sui farmaci prodotti dalla compagnia. Accanto a ciò gestisce anche la formazione rivolta al personale della direzione medica, occupandosi anche della comunicazione scientifica ed istituzionale. Questa dirigente apicale, responsabile di varie partite rilevanti per l'azienda, sembra essere molto lucida quando analizza le ragioni per cui da anni sponsorizza, organizza e aderisce con convinzione alle giornate di volontariato (*community days*) del suo gruppo.

Ho sempre partecipato alle attività di volontariato organizzate dal mio gruppo per curiosità e per il desiderio di fare del bene. In queste giornate tutto viene ben predisposto, aderisco volentieri da quasi dieci anni. Da queste esperienze ho di sicuro imparato molto, quello che può essere utile nel sociale, anche se il volontariato richiede diversi livelli di preparazione, credo si debba conoscere bene la realtà nella quale si va ad operare, non ci si può improvvisare. Si può donare il tempo, o limitarsi ad accompagnare qualcuno in macchina, oppure si può ragionare su quello che si sa fare e su come metterlo a disposizione della comunità [...] Da queste esperienze ho ricavato la soddisfazione di essere stata utile per qualcuno ed aver imparato sempre qualcosa in più [...] A me ripaga molto

vedere le persone contente, aver risolto un problema, sapere che una persona sta meglio dopo il mio passaggio [Elisabetta Speroni, *intervista*, 23 luglio 2021].

La molla che sembra animare Elisabetta Speroni quando trova il tempo di fare la volontaria è la soddisfazione di procurare un momento di felicità, alleviando la sofferenza (o la difficoltà) di chi è in condizione di bisogno. Si sente artefice di una politica di responsabilità aziendale che ha un impatto dal punto di vista sociale. Sembra consapevole che il suo impegno in prima persona sia limitato, quando sottolinea che anche nel volontariato ci sono differenti livelli di competenza e coinvolgimento che vanno rispettati; non ci si può improvvisare nel sociale, come nel lavoro; nonostante ciò si sente comunque appagata dalla contentezza scolpita nel volto di un bambino o di un anziano in difficoltà che ha incontrato in uno dei community days a cui ha preso parte negli ultimi dieci anni. Portare loro conforto, risolvendo un problema contingente, seppur per un solo giorno, è un modo per provare a sé stessi che anche una manager subissata di impegni può donare del tempo (e la sua sensibilità) alla comunità.

Maddalena Angiari non si è dovuta accomodare in panchina, accettando una lunga (e spesso inconcludente) attesa prima di poter giocare da titolare in un match decisivo per il proprio avvenire professionale, come accade a molti ventenni e trentenni che stentano, in un paese poco amichevole verso le nuove generazioni come il nostro, ad inserirsi nel mercato del lavoro; dopo essersi laureata nel 2014 con il massimo dei voti in Economia e Finanza all'Università Bocconi di Milano, ha conseguito un master nello stesso ateneo, studiando per un anno analisi macroeconomica alla Berkeley University in California; in seguito, tra il 2014 e il 2018, ha fatto le prime esperienze come analista dei mercati in diverse società finanziarie e di consulenza, per poi approdare in Snam, dove lavora da poco più di tre anni nell'ufficio ristretto dell'amministratore delegato. Segue in particolare il piano decennale dell'impresa che ha nel trasporto, nello stoccaggio e nella rigassificazione del metano il suo business principale. Il suo compito è quello di elaborare dei rapporti rivolti ai mercati e agli investitori istituzionali in cui vengono presentate le scelte strategiche della compagnia energetica. Operando in un settore dove gli investimenti necessari a creare nuove infrastrutture sono particolarmente onerosi, questi documenti debbono essere fondati su evidenze empiriche molto solide. Angiari passa una notevole quantità di tempo a trovare i numeri giusti per rendere comprensibili e persuasive le decisioni della sua azienda agli occhi di coloro che dovranno prestare capitali per attuarle; si riunisce spesso in team con colleghi di altre aree per accordarsi sui messaggi da veicolare all'esterno attraverso le disamine contenute nei policy paper di Snam. La cura con cui svolge la sua attuale occupazione non è tanto dissimile da quella che ha messo quando la fondazione del gruppo energetico le ha proposto di fare un'attività di volontariato per tre mesi (da aprile a giugno 2021), aiutando una studente delle medie nello svolgimento dei compiti di matematica, una materia ostica per la ragazza, che aveva pertanto bisogno di un sostegno didattico. La giovane esperta di strategie d'impresa rammenta quei novanta giorni nei quali, ogni venerdì pomeriggio, si collegava davanti al computer e cercava di insegnare alla studentessa a gestire gli esercizi e i problemi che le venivano assegnati dall'insegnante.

È stata un'esperienza bellissima nella quale abbiamo entrambi imparato cose importanti. Per me è stato fondamentale vedere come agisce e pensa una persona che deve crescere, un foglio bianco, che faceva domande e aveva curiosità su una serie di questioni complesse [...] Ci avevano detto che questi studenti avevano delle difficoltà di apprendimento, invece mi sento dire che la ragazza sarda che ho aiutato viveva in una famiglia normale, era seguita, e quindi la mia attività di sostegno didattico è stata molto agevolata, anche perché avevo davanti una persona molto ricettiva e intelligente. Il contributo che ho potuto darle è stato di farle capire che nella matematica (come nella vita) conta soprattutto il metodo e l'approccio con cui si trattano i numeri. Poiché la matematica non le piaceva molto (lei vorrebbe fare l'attrice come lavoro) ho provato a dirle che saper fare di conto

è importante anche per chi vuole lavorare nel cinema, per essere remunerata in modo adeguato [...] Ho cercato di farle vedere il lato concreto della matematica, quello che spesso manca nella scuola che si focalizza più sulla teoria, la connessione con la vita reale. Ho provato anche a darle sicurezza, l'insegnante è molto concentrata sui voti (per lei un ragazzo sembra essere uguale al voto che prende), come se uno studente dovesse essere giudicato solo per il risultato di un compito in classe o di una interrogazione. Questo modo di valutare il rendimento scolastico è un po' datato: se uno studente ottiene buoni voti in tutte le materie e qualche insufficienza in matematica, bisognerebbe aiutarlo a risolvere il problema, piuttosto che creargli delle insicurezze con l'ossessione del voto [...] Quando ho deciso di impegnarmi in questa attività l'ho fatta di impulso, all'inizio ero preoccupata di non riuscire ad aiutare veramente la ragazza a fare i compiti, per quanto avessi a che fare con i numeri [...] non mi aspettavo che si potesse instaurare un rapporto di intimità a distanza. Quello che ho capito è che in un'attività del genere, abbastanza prolungata, bisogna pianificare bene il tutto, per andare incontro alle esigenze di apprendimento di un ragazzo o una ragazza. È un impegno non un passatempo. Mi sono sentita molto soddisfatta di aver partecipato a tutti gli incontri online con la studentessa, aiutandola a comprendere ogni volta le questioni critiche che c'erano dietro gli esercizi che gli assegnava l'insegnante. Non ho disatteso la fiducia che questa famiglia aveva riposto in me [Maddalena Angiari, intervista, 8 ottobre 2021].

Maddalena era preoccupata di non essere in grado di sostenere la ragazza sarda nello svolgimento dei compiti in classe, poi si è resa conto che con una presenza ed un ascolto costante poteva aiutarla a superare alcuni problemi che andavano ben oltre l'apprendimento della matematica: l'insicurezza, l'assenza di un metodo di studio, la difficoltà di capire che una materia apparentemente astratta poteva servire nella vita reale. La volontaria non ha soltanto insegnato alla dodicenne a risolvere gli esercizi che l'insegnante le assegnava per casa, ha anche (e forse soprattutto) trasmesso alcune lezioni di vita alla studentessa delle medie: l'importanza di sapersi organizzare nello studio (come nella vita) e di non tirarsi indietro di fronte alle prime difficoltà, la consapevolezza che il saper far di conto e il ragionamento logico possono essere molto utili, anche per diventare un'attrice sul grande schermo. L'intervistata ha in qualche modo supplito alle carenze pedagogiche di un insegnante poco incline ad entrare in sintonia con la psicologia dei propri allievi, concentrandosi quasi esclusivamente sul rendimento scolastico. Col senno di poi l'analista di Snam può dirsi soddisfatta, essendo certa di aver ripagato le aspettative della persona con cui ha interagito per tre mesi e della sua famiglia. In una esperienza volontaria che valuta in modo positivo vi sono alcune motivazioni e valori che l'hanno guidata (o che semplicemente ha scoperto): la centralità della fiducia nelle relazioni sociali, l'importanza di stabilire un rapporto di intimità con i propri interlocutori e di impegnarsi per raggiungere i risultati, non solo per affermarsi in campo professionale, ma anche per combattere la dispersione scolastica, prendendo per mano un'adolescente che affronta un momento complicato nel suo percorso di crescita.

Da circa sette anni Marco Millevoi è project manager presso la Sandoz, divisione operativa della Novartis, specializzata nella produzione di farmaci generici, che danno la possibilità a milioni di pazienti di accedere a terapie e cure a costi più contenuti, nei paesi sviluppati ed emergenti. Egli opera da circa un anno in un team aziendale che ha l'obiettivo di valorizzare gli addetti che commercializzano tali medicinali: account manager, informatori commerciali e scientifici del farmaco. Millevoi lavora in un gruppo che escogita soluzioni (anche in campo informatico) per agevolare le attività della forza vendita che ha come target studi medici, ospedali, altri presidi sanitari, farmacie. Durante l'intervista è stato sollecitato a ripensare al significato delle giornate che ha passato come volontario nel Dynamo Camp o prendendo parte a vari community day, con i suoi colleghi.

L'azienda incentiva queste attività volontarie che sono giuste, sane e che arricchiscono chi partecipa e sono socialmente utili. A cascata dovrebbero creare un effetto onda positivo su tutte le persone che

sono coinvolte nel programma. Il nostro gruppo sponsorizza queste attività perché ci tiene a sottolineare che quel direttore, quel responsabile apicale, quel manager si ferma per una giornata per potersi calare nella realtà di un'associazione o di una fondazione attiva nel sociale. Partecipo ai community day da dieci anni e ho preso parte a due o tre Dynamo camp team challenge⁸ [...] La motivazione che mi ha spinto a partecipare a queste attività è semplice, per come sono fatto come persona sono portato ad aiutare agli altri, mi piace aiutare il prossimo, anche se per molti anni non ho avuto purtroppo molto tempo da dedicare al volontariato. Non sono riuscito mai a dare continuità a queste attività. Quando ho visto che la mia azienda organizzava questi programmi di volontariato mi ci sono tuffato con tutte le scarpe. Quello che mi ha spinto è la predisposizione e il mio approccio a fare del bene, il fatto di aver sempre creduto alle attività a carattere benefico, per chi ha realmente bisogno. Anche se sono dispiaciuto di non essere riuscito a fare di più nel corso degli anni. Quando ero più giovane e vivevo ancora con i miei genitori, una volta, poco prima di mezzanotte, di rientro dagli allenamenti di nuoto, dissi a mia madre che avevo bisogno di vestiario per un senzatetto (forse un profugo Afgano) che avevo visto sotto casa, all'angolo della strada. Nonostante piovesse a dirotto riuscii subito per portare a quel disperato tutto quello che avevo racimolato in casa (vestiti, viveri, ecc.). Quando ho potuto ho fatto qualcosa per chi sta peggio [Marco Millevoi, intervista, 6 luglio 2021].

Il project manager milanese nel profondo ha sempre anelato ad aiutare il prossimo, specie le persone bisognose. L'episodio cui fa riferimento nel brano d'intervista è di sicuro indice di una sensibilità spontanea: rincasato a tarda notte, stanco per gli allenamenti sportivi, non ha esitato a riuscire sotto la pioggia battente, per portare soccorso ad un profugo afgano che stava inerme di fronte alle intemperie. Millevoi si rammarica di non aver potuto fare di più per assecondare il suo istinto solidale, a causa degli impegni nella sfera professionale e familiare. Perciò, non si è mai tirato indietro quando l'azienda gli ha proposto di partecipare ad una giornata per la comunità o lo ha selezionato per fare far parte di una squadra di manager che si sono sfidati in una gara sportiva, il cui scopo non era vincere in una competizione amatoriale, ma di raccogliere fondi a favore di associazioni che cercano di strappare un sorriso a dei bambini affetti da gravi patologie.

Samantha Finotti fa parte dell'ufficio marketing del Gruppo Marazzato da quasi quattro anni. Da quando è entrata nell'impresa piemontese, per la sostituzione di una collega in maternità, gli hanno assegnato svariati incarichi: prima nella gestione della comunicazione di eventi pubblici, poi nell'area del marketing e delle relazioni con i clienti, contribuendo anche alla digitalizzazione dei servizi forniti dall'organizzazione. Nell'ambito delle attività di CSR del Gruppo ha avuto l'occasione di sperimentarsi con il volontariato aziendale grazie a un progetto di riqualificazione ambientale di un'area del vercellese, vicino ad un asilo nido e a una bocciofila, dove erano stati rinvenuti dei residui di amianto. Samantha ha seguito sin dal principio l'iniziativa, dai primi sopralluoghi alla tenuta dei rapporti con la scuola dell'infanzia e l'associazione ricreativa (dando informazioni ai genitori e agli insegnanti che erano piuttosto allarmati per la presenza del rifiuto pericoloso), fino alla messa in opera dell'intervento di bonifica vero e proprio e all'organizzazione di una conferenza stampa congiunta con i partner del progetto (Comune di Vercelli e Legambiente). Finotti sembra essere alquanto consapevole di lavorare in una realtà economica che le consente di affinare le sue competenze dandole la possibilità di mettersi alla prova in attività a forte valenza sociale, quali il risanamento del territorio, la riforestazione o l'educazione ambientale.

⁸ Come si legge nel sito del Dynamo Camp: «la Team Challenge è un evento sportivo di raccolta fondi, che consiste in un weekend in cui squadre aziendali o di amici si sfidano in sport, giochi e attività outdoor con l'obiettivo di sostenere la causa sociale di Dynamo Camp». Contenuto estratto il 6 dicembre 2021 da <https://www.dynamocamp.org/sostieni-dynamo/eventi-campagne/dynamo-team-challenge>.

Ho avuto tante occasioni di mettere a disposizione competenze di comunicazione nell'ambito di attività di volontariato e di CSR [...] Sono uscita dalla quotidianità dei servizi ambientali rivolti ai nostri clienti, occupandomi di una questione che era importante per i cittadini, per le istituzioni pubbliche, quindi ho cambiato interlocutori, mi sono dovuta confrontare ad esempio con le legittime preoccupazioni che i genitori avevano per il fatto che l'asilo frequentato dai figli era vicino a un rifiuto pericoloso come l'amianto. È stato interessante affrontare questi temi delicati, credo che questo dia qualcosa in più alla mia esperienza professionale, sia in termini di competenze vere e proprie (nella comunicazione è importante sapersi rapportare a diversi pubblici), sia sul piano personale, diventando più consapevoli di cosa succede al nostro ambiente. Attività come queste ti fanno conoscere meglio i problemi ambientali [...] Con la fornitura di borracce alle scuole e nelle manifestazioni organizzate dal comune abbiamo la possibilità di affermare il valore dell'educazione ambientale, coinvolgendo i cittadini e le generazioni più giovani nella riduzione del consumo di plastica, una questione fondamentale, che non rientra necessariamente nel core business dell'azienda, ma che è importantissima per rendere migliore e più sostenibile il nostro futuro [Samantha Finotti, intervista, 22 settembre 2021].

Nella Marazzato la giovane specialista di marketing ha trovato un terreno fertile dove esercitarsi nella comprensione delle istanze di pubblici e portatori di interesse differenti (maestri, genitori, responsabili di enti locali e associazioni, ecc.); ha inoltre preso atto di quanto sia essenziale per le sorti dell'umanità il tema della sostenibilità, a cominciare dalla riduzione del consumo di plastica. L'educazione ambientale, benché non sia il core business della sua azienda, è una questione per la quale vale la pena di investire le proprie energie, per poter sperare che gli sconvolgimenti del cambiamento climatico vengano arginati nei prossimi decenni. Maria Vittoria Violi non è esperta di marketing e comunicazione. All'interno di Chiesi Farmaceutici da circa tre anni agisce nell'area della selezione delle risorse umane; la sua funzione nell'organigramma aziendale è quella di acquisire talenti per la compagnia di Parma, reclutando figure professionali non legate alla ricerca: profili commerciali e finanziari, medici, ingegneri, legali, tecnici IT, ecc. Nel mese di maggio 2021, le è stato proposto di sostenere con la propria professionalità alcune associazioni di volontariato che operano nel tessuto cittadino del capoluogo emiliano. Lei ha scelto una sede locale del Centro per l'aiuto alla vita.

Ho scelto il Centro per l'aiuto alla vita perché ho sempre lavorato tanto con i bambini, quando ero all'università, anche se non ho studiato per fare la maestra. Facevo la baby sitter e poi per sette anni ho lavorato tutte le estati in un centro estivo per bambini. Alle superiori avevo fatto anche volontariato in due centri che assistevano le famiglie in difficoltà, organizzando attività ludiche per i loro figli e il sostegno scolastico. Ho sempre avuto un interesse per la condizione vissuta dalle mamme single in difficoltà e dai loro bambini rispetto ad altre situazioni sociali, che necessitano comunque di supporto, ma che erano meno vicine al mio sentire. Quindi quando ho visto che c'era la possibilità di dare una mano al Centro per l'aiuto alla vita ho pensato che l'associazione faceva proprio per me [...] Ho pensato che potevo dare un aiuto a queste donne a trovare un impiego da zero, anche non avendo grandi titoli di studio e professionalità dietro le spalle [...] All'inizio forse non sapevo bene come potermi rendere utile, sapevo cosa poter offrire ai volontari del Centro, ma non sapevo se queste persone avrebbero veramente avuto una necessità di avvalersi delle mie competenze. Speravo soltanto di poter essere utile in qualche modo. Devo dire che sul piano personale questa esperienza di volontariato mi ha fatto confrontare con delle vite diverse dalla mia, di persone che hanno avuto difficoltà più grandi di quelle che ho dovuto affrontare io nell'esistenza. Donne che stanno affrontando con coraggio situazioni di disagio. Le loro storie mi hanno fatto riflettere sulla loro voglia di rimettersi in gioco in condizioni estreme, rispetto alle quali le mie problematiche si ridimensionano, sembrando quasi questioni banali. È cresciuta poi la mia stima nei confronti dei volontari delle associazioni che ogni giorno affrontano i vissuti di donne sofferenti e fragili. Mi piacerebbe poter proseguire con quest'attività di volontariato: sarei contenta di restituire un po' della fortuna che ho avuto nel nascere in una famiglia solida, con una buona rete sociale attorno agli altri, che questa fortuna non l'hanno avuta. Penso che sarebbe un mio dovere [Maria Vittoria Violi, intervista, 30 settembre 2021].

Maria Vittoria non è arrivata per caso alla decisione di affiancare il Centro per l'aiuto alla vita. Alle superiori frequentava associazioni che aiutavano le famiglie in difficoltà, fornendo spazi ludici e sostegno scolastico ai loro bambini. Dare un supporto alle volontarie che assistono le madri single in difficoltà le è sembrato quasi naturale. In principio, sebbene fosse abbastanza convinta di poter dare un suo contributo, non era certa di come rendersi utile. Poi, in diverse riunioni con le operatrici del Centro, ha colto le loro esigenze, offrendo strumenti per dare una mano alle utenti dell'associazione a trovare un impiego decente. Il volontariato di competenza non ha con tutta probabilità modificato il suo desiderio di stare al fianco di chi è meno fortunato di lei; ma le ha fatto quantomeno cambiare la gerarchia delle priorità, dando il giusto peso ai problemi: di fronte al coraggio con cui queste donne tentano di superare il disagio, anche le difficoltà momentanee in un'esistenza sicura come la sua possono apparire trascurabili.

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 24 volontari usano per descrivere il loro impegno sociale è alquanto variegato. Sono molteplici le espressioni che essi impiegano per spiegare le ragioni che li hanno spinti ad impegnarsi in cause benefiche durante l'orario di lavoro, come si può vedere nella seguente figura (Fig. 2.1)⁹.

Fig. 2.1 – 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

⁹ Si 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.

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, come si è anticipato, alcuna unitarietà o coerenza nell'immaginario culturale dei protagonisti della ricerca. Del resto, risulta arduo per chiunque rispecchiarsi in un'identità compatta in un mondo dove i conflitti e gli enigmi morali sono ormai la regola e (non più) l'eccezione.

2.3 Ascolto e perizia: come vengono messe in circolo le competenze

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. 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. Avendo condotto una ricerca a carattere esplorativo non è possibile analizzare in modo sistematico questa dinamica ambivalente, non disponendo di dati su un campione rappresentativo di volontari e non avendo realizzato uno studio longitudinale fondato su una serie storica di osservazioni. Pur con questi limiti, le evidenze raccolte nelle interviste con i volontari possono stimolare una riflessione su un tema complesso e scarsamente indagato.

In un'epoca storica dominata dalla Rete, che troppo spesso diventa una cassa di risonanza per narrazioni pseudoscientifiche oltre che per i cosiddetti discorsi d'odio e le fake news¹⁰, Francesco Butti ha capito che una delle missioni della sua vita è quella di informare correttamente le persone sullo stato dell'arte raggiunto dalla ricerca in campo medico e farmacologico. Con una laurea in biotecnologia, è entrato in Novartis Pharma quindici anni fa in una direzione che supervisiona gli studi realizzati dalla sua compagnia per mettere a punto protocolli di cura, in collaborazione con diverse strutture sanitarie. Da circa quattro anni è responsabile di una squadra di dieci professionisti che si occupa di coordinare le attività scientifiche sviluppate dalla sua azienda nel settore medico. L'incarico assorbe gran parte delle sue energie, ma non gli impedisce di dedicarsi ad una originale forma di volontariato.

Da sempre ho sentito il bisogno di raccontare quello che viene fatto nel campo della ricerca, fin dai tempi dell'università in cui faticavo a spiegare ciò che facevo. Nel mondo del lavoro ho dato solidità alle mie competenze nella ricerca clinica. Mi è sempre piaciuto trasmettere queste competenze perché trovo che sia, oltre che piacevole, anche utile; quando si parla di questi temi (il dietro le quinte della ricerca scientifica) ci si rende conto che sono misconosciuti dalle persone, se ne è sentito parlare qua e là sui media, ma non è mai qualcosa di approfondito nella maniera e con il tempo giusto. Quando dico tempo giusto non intendo i 5 minuti di un passaggio in televisione o alla radio, ma sedersi e ragionare con calma su queste materie. Da qualche anno mi impegno in attività divulgative che nell'ultimo periodo sono state inquadrare nel volontariato di competenza. Si tratta

¹⁰ Sul tema si veda G. Tipaldo, *La società della pseudoscienza. Orientarsi tra buone e cattive spiegazioni*, Bologna, Il Mulino, 2019.

di far comprendere l'importanza delle operazioni che vengono svolte nella ricerca a un pubblico diversificato (ad esempio studenti), con cui instaurare un dialogo su questi argomenti. Ci sono diversi modi con cui si può parlare di ricerca clinica. Si può discorrere a lungo sugli aspetti etici e morali [...] ad esempio la ricerca sugli animali, la sperimentazione sull'uomo. È facile però scivolare nei classici pregiudizi sull'uso delle cavie e sulle "torture di laboratorio". Sul piano morale è di certo importante alimentare un confronto, dove ciascuna opinione è lecita, ognuno la può pensare come vuole. Dopodiché c'è il piano fattuale. Le evidenze sono che tutte le terapie, da quelle farmacologiche a quelle chirurgiche, sono per forza di cosa state testate attraverso modelli in vitro (cellulari), la simulazione computerizzata, ma anche la sperimentazione sugli animali, che purtroppo è ancora necessaria, e dobbiamo dircele queste cose. Dobbiamo avere il coraggio di sostenere pubblicamente che la ricerca clinica sugli animali è ancora necessaria, seppur regolamentata, nei tempi e con considerazioni etiche, con l'avallo delle istituzioni sanitarie, nazionali ed internazionali. Se oggi dovessimo smettere di fare ricerca clinica sugli animali avremmo due strade: smettere di fare ricerca di fronte a una miriade di bisogni terapeutici che restano insoddisfatti; oppure dovremmo saltare direttamente dalla provetta all'uomo, con tutti i rischi del caso. Uguale è il discorso sulla ricerca clinica. Operando da molto in questo settore, sia in studi oncologici che in altre patologie, ti rendi conto come spesso questo tipo di attività rappresenti una speranza per i pazienti o per le persone che sfortunatamente si ritrovano a ricevere un certo tipo di diagnosi. C'è uno scollamento tra gli addetti ai lavori e le persone che apprezzano il valore di queste attività perché ne hanno bisogno, e tutto il resto della società che spesso, purtroppo, cade preda degli stereotipi sulla ricerca in campo medico. Oltretutto un mio dovere, penso che sia utile, per il percorso professionale che ho compiuto e per le competenze che ho acquisito non solo essere pagato per quello che faccio, ma anche esprimere come volontario questi concetti nelle sedi opportune. Mi metto a disposizione per diffondere un'informazione corretta sulla ricerca clinica [Francesco Butti, intervista, 23 luglio 2021].

Il manager non si stanca di partecipare ad incontri pubblici per spiegare ai non addetti ai lavori come funziona la ricerca in campo medico, orientata a dare risposte terapeutiche alla miriade di persone che versano in uno stato di salute precario, a causa di patologie più o meno gravi. C'è uno scollamento tra quel che sanno gli esperti (e gli stessi pazienti) e il resto della società, che troppo spesso si schiera a favore o contro tesi estreme sulla ricerca clinica senza conoscere i fatti, dividendosi su questioni etiche e morali, dove ciascuno può avere legittimamente la propria opinione. Ma per dare giudizi sensati su problemi controversi, come la sperimentazione di nuovi farmaci e protocolli di cura sugli animali, bisogna essere consapevoli di quel che accade dietro le quinte dei laboratori scientifici, prima di saltare a conclusioni troppo affrettate. È essenziale far capire all'opinione pubblica che non si può passare direttamente dalla provetta all'uomo e che i trial sulle cavie (con tutti i limiti etici definiti dalle autorità sanitarie internazionali) sono "il male necessario" per dare il via libera a cure che possono salvare la vita a una moltitudine di malati. Per questo Butti ha deciso di instaurare un dialogo con chi è angosciato dai dilemmi morali posti dalla ricerca clinica. Ritiene che sia un suo preciso dovere fare il portavoce volontario delle ragioni della scienza, per dire come stanno le cose, per far sì che l'uomo della strada possa valutare con cognizione di causa i progressi compiuti dalla medicina e le implicazioni che essi hanno. Per portare avanti la sua opera di sensibilizzazione dell'opinione pubblica l'intervistato interagisce con diverse figure fondamentali, non solo con ricercatori e medici specialisti, ma anche con associazioni di pazienti le quali organizzano incontri per formare i propri tesserati sullo stato dell'arte delle terapie per combattere contro le patologie che li hanno colpiti. Francesco non ha soltanto trasferito le sue conoscenze sugli avanzamenti della ricerca clinica nel settore che interessa da vicino questi pazienti, per renderli consci degli strumenti di cura che la scienza offre loro; egli ha anche cercato di carpire i loro bisogni profondi, ovvero ha cercato di sondare quelle variabili non strettamente sanitarie (paure, aspettative, energie e risorse nascoste, ecc.) che possono avere

effetti rilevanti sulla guarigione, come hanno di recente messo in luce gli studi sulla medicina narrativa¹¹. Il dirigente esperto di ricerca clinica ricorda la sua attività di divulgatore di fronte a platee di malati, insegnanti e giovani, e le sensazioni che hanno procurato in lui questi confronti pubblici, dove spesso affiorano reazioni irrazionali di fronte alla scienza medica.

Con l'azienda, in accordo con le istituzioni, abbiamo intrapreso un percorso con cui vogliamo dare un contributo all'alfabetizzazione scientifica della società. Mi è capitato così di partecipare a delle sessioni formative rivolte ad insegnanti delle scuole medie e superiori, attraverso l'Associazione Civicamente o enti che sviluppino una formazione continua per gli insegnanti. Ho fatto qualche lezione sulla ricerca clinica e sul percorso attraverso il quale le terapie e i farmaci vengono immessi sul mercato. Ho anche partecipato al Giffoni Festival, un festival cinematografico dedicato ai ragazzi, presentando un cortometraggio [*Reimagine medicine, prodotto dal Novartis Italia in collaborazione con One More Pictures*¹², Nda] su un bambino che perde la madre per un problema oncologico; questa perdita scatena in lui una reazione potente fino a farlo diventare un ricercatore da adulto. Ho avuto la fortuna di essere in sala a presentarlo ad una platea di giovani che vanno dai 13 ai 28 anni, per discutere apertamente di questi temi. Non è necessario essere dei fini conoscitori di tutta la parte tecnica che c'è dietro la ricerca oncologica, ma semplicemente essere dei buoni divulgatori per semplificare (senza banalizzare) questi concetti, facendoli passare a un pubblico di ragazzi che un giorno potrebbero lanciarsi in una carriera nella ricerca clinica [...] Le persone che fanno il mio mestiere sono sempre state concentrate sull'attività scientifica e meno verso l'esterno. Quando faccio queste attività di volontariato inevitabilmente il confronto c'è. È quasi spontaneo che in alcuni contesti emergano delle paure verso la ricerca scientifica, quello che ho capito con il tempo è che intanto è giusto che affiorino. Finché non viene fuori lo scetticismo o l'incertezza e in molti si trovano nella loro tribù, con le proprie idee, il rischio è che le persone cadano nella radicalizzazione dei giudizi. Un primo modo per tentare di influire su queste dinamiche è far sì che esse emergano e che se ne parli. Diventa utile parlarne, dare alcune informazioni, che gli interlocutori non si immaginavano, scatta anche una forma di arricchimento personale nel confronto. Ad esempio quando si comunica con le associazioni dei pazienti si vengono a conoscere storie incredibili, che ti fanno rendere conto della sfera emozionale che c'è dietro una persona che si ammala, acquisendo evidenze preziose per future ricerche in campo medico. Anche fra gli insegnanti emergono spinte e pulsioni emotive, che spesso sconfinano in posizione ideologiche, quindi è comunque utilissimo discuterne. Con i ragazzi e i giovani si vive un'esperienza eccezionale per il trasporto e l'energia che trasmettono, ti rendi così conto dell'importanza di quello che fai [*Francesco Butti, intervista, 23 luglio 2021*].

Per quanto siano diversi i contesti ai quali si rivolge Butti vi è un elemento che sembra una costante nelle relazioni che stabilisce con le persone con cui entra in contatto. Un'apertura verso la diversità di vedute che i giovani, gli insegnanti e i pazienti manifestano nei suoi confronti. Il manager della Novartis, da convinto fautore del primato della scienza medica, sembra aver sposato appieno la mission aziendale della sua compagnia: difendere le ragioni della ricerca clinica nel settore farmacologico, tradizionalmente bersaglio di critiche per gli interessi economici che muovono le cosiddette Big Pharma, nel quale il suo gruppo rientra a pieno titolo. Prima di persuadere coloro che avversano o sono scettici sui metodi con cui vengono sviluppati medicinali, vaccini e altre terapie è necessario prestare attenzione nei loro confronti, cercando di capire cosa li preoccupa nell'attuale sistema di verifiche e controlli con cui i farmaci brevettati e generici vengono approvati dalle autorità sanitarie competenti. Per questo Francesco non può esimersi dal confrontarsi con pulsioni emotive (talvolta vere e proprie

¹¹ Il filone della medicina narrativa ha trovato terreno fertile negli Stati Uniti, a partire dalla metà degli anni Novanta del secolo scorso. In questo approccio innovativo le storie dei pazienti vengono incorporate nelle attività terapeutiche, in quanto gli stati psicologici e le reazioni alla malattia fanno parte del processo di cura, al pari dei farmaci e degli altri protocolli medici. Cfr. R. Charon, *Medicina narrativa. Onorare le storie dei pazienti*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2019.

¹² Video scaricabile da <https://www.novartis.it/chi-siamo/il-contributo-di-novartis-alla-crescita-dell%27italia/people-science/reimagine-il-futuro-puo>.

posizioni ideologiche) che ai suoi occhi possono apparire fallaci o fuorvianti. Al giorno d'oggi, chi vuole lanciare un messaggio e sperare che venga recepito dai destinatari deve praticare quello che gli psicologi e i facilitatori definiscono ascolto attivo, ricollegandosi per certi versi agli studi condotti da Carl R. Rogers negli anni Trenta e Quaranta del secolo scorso¹³. Per il fondatore della terapia non direttiva¹⁴ e padre putativo del counseling, con questo concetto si intende un atto intenzionale con cui un soggetto cerca di cogliere ciò che il proprio interlocutore comunica in modo manifesto e/o implicito. Secondo Thomas Gordon, allievo di Rogers, l'ascolto attivo presuppone una comunicazione efficace, ovvero un processo a due vie in 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)¹⁵. Pur sfociando in una sintesi in cui tutte le persone coinvolte possano riconoscersi, non è detto che il risultato finale del processo sia una riduzione delle divergenze fra i diversi punti di vista o la convergenza su interventi praticabili. Quando prende parola su un palco il manager di Novartis si augura forse di appianare i conflitti d'opinione sulla scienza, fornendo prove dettagliate sui meccanismi di funzionamento sostanzialmente corretti della ricerca clinica; ma non è detto che l'esito del sua opera di proselitismo dia gli esiti auspicati, contribuendo a rendere più informato e assennato il dibattito pubblico sulle applicazioni della medicina; ciò non toglie che egli utilizzi un approccio assimilabile in linea di massima all'ascolto attivo per portare allo scoperto l'angoscia, la rabbia e anche l'oltranzismo dei detrattori della scienza medica, che non di rado siedono in prima fila quando viene invitato a fare il relatore. Questo modo di porsi nei confronti degli altri è alquanto diffuso tra i volontari che hanno dato voce alla nostra ricerca. Valentina D'Autilia, Maria Vittoria Violi e gli altri colleghi della Chiesi Farmaceutici hanno dovuto partecipare a diverse riunioni con gli operatori delle associazioni con cui si apprestavano a collaborare, cercando di decifrare i loro problemi reali, dissipando ansie, sentendoli sfogare la frustrazione per ciò che non andava nella loro attività di sostegno alle vittime della prepotenza degli uomini e dell'indifferenza che troppo spesso le circonda; senza sintonizzarsi preliminarmente sul vissuto di questi lavoratori del sociale non sarebbe stato possibile individuare i loro fabbisogni e, di conseguenza, ritagliarsi uno spazio per dare un contributo all'emancipazione di donne che hanno subito traumi e malversazioni da parte di partner e familiari violenti; anche Federico Rabbaglio di Snam si è messo a lungo nei panni dei soci-lavoratori della cooperativa Andromeda di Vercelli per comprendere di quale natura fossero i loro disguidi organizzativi e proporre delle alternative per snellire i processi di gestione dell'impresa sociale. Da queste ed altre testimonianze risulta 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, così come lo è un secondo elemento, che è opportuno approfondire.

In 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 fatto¹⁶. La tesi del grande sociologo americano è che l'etica dei mestieri (il desiderio di confezionare opere di alta qualità) non si sia esaurita con la società preindustriale. Il

¹³ Cfr. C. R. Rogers, *La terapia centrata sul cliente*, Milano, Giunti, 2013 (ed. originale 1951).

¹⁴ La terapia non direttiva si fonda sull'idea che ogni individuo tende per sua natura ad autorealizzarsi cercando di strutturare la propria personalità in modo tale che vi sia congruità tra valori e stimoli esterni e le istanze coltivate nell'intimo.

¹⁵ Cfr. T. Gordon, *Insegnanti efficaci: pratiche educative per insegnanti, genitori e studenti*, Milano, Giunti, 2013 (ed. originale 1974).

¹⁶ Cfr. R. Sennett, *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli editore, 2008.

perfezionismo (la diligenza manifestata nella sfera lavorativa) è un tratto che si può ritrovare in numerose attività che caratterizzano le professioni contemporanee: la progettazione degli urbanisti, la programmazione di sistemi operativi quali Linux nel settore informatico, le mansioni polivalenti attribuite ad altre figure professionali, che compaiono di frequente nei motori di ricerca del lavoro che proliferano su Internet. Dietro la perizia tecnica vi sono inoltre per l'autore tre capacità strategiche: saper individuare i problemi, interrogarsi su di essi e proiettarli su piani diversi, ovvero creare nessi fra applicazioni e conoscenze apparentemente slegate fra loro¹⁷. Tali attitudini sono emerse a più riprese tra i volontari che hanno partecipato alla ricerca.

Giulia Balugani da circa tre anni è manager all'interno dell'area sostenibilità del gruppo Unipolsai. Sui temi delle rendicontazione e dell'impatto sociale ha maturato una solida competenza lavorando per diciassette anni in SCS, società di consulenza direzionale di Bologna, di cui è stata responsabile su questi temi, fornendo assistenza tecnica non solo alle imprese ma anche alle cooperative sociali. Attualmente, nella compagnia assicurativa le capita spesso di svolgere volontariato di competenza operando nella direzione di cui fa parte, sebbene questa attività non sia inquadrata in programmi specifici.

Al responsabile dell'area sostenibilità, che ha una ricchissima rete di relazioni, arrivano proposte o richieste di diverso tipo. Per come siamo strutturati come funzione in Unipol, non siamo un soggetto che ha dei budget significativi per progetti di sponsorizzazione nel sociale (è un'altra area aziendale che se ne occupa); quindi a fronte di richieste ci capita di dare risposta, con dei contenuti e delle competenze, in modo volontario. Capita spesso che oltre alla funzione sostenibilità, anche altre aree diano il loro contributo. Non c'è un progetto strutturato di volontariato di competenza, spesso chiediamo il favore di intervenire alle persone che nell'azienda hanno delle specifiche competenze che servono a trasmettere valore nei diversi contesti. Non ci sono particolari problemi da questo punto di vista, in quanto in Unipolsai sono tutti molto sensibili sui temi della sostenibilità sociale. Non si rifiutano mai di dare un apporto i nostri colleghi, però incastrare la loro disponibilità e il loro tempo talvolta può essere complicato [...] può succedere che forniamo anche attività di consulenza a soggetti non profit sull'impatto sociale, per capire come impostare delle valutazioni sul loro operato. La rendicontazione e la valutazione di impatto sociale possono aiutare questi enti a valorizzare l'efficacia dei propri interventi e poi anche a fornire degli stimoli gestionali: la rendicontazione attraverso l'individuazione di indicatori chiave è comunque anche un supporto per portare al monitoraggio e quindi alla gestione di determinate dinamiche organizzative, ad esempio il personale o le relazioni con gli stakeholders. Lavorando con questi enti ci si rende conto che sono molto motivati ed orientati a trarre il meglio da queste forme di volontariato di competenza. Pensando all'esperienza che ho avuto come consulente, non sempre nelle aziende che acquistavano i servizi di consulenza c'era la stessa motivazione che ho riscontrato tra le cooperative e le associazioni. In presenza di una motivazione alta, la risposta ad attivare dei processi differenti dai soliti, non semplici e non scontati, è positiva. Si tratta di reperire, all'interno di questi enti non profit, dati e informazioni salienti, oltre a definire nuovi processi. Questo genere di volontariato è un'attività in cui si danno degli stimoli e degli strumenti ai diretti interessati, ma poi debbono essere le associazioni o le cooperative a mettersi in gioco [Giulia Bulgani, intervista, 5 ottobre 2021].

Nella funzione in cui lavora Balugani il volontariato sembra essere una dinamica ordinaria, benché non sia stata ancora formalizzata in un vero e proprio programma di intervento. Attingendo alla sua expertise nella rendicontazione e nella valutazione sociale, alla project manager bolognese capita sovente di fornire supporto tecnico ad alcuni soggetti non profit (cooperative sociali, associazioni, ecc.), in modo spontaneo e ufficioso. Dal suo resoconto sembra chiaro che gli enti del terzo settore siano molto motivati ad acquisire competenze in un settore nevralgico per il loro sviluppo. Ma ciò non vuol dire che ci siano modelli universalmente

¹⁷ Cfr. R. Sennett, *op. cit.*, p. 265.

validi per queste organizzazioni, ci si deve ingegnare non poco per adattare gli schemi e i metodi di *accountability* alle imprese sociali o all'associazionismo di base, essendo stati in massima parte pensati per le società di mercato e le agenzie pubbliche. Occorre aiutare tali organismi a reperire i dati pertinenti, a costruire gli indicatori chiave, a valutare la propria efficacia, oltre a capire come relazionarsi con i diversi portatori di interesse verso i quali si indirizzano (destinatari dei servizi, lavoratori, istituzioni locali, ecc.). I metodi di misurazione dell'impatto sociale non sono mai fine a sé stessi, essendo strumenti che possono migliorare la gestione dei processi interni, favorendo allo stesso tempo il raggiungimento degli obiettivi strategici. Per calarli nella realtà degli attori collettivi che si fanno carico di persone disagiate o emergenze che investono la comunità è indispensabile compiere uno sforzo supplementare, come fa Giulia, dando fondo alle tre capacità di cui parla Sennett: definire i problemi, decifrarne gli effetti collaterali, creare connessioni di senso interdisciplinari per risolverli. La project manager di Unipolsai, oltre ad aver imparato ad affinare tali abilità nel confronto diretto con gli enti del terzo settore, promuove allo stesso tempo legami orizzontali e collaborativi per ottimizzare le risorse di cui dispone (ad esempio, chiedendo l'appoggio di colleghi in azienda su specifiche questioni e materie). Anche altri volontari sembrano aver una certa confidenza con questa forma di perizia tecnica.

Silvia Zanini è una manager piuttosto navigata del gruppo Chiesi farmaceutici, avendo ricoperto diversi ruoli delicati sia nella divisione risorse umane che in quella commerciale. Assieme a Valentina D'Autilia si è impegnata di recente nel sostegno degli operatori del CAV di Parma. Non è stata per lei una novità: mentre studiava all'università ha lavorato in prima linea all'interno del Centro, in un'unità di strada che offriva aiuto alle donne vittime dello sfruttamento sessuale. L'esperienza recente è stata tuttavia assai diversa rispetto a quella passata, non avendo operato sul campo. Zanini nel corso del 2021 ha messo infatti la propria professionalità al servizio delle figure che gestiscono il backoffice di questa organizzazione.

Il progetto in cui sono stata coinvolta, assieme ad una mia collega è legato al servizio di placement del CAV di Parma. Il bisogno che ci è stato espresso dalle persone che operano in questo servizio è stato quello di aiutarle a ridisegnare i curricula delle ragazze che si rivolgono al CAV, che in molti casi sono difficili da mettere su carta, essendo magari un po' scarni. Bisognava quindi capire come potevano essere rielaborati per renderli più appetibili agli occhi di potenziali datori di lavoro. L'altro obiettivo che ci siamo poste è stato quello di ampliare i canali di placement, per agganciare quindi le aziende, e poi fare anche qualche colloquio con persone interessate a fare un tirocinio in Chiesi. Nelle ore di tempo (circa dieci) che abbiamo dedicato a questa attività di volontariato abbiamo cercato di capire quali erano le esigenze degli operatori del CAV, si è manifestato un bisogno di approfondimento su tematiche giuslavoristiche, quindi ci siamo avvalse delle competenze di alcuni colleghi dell'area risorse umane per fornire questo apporto, per aiutarle a leggere meglio alcune situazioni particolari che riguardavano alcune utenti del Centro. Sulla parte dei curricula ci siamo confrontate su alcuni casi che ci hanno sottoposto, facendo delle proposte diverse rispetto a come erano stati originariamente redatti i CV. Invece sulla parte di placement sono nate due iniziative: da un lato stiamo inserendo due ragazze per uno stage nel nostro gruppo; dall'altro, abbiamo avviato un progetto più ambizioso, rispetto al mandato originale, di renderci promotori della creazione di una rete di aziende e imprese sociali che conoscano il progetto e che possano avere un accesso privilegiato rispetto alle situazioni trattate dal CAV. A regime queste aziende potrebbero essere sfruttate per degli inserimenti (temporanei o meno) delle utenti del Centro. Questa idea è in fase di valutazione, comportando un impegno molto più dispendioso da parte dell'azienda [Silvia Zanini, intervista, 5 ottobre 2021].

Ci vuole inventiva e flessibilità mentale per favorire il collocamento nel mercato del lavoro delle ragazze che passano per il CAV di Parma, a partire dalla rielaborazione dei loro CV, per valorizzare le loro esperienze professionali (piuttosto limitate), rendendole appetibili agli occhi

di eventuali datori di lavoro. I tirocini aziendali, come quelli che Silvia e la sua collega hanno avviato per due di queste persone, possono essere un'altra strada percorribile; allo stesso tempo, anche l'assistenza su temi giuslavoristici fornita alle operatrici del Centro da altri componenti del team risorse umane può contribuire alla causa, ovvero migliorare le prospettive di ricollocamento di queste utenti; per dare loro maggiori opportunità occupazionali è però necessario ampliare i canali di inserimento lavorativo. Per questo la manager e i colleghi che hanno preso parte al programma pilota di volontariato in Chiesi stanno coltivando un progetto più ambizioso. Come si è già avuto modo di notare, la proposta attualmente al vaglio del vertice dell'impresa farmaceutica è quella di creare una rete di aziende e di realtà non profit attraverso cui le donne che transitano nel CAV possano trovare un impiego o partecipare a uno stage.

La capacità di riformulare i problemi per trovare soluzioni innovative, assemblando idee e risorse presenti nella propria organizzazione, è una caratteristica che si delinea non solo nei due esempi appena menzionati, ma anche nel vissuto di Daniele De Cillis. L'ex manager della Boehringer-Ingelheim Italia, esperto di formazione aziendale, durante il suo soggiorno al Dynamo Camp di San Marcellino Pistoiese, ha imparato ad apprezzare l'importanza dello sport per promuovere il benessere e l'integrazione sociale di bambini colpiti da patologie croniche, che pregiudicano l'autonomia personale. Gli è venuto così in mente che si potrebbe esportare questo modello al di fuori del Camp, progettando corsi di formazione per allenatori e istruttori sportivi, per far sì che in futuro possano occuparsi di minori diabetici, malati di tumore o con la sindrome di Down non solo all'interno di un'oasi protetta o di strutture socio-ricreative specializzate, ma anche presso i luoghi dove operano abitualmente. L'iniziativa ha riscosso il gradimento della Fondazione Vodafone, che ha deciso di finanziarla.

In queste ed altre pratiche del volontariato di competenza 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 raggiungere risultati prefissati. In tal senso i manager e i tecnici contattati nella ricerca, mentre agiscono da volontari, sembrano prediligere la perizia non convenzionale degli artigiani, 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.

2.4 Transizioni biografiche e organizzative

Non è mai facile studiare il cambiamento, sebbene faccia parte dell'ordine naturale delle cose. Si possono sempre scorgere delle trasformazioni in ogni fenomeno collettivo o condotta individuale, ma risulta assai arduo isolare il passaggio da uno stadio all'altro nella trama complessa della società, per via delle retroazioni che si vengono a determinare tra diversi fattori e concause¹⁸. Il quadro si complica ancor più quando si comincia a riflettere sulle diverse dimensioni che entrano in gioco quando si usa la categoria del mutamento: comportamenti, norme, rituali, idee, credenze, valori. Pur non sottovalutando i problemi cui si va incontro laddove si esamini il divenire nella vita delle persone e delle organizzazioni, non si può fare a meno di affrontarla in questa sede. Il volontariato di competenza innesca effetti tangibili sia tra i manager e i tecnici che si sono cimentati in questa forma di impegno sociale, sia nelle aziende che lo hanno promosso.

¹⁸ Per non parlare poi della direzione del cambiamento, un tema sul quale hanno disputato in modo acceso generazioni di scienziati sociali. Resta magistrale in proposito il saggio con cui Karl Raimund Popper ha criticato il determinismo che permea gran parte delle teorie marxiste e idealistiche della storia. Cfr. K.R. Popper, *Miseria dello storicismo*, Milano, Feltrinelli, 1975.

Simona Patercoli non fa mistero di quel che l'ha indotta a stare per due mesi a Nairobi, partecipando ai programmi sanitari di un'impresa sociale locale.

Quell'esperienza di volontariato è nata in realtà all'interno di un percorso di sviluppo che avevo intrapreso nell'azienda in cui ero occupata, lavorando sul tema della strategia e della leadership, nell'ottica della gestione delle persone. Ho condiviso questo percorso con il mio responsabile, il direttore marketing dell'area oncologia in Boehringer-Ingelheim, sentendo anche il parere di chi si occupava di talent development. Ci siamo confrontati su quale poteva essere, all'interno delle opzioni di formazione e sviluppo previste dalla compagnia, quella che andava di più incontro alle mie esigenze [...] abbiamo identificato l'opportunità di cooperare con Ashoka per cercare [...] la migliore impresa sociale in cui spendere il mio tempo per lavorare sulle skills che volevo acquisire. Non avendo posto limitazioni geografiche e di durata mi hanno proposto un'attività che combaciava con le mie esigenze e con la tempistica di una impresa sociale che operava in Kenya, nell'ambito dell'accesso alla salute, per la popolazione che viveva nelle baraccopoli di Nairobi, fornendo dei servizi sanitari a pagamento. L'attività era focalizzata sulla cultura della salute, del valore delle cure primarie. L'esperienza è durata due mesi, in quel periodo ho vissuto a Nairobi (da febbraio ad aprile 2017), poi c'è stato un po' di lavoro al mio rientro in Italia, per portare a termine dei programmi di prevenzione sanitaria in partenariato con altre imprese sociali del posto. Dal punto di vista professionale quello che mi sono portata a casa è stato il fatto di uscire dalle routine che conoscevo, quello che facevo tutti i giorni nella compagnia, è come se avessi subito una grande accelerazione sugli obiettivi che volevo raggiungere. Lavoravo in una multinazionale farmaceutica in Italia da diversi anni, dove conoscevo le persone, i processi, come muovermi. All'improvviso avrei fatto volontariato in un paese estremamente distante da quello in cui vivevo e lavoravo, senza certezze, senza conoscere nessuno, avevo la possibilità di modificare i modelli di relazione, di lavoro. Quello che funzionava in Italia laggiù non funzionava. Una volta ritornata a casa, avevo maggiore agilità nel comprendere le situazioni e anche una consapevolezza maggiore di quello che potevo fare. I problemi che ho dovuto affrontare a Nairobi sono stati di natura culturale, come quelli che hai quando capiti in una nuova azienda o quando ci sono dei cambiamenti aziendali in corso. Come portare le persone a seguirti nel fare qualcosa. Non li chiamerei problemi, ma aree di lavoro, sfide. Per quel che riguarda la sfera personale, sei comunque in un paese africano, in una città complessa e complicata, dove però io mi sono trovata estremamente bene, mi sono sentita accolta e ho imparato alcune cose sul Kenya; mentre noi siamo abituati a mandare le email per ricevere una risposta rapida, io ho avuto meno problemi ad entrare nell'ufficio di un rappresentante della sanità kenyota piuttosto che avere una risposta a una email. È veramente un tema più culturale quando ti trovi a lavorare in un luogo che non conosci, dove ho ricevuto grande disponibilità. Penso che certi contesti del mondo amplifichino le prospettive di crescita, sia da un punto di vista lavorativo che personale. E poi hai un riscontro molto concreto su quello che tu fai, in due mesi ho visto nascere, prendere forma ed essere lanciati programmi sanitari, c'è stata quindi una grande soddisfazione in un contesto dove ci sono comunque molti problemi. Operare in Kenya mi ha fatto aumentare il grado di consapevolezza di quello che posso fare [...] come trovare risorse per imparare a fare le cose in modo diverso. Il cambiamento è una costante nella nostra vita, il fatto di essere riuscita a lavorare con persone che hanno una cultura totalmente diversa dalla mia, in un paese di cui non parlavo la lingua, non essendo mai stata in una baraccopoli [...] mi sono detta "se sono riuscita a cavarmela in un luogo per me così distante posso farlo anche in un ambienti lavorativi più familiari". Questo genere di esperienza ti fa uscire dagli schemi mentali che usi abitualmente e dal punto di vista manageriale ti aiuta a capire come trascinare le persone con cui collabori [Simona Patercoli, intervista, 9 luglio 2021].

Alla fine del 2016, l'intervistata voleva rafforzare il suo potenziale per fare carriera in Boehringer-Ingelheim, dove lavorava da circa cinque anni e mezzo con il ruolo di product manager nella divisione marketing oncologico. Sentiva l'esigenza di mettersi alla prova per capire se poteva avanzare nell'organigramma aziendale, coltivando le sue capacità nell'area della leadership e della elaborazione di strategie complesse. Per tale motivo ha concordato con il diretto superiore e con il responsabile dello sviluppo delle risorse umane di partire alla volta di Nairobi, una meta decisamente fuori dalla sua *comfort zone*. Il compito che le è stato affidato era una sfida assai impegnativa: collaborare con lo staff di Access Afya, impresa sociale della

rete Ashoka, che gestisce dieci micro cliniche nella capitale kenyota, fornendo cure primarie a pagamento per la popolazione locale, raggiungendo anche gli abitanti delle baraccopoli presenti nella città (come Kibera); per la giovane milanese quei due mesi di volontariato in Africa, all'inizio del 2017, sono stati davvero uno spartiacque nella sua vita professionale. Nella megalopoli del Kenya si è dovuta ambientare in un posto distante anni luce da dove aveva operato sino a quel momento. Non si trattava di proporre farmaci oncologici a medici o manager sanitari, con tempi, procedure e regole calibrate su standard definiti in ogni dettaglio; ma di offrire prestazioni mediche di base a bambini, giovani, adulti e anziani le cui case sono spesso costruite con la lamiera, senza pavimenti; la prevenzione e la cura della salute sono alquanto precarie in luoghi dove il degrado e la povertà sono diffusi. Patercoli, una volta giunta a destinazione, ha cercato prima di tutto di capire quale quali fossero la mentalità e i bisogni di queste persone, visitando le cliniche di Access Afya, dove vengono curati i pazienti: primo soccorso, analisi cliniche, assistenza pre e post natale, educazione igienica e alimentare. Dopo essersi immersa in una realtà di frontiera ha cominciato a lavorare con gli operatori dell'impresa sociale, per sviluppare i servizi di questi presidi sanitari. A Nairobi ha dovuto imparare a convivere con la lentezza delle comunicazioni, le lunghe attese, le battute d'arresto e con una cultura nella quale il modo di concepire il proprio corpo e il benessere sono radicalmente diversi rispetto all'Italia o all'Europa. Il cambio di prospettiva è stato salutare: in due mesi ha contribuito a ideare e lanciare dei progetti vitali per il futuro dei residenti degli slum. Oltre alla soddisfazione di aver fatto qualcosa di utile, ha superato un banco di prova fondamentale: condurre processi e attivare risorse, coordinare persone verso il raggiungimento di obiettivi in una realtà sociale a prima vista inaccessibile (non conosceva la lingua, non aveva appoggi in loco, prima di allora non aveva mai visitato un baraccopoli). Al ritorno in patria la fiducia in sé stessa è aumentata: se era riuscita ad avere successo in una zona remota del mondo poteva farlo anche a casa. Si è sentita così in grado di guidare un gruppo di collaboratori, iniziando di lì a poco la sua scalata da manager: qualche mese dopo essere rientrata dal Kenya è diventata responsabile commerciale d'area, assumendo in seguito l'incarico di coordinatore delle vendite nel settore oncologico. All'inizio del 2021 ha lasciato Boehringer-Ingelheim per assumere l'incarico di direttore del marketing di Seagen Italia, società americana che opera nel campo delle biotecnologie, in particolare nel trattamento dei tumori. Questa rapida ascesa professionale nasce dall'esperienza di apprendistato maturata nella metropoli più grande dell'Africa orientale.

Rubino Cacchione non è un manager, né in fondo sembra volerlo diventare; da poco meno di sei anni è impiegato alla Snam, dove lavora come tecnico al centro operativo di Avezzano, occupandosi più che altro di sicurezza, ambiente (studi di fattibilità per creare impianti ad idrogeno), qualità, oltreché di manutenzione ordinaria della rete locale del gas, controllando il funzionamento dei tratti di metanodotti che servono grandi aziende o comuni nell'aquilano, nel pescarese e nel reatino. Ad ottobre del 2019, poco prima che esplodesse la pandemia, il giovane abruzzese insieme ad alcuni colleghi è stato coinvolto in un progetto a carattere sociale, approvato dai vertici dell'azienda. L'obiettivo era quello di realizzare una struttura che potesse ospitare un cineforum o mostre artistiche e culturali in provincia dell'Aquila, un territorio che ha una necessità impellente di essere rivitalizzato, dopo il terremoto del 2009, dal quale non si è mai più ripreso completamente. L'iniziativa purtroppo è stata bloccata a causa dell'emergenza sanitaria che, per lungo tempo, ha reso assai difficile (in alcuni frangenti impossibile, per i divieti introdotti dalle autorità pubbliche) organizzare questo genere di manifestazioni. Rubino ha così dovuto ripiegare su un'altra forma di volontariato proposta dalla Fondazione Snam, aiutando una bambina di Cagliari a fare i compiti di matematica e geometria. Quest'attività è

cominciata a marzo 2021 ed è durata per circa due mesi. L'impiegato si connetteva alla piattaforma Zoom e aiutava la studentessa delle elementari a risolvere gli esercizi e i problemi di aritmetica, cercando di spiegarle i passaggi logici e i calcoli corretti. I genitori lo avevano preavvisato che la figlia aveva difficoltà di apprendimento in quanto spesso non capiva il ragionamento sottostante ai problemi e agli esercizi, tendendo ad applicare le regole a memoria. Il rendimento della bambina era peggiorato perché in quel momento la didattica con gli insegnanti era a distanza, il che non la facilitava nell'assimilazione della materia. Cacchione prima ha conquistato la fiducia dell'alunna, stabilendo un rapporto di confidenza, poi ha tentato di rendere il sostegno scolastico il meno pesante possibile, utilizzando giochi per farle comprendere le operazioni più ostiche, come imparare a fare le frazioni. Egli sembra piuttosto soddisfatto dei suoi sforzi.

Non mi sono mai esposto nei progetti lavorativi come nella vita privata, sono per natura timido e riservato. In Snam, prima del Covid, ho visto nel volontariato l'occasione di guardare fuori dal mondo lavorativo. Alle persone ho cercato sempre di dare di più di quello che potevo, di metterci qualcosa del mio. Fare volontariato mi ha spronato a fare gruppo, ad entrare in relazione con gli altri, condividere qualcosa per risolvere un problema, capirsi, questo soprattutto nell'attività del Cineforum. Poi è arrivata la pandemia e l'attività di sostegno scolastico, mi aspettavo che fosse un compito leggero (non particolarmente difficile). E invece si è rivelata un'attività più complessa, per la quale mi sarei forse aspettato un po' di supporto tecnico in più. Comunque non mi ha portato via più di tanto in termini di impegno temporale. Mi sono messo a disposizione e ho scoperto di avere della capacità che non sapevo di avere, non pensavo di riuscire a spiegare la matematica a una studentessa delle elementari. L'averlo fatto mi ha dato forza e mi ha spinto a ricandidarmi per fare di nuovo il volontariato di competenza. Mi è stato anche proposto dalla Fondazione di rilasciare qualche intervista su questa esperienza, per incentivare anche altri dipendenti a fare il volontariato. Personalmente ho anche cercato di motivare altri colleghi ad impegnarsi in questo tipo di attività. Ho fatto anche una riunione con i capi distretto, dove il direttore ha voluto che raccontassi la mia testimonianza di persona che aveva partecipato al progetto di volontariato e che si era trovata bene. So che i manager del Gruppo stanno cercando di stimolare un maggior numero di dipendenti ad impegnarsi nel sociale, coinvolgendo anche i loro familiari [...] Questa attività di volontariato mi ha lasciato quell'autostima che forse all'inizio non avevo o che avevo ma che qualche persona aveva sempre contribuito ad abbassare. Ho trent'anni, [...] sin da bambino mi sono sempre interessato alla meccanica ma non ho avuto grandi capacità di relazionarmi agli altri. Invece in questo sostegno scolastico ho scoperto dal nulla di saper comunicare con una bambina. Per questo mi sono ricandidato, perché oltre a mostrare che siamo attivi nel sociale come azienda, si possono scoprire capacità personali che non pensavamo di avere, come è capitato a me. Grazie al volontariato di competenza, ho avuto la possibilità di conoscere altre figure professionali, sono stato incluso nello stesso progetto con i superiori del mio capo, ci siamo visti diverse volte nelle fasi preparatorie del progetto, quindi mi ha dato la possibilità di parlare con diverse persone, di interfacciarmi, di chiedere un chiarimento, semplicemente di scambiare un'opinione. Il volontariato mi ha dato la possibilità di allargare il mio orizzonte. Nel mio ufficio i rapporti sono rimasti uguali, ma i contatti sono aumentati con altre figure dell'azienda [Rubino Cacchione, intervista, 1 ottobre 2021].

A trent'anni Rubino è una persona che fa un lavoro tutto sommato appagante, essendo impiegato in una società che gli consente di mettere a frutto le sue competenze tecniche; ma qualcosa sembra mancargli: nella professione, come nella vita, il saper fare non è l'unico aspetto che consente a una persona di realizzarsi. Il saper essere (gestire le relazioni, comunicare e creare un'intesa con gli altri) è altrettanto importante per sentirsi riconosciuti, come il prendere parola in una riunione, vincendo la propria timidezza, per raccontare la propria esperienza di volontariato aziendale e spingere i colleghi a impegnarsi nel sociale. Aiutando una bambina a cogliere la logica che sta dietro la matematica, il giovane aquilano sembra aver scoperto di esser

capace di utilizzare queste competenze soft (o caratteriali¹⁹); oltre a ciò ha avuto l'occasione di uscire dal guscio della sede locale in cui agisce abitualmente, confrontandosi con il superiore del suo capo, con altri colleghi che operano in altre sedi e con lo staff della Fondazione Snam. Insomma l'esperienza da volontario è stata utile a superare il senso di isolamento sociale e di subalternità che si legge dietro ad alcuni discorsi di questo intervistato. Perciò si è già ricandidato a prender parte al prossimo programma di volontariato che la sua compagnia si accinge a varare.

Valeria Pasquarelli non ha bisogno di espandere il suo capitale sociale nel luogo dove lavora, avendo raggiunto una posizione apicale in Novartis Italia, di cui è responsabile del servizio scientifico dal 2004, anche per la sua formazione universitaria, una laurea in medicina e chirurgia, che rappresenta un solido retroterra culturale per supervisionare ed elaborare le policy di informazione sui medicinali e le terapie che la compagnia farmaceutica è tenuta ad adottare nei confronti dei suoi diversi portatori di interesse (dirigenti sanitari, pazienti, famiglie, ministeri, autorità competenti a livello nazionale ed europeo, istituzioni locali, ecc.). Il suo ruolo cruciale la porta ad avere rapporti professionali con una molteplicità di manager e tecnici all'interno della multinazionale svizzera, in cui opera dal lontano 1988. Ciò l'ha stimolata a sviluppare una visione trasversale dell'azienda, in raccordo con la funzione in cui è inquadrata, che si occupa di questioni etiche, di rischio e di conformità alle norme.

Attualmente, sono collocata all'interno della funzione *ethics, risk and compliance*. Questa funzione, abbinata al ruolo di responsabile del servizio scientifico, mi ha dato la possibilità di sviluppare una visione molto trasversale dell'azienda. Non ho una immagine a monotematica basata su una singola attività specifica, ma spazio in un ambito piuttosto ampio, perché come compliance in senso generale abbiamo competenze multiple, dovendo essere di supporto ai colleghi nel dar loro indicazioni su quali sono i requisiti da rispettare per realizzare le diverse attività, quindi siamo interpellati come consulenti interni e in più, ancora oggi, coordino dei processi di valutazione interna su diverse attività come i materiali promozionali, che i nostri informatori utilizzano nell'attività di informazione scientifica con i medici, ma anche di progettualità di vario genere che i colleghi intendono realizzare per raggiungere gli obiettivi aziendali. Questa visione trasversale consente di arricchirsi, perché si possono prendere iniziative fatte da qualcun altro e replicarle in altre aree, soprattutto dovendo spesso affrontare problematiche da risolvere, in raccordo con la funzione legale. [Il mio – Nda.] è un ruolo che consente di apprendere in continuazione, è uno stimolo mentale costante, è una cosa che apprezzo molto, a me piace imparare cose nuove, se non avessi la possibilità di imparare mi sentirei povera [Valeria Pasquarelli, intervista, 22 luglio 2021].

Nonostante sia una dirigente da oltre tre lustri, Pasquarelli non sembra avvertire stanchezza nei confronti del suo lavoro. Grazie alla funzione in cui opera può apprendere di continuo, quindi non si sente inaridita o logorata da quel che fa. Poter scambiare punti di vista e pratiche con altri colleghi rende con tutta probabilità più interessante e stimolante la sua occupazione. È con uno spirito aperto e curioso che sembra essersi accostata all'attività di volontariato in Novartis, partecipando da diversi anni ai community day organizzati dalla sua impresa. In particolare, due di queste esperienze sono rimaste impresse nella sua memoria, malgrado risalgano in entrambi i casi a circa dieci anni fa.

Da numerosi anni la mia azienda organizza ogni anno un community day [...] Grazie a queste giornate ho avuto modo di conoscere realtà alle quali come singola cittadina non sarei riuscita ad accedere. Un'esperienza che mi è rimasta particolarmente impressa nella memoria è stata la giornata a cui ho partecipato nel carcere di Bollate, nella sezione femminile, circa dieci anni fa. Questa è l'attività che mi ha toccato maggiormente oltre a quella presso l'Opera San Francesco di Milano,

¹⁹ Alcuni analisti parlano di *character skills*, ovvero disposizioni della personalità come l'apertura mentale, l'autostima, il saper collaborare con gli altri che rendono le persone più capaci di gestire le dinamiche di lavoro. Cfr. G. Chiosso, A. M. Poggi, G. Vittadini (a cura di), *Viaggio nelle character skills. Persone, relazioni, valori*, Bologna, il Mulino, 2021.

che si occupa di senza fissa dimora. Da un punto di vista emotivo queste sono state le esperienze più forti. Nessuno di noi si augura di trovarsi nella situazione vissuta da una detenuta. La cosa che mi ha colpito particolarmente è che le interlocutrici con cui abbiamo interagito quel giorno sono persone come noi. Chiunque di noi, un visitatore in quel momento, avrebbe potuto essere dall'altra parte. Non abbiamo l'etichetta sulla fronte brutto e cattivo, siamo tutti uguali come persone. Il fatto di vedere persone dall'altra parte, in una condizione che porta valori estremamente negativi ed emarginazione, mi ha fatto assumere una prospettiva completamente diversa. Avere a che fare con i senza fissa dimora, con i quali abbiamo pranzato insieme nella mensa dell'Opera, è stata un'esperienza umanamente forte, perché abbiamo sfiorato l'esistenza di persone che hanno fatto più o meno volontariamente questa scelta di vita così anticonvenzionale per certi versi, scegliendo un tipo di vita che una donna come me difficilmente intraprenderebbe. Ma se dovessi perdere il lavoro, la famiglia, tutto, chi mi dice che in determinate circostanze nonpotrei trovarmi nella condizione di un senzatetto? [...] Ho impegni extralavorativi di volontariato, quindi ho un'attitudine ad impegnarmi nel volontariato, sono un ex scout, si è scout per sempre, quindi il discorso del servizio alla collettività mi vede sensibile in generale, questo ha inciso nella scelta di aderire ai *community day*. L'azienda mi ha dato l'opportunità di conoscere delle situazioni sociali dalle quali mi sono sempre portata a casa delle cose: come livello primario la conoscenza di realtà a me ignote, e poi c'è l'interazione con i colleghi, che è estremamente positiva, perché queste esperienze si fanno in gruppo. Si crea un clima più informale con i colleghi, si lavora e scherza insieme. C'è quindi un valore di attivazione del gruppo a livello professionale. Poi c'è l'arricchimento personale derivante dalla conoscenza di persone che hanno certi tipi di bisogni ai quali un piccolo contributo è stato dato, seppur per una sola giornata. Pur piccolo che sia comunque qualcosa di buono per gli altri l'hai fatto. Sicuramente questo genere di attività porta a un miglioramento delle relazioni con i colleghi, in quanto in contesti informali magari scappa una confidenza in più che in ufficio non verrebbe fuori. Si approfondisce la conoscenza, anche su aspetti non strettamente professionali. Questo è un arricchimento professionale, perché sappiamo che nel mondo del lavoro non contano solo le competenze e i ruoli ma anche le relazioni personali. Aver condiviso delle esperienze positive è sicuramente qualcosa che unisce. Ti dà quel *quid* in più per poter collaborare in modo costruttivo per raggiungere gli obiettivi lavorativi [Valeria Pasquarelli, intervista, 22 luglio 2021].

Per quanto sia conscia di aver partecipato ad esperienze occasionali, la manager lombarda si è sentita arricchita dalle giornate che ha passato con le detenute della sezione femminile del carcere di Bollate e con i senzatetto di Milano: ha visto da vicino i loro volti scavati dalle avversità dell'esistenza (o da scelte sbagliate) e ha capito che anche lei avrebbe potuto scivolare nella marginalità se avesse perso il lavoro, la famiglia e la rete di protezione che la sorregge. Aver fatto qualcosa di utile per questi soggetti fragili, sebbene solo per qualche ora, le ha procurato una sensazione di benessere. Ma forse il cambiamento più evidente che è avvenuto al termine dei *community day* riguarda i rapporti con i propri colleghi, che si sono cementati dopo quegli incontri ravvicinati con il disagio sociale. Per Pasquarelli è questo il *quid* che ha acquisito attraverso un programma aziendale di volontariato per molti versi estemporaneo. Non è poco: nel mondo del lavoro le competenze tecniche e i ruoli contano fino a un certo punto, anche le relazioni personali sono fondamentali. Aver condiviso un giorno di operosità nel sociale può innescare un sentimento di comunanza fra dipendenti, che favorisce la collaborazione nelle routine aziendali. Da dirigente avvezza a coordinare e valorizzare i gruppi di lavoro, Valeria non può sottovalutare la ricaduta positiva di quei momenti trascorsi con chi sta molto peggio di lei.

Marco Parisi ha trentadue anni ed è entrato a far parte di Roche Italia da otto anni, quasi casualmente. Dopo essersi laureato a pieni voti in ingegneria gestionale alla Bocconi di Milano, era convinto di inserirsi nei settori di punta del territorio in cui è nato e cresciuto, Parma, ovvero il cuore dell'Emilia, dove l'agroalimentare e l'automotive recitano la parte del leone. Suo fratello però era stato da poco assunto in Chiesi e gli aveva parlato bene del ramo farmaceutico. Così quando si è aperta una posizione in Roche ha deciso di fare la sua prima esperienza

lavorativa in questo gruppo, preferendola a Ferrari e Ducati. Dal 2016 è transitato nell'area neuroscienze, con l'incarico di product manager di un farmaco per la cura della sclerosi multipla (Ocrevus); in seguito, a metà del 2019, segue il lancio e la commercializzazione di un nuovo medicinale (Risdiplam) per la cura dell'atrofia spinale muscolare. Parisi parla con trasporto e passione della sua attività professionale nell'azienda, così come del periodo in cui è stato un volontario del call center del Ministero della salute, durante il lockdown della primavera del 2020.

Quando l'azienda ci ha proposto di fare volontariato nell'ambito del call center ministeriale 1500 per me è stato come coronare un sogno, essendo convinto dell'importanza di fare questo genere di attività durante il lavoro. Certo è stato un periodo difficile, perché mi sono ritrovato all'improvviso dallo svolgere un lavoro che mi rendeva felice a restare recluso con la mia compagna in un bilocale di 50mq per ventiquattro ore al giorno. È stato duro avere lo stesso tavolo per mangiare, lavorare e fare attività fisica. Il volontariato è stato in qualche modo una valvola di sfogo durante il lockdown. Ho dedicato parte della mia giornata lavorativa a rispondere alle domande dei cittadini che si rivolgevano al call center per aver informazioni. In questa attività mi sono trovato davanti a moltissime persone che avevano bisogno di delucidazioni per questioni pratiche come gli spostamenti in città o fuori, piuttosto che persone che chiamavano solo per aver un po' di compagnia, desiderando un conforto per i propri cari che non stavano bene. È stato un tempo dedicato a toccare con mano quella che è stata la realtà del nostro paese in quel frangente. Ho cominciato con l'aspettativa di fare qualcosa di utile durante la giornata, nel mentre ho vissuto molte emozioni contrastanti, da telefonate in cui uscivo felice di quello che stavo facendo, sentendo di aver fatto qualcosa di valido, a telefonate in cui ero veramente triste e abbattuto perché entravo in contatto con alcune realtà pesanti, a telefonate dove uscivo arrabbiato, perché percepivo da parte di alcune persone che neanche in un periodo come quello riuscivano a comprendere la situazione ed essere più aperti, a sacrificare qualche elemento della propria vita a beneficio della comunità. Ogni telefonata mi suscitava emozioni diverse e contrastanti, da persone che coglievano questa situazione per rinforzare pulsioni razziste contro le persone provenienti dall'estremo oriente, a cui imputavano il virus. C'erano signori anziani che erano rimasti completamente soli, cercavano un appoggio, accanto a padri e madri di famiglia che non avevano chiara la situazione dei decreti in materia sanitaria. Ho vissuto quindi tre sentimenti antitetici: la sensazione di essere utile, quella di essere vicino a chi pativa la solitudine, e la frustrazione verso chi non riusciva neanche in un momento drammatico ad essere più tollerante ed aperto. In questa esperienza ho riscoperto l'importanza della soggettività, ogni individuo si comporta in modo diverso e porta un valore nella connessione. Le caratteristiche personali sono davvero rilevanti, anche in ambito lavorativo, dove la personalità può fare la differenza al di là delle competenze tecniche. Ormai sono pochi i lavori che si riescono a portare avanti da soli dalla A alla Z, tutto è molto orientato al lavoro di squadra, interfunzionale e quindi nella collaborazione la persona può fare la differenza [...] Con molti colleghi che hanno condiviso questa esperienza i legami si sono rinsaldati: la sera, dopo una giornata di volontariato, ci si chiamava per scambiare opinioni, un po' per aiutarci negli aspetti concreti, un po' per condividere quello che vivevamo [...] Credo ancor di più nel volontariato di competenza dopo averlo fatto e spero che Roche si impegni sempre più in questa direzione, non solo in una fase straordinaria, ma anche nella quotidianità vedendola come un valore aggiunto per l'azienda stessa e non come un momento dedicato ai dipendenti. Chi fa questa esperienza torna più ingaggiato nell'impresa, connettendosi di più con i colleghi, magari con stimoli e riflessioni che può aver colto durante l'attività di volontariato [Marco Parisi, intervista, 15 ottobre 2021].

Barricato in casa per la quarantena il trentenne emiliano si è messo al servizio della gente, in uno dei periodi più bui per la nostra nazione. Marco voleva scrollarsi di dosso l'apatia della clausura, provando ad alleviare il disagio e la sofferenza delle persone. È stato così catapultato in una realtà caleidoscopica confrontandosi con gli umori contrastanti dei cittadini impauriti dall'emergenza sanitaria: c'era chi disorientato chiedeva lumi sul da farsi; chi era rabbioso e cercava un capro espiatorio da mettere sul banco degli imputati per la diffusione del coronavirus; molti anziani erano invece tristi e soli, invocavano un minimo di conforto.

L'ingegnere gestionale, che ha abbracciato la causa della neuroscienze, ha vissuto sentimenti altalenanti: la felicità di essere stato utile dando qualche informazione, la frustrazione di fronte agli impulsi più regressivi espressi dagli utenti del call center, la soddisfazione di aver manifestato vicinanza nei confronti delle persone più vulnerabili e isolate; soprattutto ha capito che i tratti della personalità sono essenziali non solo nel volontariato, ma anche nella sfera professionale, dove il lavoro in squadra diventa sempre più rilevante. In tal senso, le individualità (caratteriali e comportamentali) sono un fattore dirimente per stabilire relazioni collaborative e fruttuose. Ad ogni modo, i dipendenti che come lui si impegnano nel sociale durante l'orario lavorativo sono un valore aggiunto per l'impresa, in quanto sono più motivati, propositivi e cooperativi dopo aver partecipato ai programmi di volontariato. Per tale ragione egli si augura che Roche continui a muoversi in questa direzione, incoraggiando il personale a cimentarsi in attività con una spiccata valenza sociale.

Giorgio Cavalleri è un manager delle risorse umane completo, così si definisce nel suo profilo LinkedIn. Ha curato lo sviluppo delle carriere di una nutrita schiera di lavoratori in differenti corporation del comparto farmaceutico e sanitario: dal 2002 al 2006 è stato a capo della selezione e formazione del personale di Artsana in Italia e in Europa; dal 2006 al 2011 è stato responsabile dei programmi di apprendimento, sviluppo e gestione della performance di Schering-Plough Italia, nota per la produzione di pillole contraccettive e del farmaco Betaferon, usato per rallentare la sclerosi multipla; dal 2011 al 2014 è stato direttore associato di Merck Sharp & Dohme Italia, occupandosi dei percorsi professionali di 480 persone attive in diverse direzioni della multinazionale nata negli Stati Uniti; da sette anni a questa parte è approdato in Chiesi Farmaceutici, dove segue a livello globale l'evoluzione dei talenti del gruppo, accompagnandoli verso il cambiamento culturale e aiutandoli a diventare dei leader. Nel mese di maggio 2021 ha preso parte al programma di volontariato di competenze messo in cantiere dalla company di Parma. Cavalleri è stato dirottato verso un'associazione che accoglie orfani. A causa della pandemia, il manager ha potuto incontrare solo virtualmente questi ragazzi che hanno perso prematuramente i genitori.

Sono stato associato ad organizzazione che segue ragazzi orfani. Insieme ad una mia collega abbiamo incontrato purtroppo solo on line cinque di questi ragazzi, tra i 16 e i 18 anni, e li abbiamo seguiti per sei incontri di circa un'ora e mezza ciascuno in cui abbiamo sostanzialmente raccolto i loro bisogni, le loro aspettative, che erano legate essenzialmente a come costruirsi un CV e come impostare e gestire un eventuale colloquio di selezione del personale. Una volta raccolte le loro esigenze e impressioni, abbiamo spiegato loro come si scrive un CV, facendo una serie di esempi, dandogli una serie di strumenti, li abbiamo fatti esercitare e poi abbiamo immaginato di prepararli a un colloquio di selezione. Per cui abbiamo chiesto ai ragazzi cosa gli piaceva fare e cosa avrebbero voluto raccontare e sottolineare in un colloquio con un reclutatore del personale. È stato un lavoro abbastanza faticoso perché all'inizio erano alquanto chiusi, un po' timorosi e poi il collegamento a distanza non sempre perfetto non ha aiutato a creare quella vicinanza ed intimità che si sarebbe potuta avere in presenza. Comunque siamo riusciti a decifrare almeno in parte i loro desideri e li abbiamo aiutati nell'indirizzare le loro ambizioni e i loro talenti per come ce li hanno raccontati in una simulazione di colloquio, dove abbiamo evidenziato quello su cui di solito i selezionatori si concentrano. Li abbiamo anche aiutati ad essere aperti in maniera ragionevole, ad essere cioè trasparenti ma senza farsi autogol. Sono stati momenti molto toccanti, sono ragazzi giovani che hanno finito il loro ciclo scolastico, non hanno avuto grandi punti di riferimento con cui confrontarsi nella cerchia familiare, anche se onestamente (per quello che ho capito io) l'associazione con cui hanno lavorato è stata veramente di supporto, però è chiaro che quando entrano in contatto con un mondo meno familiare come quello delle aziende c'è sempre un momento di imbarazzo, di titubanza e anche un po' di timore. Noi abbiamo cercato di essere molto accoglienti e di dargli una strumentazione che potesse mitigare la paura che avrebbero potuto provare in un colloquio di lavoro.

Alcuni di loro avevano idee già abbastanza chiare, altri invece hanno dovuto interrogarsi un po' di più [Giorgio Cavalleri, intervista, 28 settembre 2021].

Sebbene sia un professionista rodato nell'arte di valorizzare il potenziale dei giovani per Cavalleri l'esperienza con i cinque ragazzi è stata molto speciale. Si è sentito coinvolto (toccato) da quegli incontri online, dove ha sperimentato la fatica di comunicare con un manipolo di adolescenti che sono cresciuti senza saldi punti di riferimento in famiglia. Il manager delle risorse umane di Chiesi ha faticato non poco a rimuovere i loro blocchi emotivi (incertezze, imbarazzi, timori) mentre cercava di insegnare loro come affrontare un colloquio di lavoro, ossia ad "essere trasparenti senza farsi un autogol". Non è stata un'operazione neutra trasferire a un piccolo gruppo di 16-18enni gli strumenti di base per trovare un lavoro. Di sicuro quei sei incontri non hanno lasciato indifferente Giorgio, nonostante il suo mestiere sia proprio quello di seguire l'evoluzione dei talenti dei giovani in Italia e all'estero.

Mi sono sentito molto coinvolto da loro, ho partecipato alla discussione e anche all'evoluzione del rapporto seppur virtuale tra noi e loro. Devo dire che mi è dispiaciuto non averli potuti incontrare di persona. Anche se era una esperienza limitata, si crea un legame che quando finisce l'attività spiace che si interrompa [...] La motivazione iniziale che mi ha spinto a fare questa attività di volontariato è stata quella di offrire la mia competenza professionale non sapendo bene quali fossero i destinatari dell'attività. All'inizio ho sofferto nel vedere lo sforzo che questi ragazzi facevano a parlare di sé, nel tempo poi ho percepito una vicinanza che andava crescendo, prendevo nota, associavo i nomi a quel che mi dicevano, e riportavo loro i contenuti dei miei appunti. Credo che questo abbia creato una fiducia in loro che quello che ci raccontavano non andava perso, essendo utilizzato per costruire la fase successiva. Sono primogenito di quattro figli, debbo dire che ha risuonato questo ruolo anche con loro, mi sono sentito come un fratello maggiore che dispensava consigli. Mi ha dato una grande soddisfazione potermi cullare nell'idea di averli aiutati [...] Ho percepito molto forte la loro insicurezza sociale che si declina poi in una difficoltà a relazionarsi. In questi contesti una preparazione più solida anche su elementi di psicologia evolutiva sarebbe molto importante, affiancandola a professionalità come la mia. Bisogna ancora costruire un meccanismo che aiuti i ragazzi ad orientarsi in questa età difficile, a maggior ragione se non hanno una famiglia alle spalle. Trovo che sia una mancanza veramente grave per un paese civile non avere un sistema di orientamento per i ragazzi in generale. Noi abbiamo la possibilità, con tutti gli strumenti di assesment di intercettare talenti, attitudini e aspirazioni e circoscrivere almeno il campo di scelta. I ragazzi da soli non ce la possono fare a capire quale è la loro strada e si affidano alle persone che hanno intorno. Se sono fortunati e possono affidarsi a persone intelligenti e competenti che li aiutano nella scelta; se, come nella maggior parte dei casi i loro interlocutori non sono competenti, possono fare delle scelte che marchieranno in negativo la loro vita futura. È vero che ciascuno andando avanti può riorientare le proprie scelte, però quando parti male [...] Questa dimensione di supporto verso le persone fa parte del mio lavoro, quando la porti all'esterno si amplia la prospettiva, che nel contesto organizzativo in cui operi non è così evidente [...]. Quello che mi è rimasto dopo questa esperienza è che il volontariato di competenza si può fare con soddisfazione di entrambi le parti, anche al di là dell'aspetto organizzativo puro [Giorgio Cavalleri, intervista, 28 settembre 2021].

L'aver creato un clima di fiducia, agendo in modo rassicurante, come un "fratello maggiore che dispensa consigli", è stata la chiave di volta per fornire un primo orientamento al lavoro a ragazzi che partono da una condizione di svantaggio. Cavalleri può dirsi soddisfatto per aver dato loro un aiuto concreto, per quanto non risolutivo possa essere stato. Ma appare anche amareggiato per il fatto che nel nostro paese non esista una rete di servizi in grado di indirizzare i giovani di quell'età (non solo coloro che sono in difficoltà) a compiere le scelte giuste, assecondando attitudini, doti e aspirazioni. L'intervistato ha da sempre un pallino: portare a sistema lo sviluppo delle risorse umane, fuori dai bastioni d'impresa, ben prima dell'ingresso nel mercato del lavoro, al termine della scuola dell'obbligo, quando gli adolescenti di ogni estrazione sociale e provenienza familiare si apprestano a compiere i primi passi che segneranno

il loro percorso nella società. La breve parentesi di volontariato ha riacceso questa sua convinzione: ha visto che con qualche incontro on line si può dare una risposta alla necessità di essere guidati, espressa da ragazzi che appaiono disorientati e fragili. È un risultato importante da cui si può ripartire in futuro, progettando con sano pragmatismo nuovi percorsi di inserimento lavorativo.

Le vicende ricostruite in queste pagine offrono molteplici spunti di riflessione, pur sapendo che le evidenze sui cambiamenti innescati dal volontariato di competenza sono legate a casi particolari. Come per altri aspetti esaminati nel capitolo, si deve per forza di cose resistere alla tentazione di generalizzare i risultati dell'indagine. Certo è che nel vissuto di questi dirigenti e tecnici 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 una parte 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 più ingaggiati nell'impresa, propositivi e collaborativi dopo aver partecipato ad un'iniziativa di volontariato durante l'orario di lavoro.

2.5 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 una 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.

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 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 concordata con i diretti interessati, risulta variamente codificata nei piani di sviluppo delle risorse umane utilizzati dalle aziende coinvolte nella ricerca (vedi capitolo 4).

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.

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 rendicontare 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 queste 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. 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; nel 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.

3. Case histories sui nessi tra welfare aziendale e volontariato di competenza

Edoardo Zaccardi, Filippo Perfumo

3.1 Premessa

Nell'ambito del progetto di ricerca *Le competenze del volontariato e la produzione di valore*, Eudaimon ha avuto l'occasione di intervistare Chiesi Farmaceutici, Novartis e Snam per approfondire le connessioni tra volontariato di competenza e piani di 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 la domanda cardine a cui proviamo a rispondere attraverso l'approfondimento nelle righe che seguono.

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 del piano di welfare, dalla rilevanza attribuita alla sostenibilità e alla responsabilità sociale e dalle connessioni con i progetti di volontariato, il contributo che segue prova a comprendere se, e come, il welfare aziendale possa costituire uno strumento decisivo per la partecipazione delle aziende a iniziative di questo tipo, contribuendo a coinvolgere i propri dipendenti, conciliando finalità lucrative con obiettivi sociali e di interesse generale e promuovendo una migliore reputazione aziendale.

3.2 Chiesi Farmaceutici

Chiesi Italia è la filiale italiana del Gruppo Chiesi, che conta una presenza diretta in 27 Paesi e 4 Continenti, sviluppatasi per rispondere al mercato di riferimento che la vede impegnata in attività di informazione medico-scientifica e commercializzazione dei prodotti Chiesi sul territorio italiano.

Da sempre attenta all'impatto dell'attività aziendale su persone, ambiente e comunità, colloca la sostenibilità al centro della strategia e, come parte di questo processo, è diventata Società Benefit e nel 2019 ha ottenuto la certificazione B Corp.

Arianna Conca, Global learning, Wellbeing, D&I – HR di Chiesi Italia ha raccontato l'approccio dell'azienda al tema del welfare aziendale, gli obiettivi, le direzioni e le possibili connessioni con il volontariato di competenza, entrambi inquadrati in una più ampia cornice di valori e principi che guidano la strategia del Gruppo a livello globale.

3.2.1 Il welfare aziendale nella strategia globale di Chiesi

Il welfare aziendale in Chiesi muove da valori che sono connaturati nella visione e nella strategia del Gruppo e che sono stati formalizzati, con il passaggio a Società Benefit e l'ottenimento della certificazione B Corp, in una strategia globale.

Il processo di trasformazione della società e l'inclusione del bene collettivo (dei pazienti, delle persone di Chiesi, dell'ambiente, della comunità) nella strategia aziendale è il punto di partenza dell'impegno coordinato di tutto il Gruppo nel programma di sostenibilità che coinvolge l'intera popolazione Chiesi: un processo che ha portato a mettere nero su bianco i valori in cui crede l'azienda e che sono messi in pratica attraverso specifiche iniziative e comportamenti che in comune hanno l'istinto di prendersi cura degli altri – siano essi dipendenti, siano essi pazienti – e che in alcuni casi sono connessi al welfare aziendale.

Prendersi cura delle persone di Chiesi e di ciò che è esterno o, ancora, Creare un ambiente inclusivo sono due dei valori confluiti nel documento di linee guida chiamato Wellbeing, che comprende le iniziative di people care, il work-life balance, la salute, il volontariato e il benessere degli ambienti fisici.

All'interno dell'area people care, sono delineati gli obiettivi e gli ambiti del piano di welfare.

Quanto ai primi, l'approccio è teso al riposizionamento della strategia di benessere verso tutti i target aziendali, armonizzando la cultura di Chiesi ad ogni livello aziendale e per ogni mansione, in modo tale da customizzare l'offerta su persone con bisogni, stili di vita, età ed esigenze diverse con particolare attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione.

Tra gli ambiti, invece, figurano la salute (visite di prevenzione in azienda), la conciliazione e il risparmio di tempo (servizio lavanderia, farmaci in azienda), la cura delle persone (life coaching individualizzato, iniziative per favorire la maternità e la paternità), strumenti di flessibilità, iniziative per combattere lo stress (yoga, ginnastica), oltre a programmi e workshop di formazione e sensibilizzazione su vari temi (salute, benessere, digital, welfare finanziario, ecc.).

3.2.2 Il volontariato di competenza e i suoi obiettivi

Agli stessi valori da cui muove il welfare aziendale e che ben rappresentano l'attenzione dell'azienda verso la sostenibilità sociale e ambientale si aggancia il volontariato in Chiesi. Di nuovo, il prendersi cura degli altri. Questa volta, però, gli altri si trovano al di là delle mura aziendali: la comunità, i più fragili, l'ambiente.

Pur indirizzando la finalità principale verso l'esterno, il volontariato per Chiesi muove da due direttrici: da un lato, appunto, ha l'obiettivo di dare un supporto concreto al bene comune, dall'altro, ha una valenza specifica anche verso l'interno mettendo alla prova e facendo confrontare ogni lavoratore con ciò che è diverso da sé e dalla propria sfera lavorativa quotidiana. Mettersi, quindi, al servizio della comunità per generare benefici dentro le mura e fuori dai confini aziendali: è questa quella che sembra essere la vera missione.

Nella sua attività, Chiesi collabora e interagisce con il territorio, partecipa a network con altre aziende e promuove rapporti con le organizzazioni sindacali. Il volontariato di competenza, seppur nato informalmente e non supportato da metriche precise che ne misurino l'impatto, sembra riscuotere una buona partecipazione tra le persone di Chiesi, tanto che si sta pensando di estenderlo a tutte le funzioni aziendali. È nato, infatti, come progetto pilota nell'area HR in collaborazione con il CSV di Parma con cui è stata creata una rete di associazioni, aziende e cooperative. I volontari hanno svolto attività di placement alle persone in supporto a centri anti-violenza sulle donne. Oltre a questo, l'azienda riconosce ore aggiuntive ai dipendenti che fanno volontariato, individualmente o di competenza per stimolare la partecipazione.

Volontariato di competenza e welfare aziendale sono quindi inquadrati in una strategia più ampia fatta di valori e iniziative che abbracciano tutti gli aspetti della sostenibilità – sia essa ambientale, sia essa sociale, interna ed esterna all'azienda – e che sono formalizzati in un documento di linee guida a livello globale. Un modello virtuoso, quello italiano del Gruppo, destinato a essere esportato anche alle sedi all'estero.

Chiesi ha previsto inoltre un piano integrato con i temi di diversity&inclusion perché è forte la convinzione della direzione da intraprendere e che il benessere delle persone debba andare di pari passo con l'inclusione sociale intesa come parità di trattamento per genere, disabilità, orientamento sessuale e altri fattori discriminanti. La connessione tra benessere e inclusione, la globalizzazione del modello, il rinforzamento del sistema territoriale con le aziende e la

comunicazione delle iniziative sono le leve rispetto alle quali ci si attende che possa evolvere il piano di welfare in Chiesi.

3.3 Novartis

Novartis è uno dei principali gruppi farmaceutici operanti in Italia. Con attività diffuse su tutto il territorio nazionale, è tra i leader mondiali nello sviluppo di farmaci innovativi nelle principali aree terapeutiche, nella produzione e commercializzazione di farmaci generici e biosimilari.

Consapevole del proprio ruolo nella società, Novartis conduce le proprie attività in modo etico e responsabile, è attenta al territorio e alle comunità in cui opera e fa della responsabilità sociale una delle priorità del gruppo.

Nell'ambito del progetto di ricerca, abbiamo avuto modo di incontrare Chiara Antonioletti, P&O Manager & Head of Industrial Relations di Novartis, per indagare il welfare aziendale in Novartis, la sua impostazione e la percezione interna rispetto alle connessioni con il volontariato di competenza e, più in generale, con la responsabilità sociale dell'azienda.

3.3.1. Il welfare aziendale in Novartis

In Novartis, il welfare aziendale è un concetto che abbraccia due mondi diversi e distanti tra loro per genesi, impostazione, obiettivi e, non da ultimo, per percezione interna.

In prima battuta, quando si parla di welfare aziendale si rimanda al credito welfare che hanno a disposizione i dipendenti da utilizzare in acquisti di vario tipo e che transita sul portale dedicato. A questo pezzo, si aggiunge la vera anima del welfare sociale, quello in grado di restituire reale valore alle persone, che prende le mosse dall'attenzione ai bisogni per soddisfarli con iniziative progettate sulla specificità delle esigenze locali: concetti imprescindibili per il successo di un piano di welfare aziendale.

In questo senso, Novartis prevede un programma globale che ha l'obiettivo di supportare i dipendenti nel perseguimento del benessere a 360°, fisico, psichico e mentale. Tra le iniziative proposte nell'ultimo periodo, un percorso di mindfulness che ha coinvolto oltre 200 dipendenti, un progetto di sensibilizzazione sul benessere alimentare in collaborazione con Valter Longo, eventi per educare sul benessere mentale (come funziona il nostro cervello, come gestire lo stress, il sonno, ecc.).

Peculiarità del piano di Novartis è l'assenza voluta di una programmazione a lungo termine che risponde all'esigenza di essere flessibili e pronti alle necessità più attuali e imminenti; ne è la dimostrazione il percorso di mindfulness e la possibilità di far arrivare la spesa in azienda in periodo di pandemia su cui l'azienda ha puntato dimostrando attenzione ai dipendenti e alle loro esigenze.

Il programma è presente in azienda da anni con iniziative diverse e dimostra la storica attenzione del Gruppo verso la salute delle proprie persone. A definire la strategia e le iniziative, un gruppo di volontari cui fanno parte anche rappresentanti delle organizzazioni sindacali: un ottimo meccanismo di selezione indiretta e di connessione tra volontariato e welfare aziendale.

Come detto, tali iniziative rispondono a logiche diverse rispetto al welfare aziendale promosso tramite credito welfare in piattaforma. La convinzione è che il benessere dei dipendenti consenta agli stessi di esprimere il massimo potenziale e che questo abbia inevitabilmente un impatto sulla vita privata ma anche lavorativa del singolo e della collettività aziendale di riferimento. Da qui, l'importanza di coinvolgere tutte le divisioni aziendali nella sponsorizzazione delle iniziative.

Per Novartis, gli stakeholder principali delle iniziative di welfare aziendale rimangono i dipendenti dell'azienda: un grande impatto, ma che rimane circoscritto verso l'interno.

3.2.2 Il volontariato di competenza e l'esigenza di una strategia integrata

Il volontariato aziendale non è mai stato collocato formalmente all'interno del perimetro delle iniziative sopra descritte, ma può essere considerato una sfaccettatura del welfare aziendale. Novartis è da sempre impegnata sul fronte della sostenibilità e della responsabilità sociale e i programmi dedicati, a differenza delle iniziative di welfare aziendale, hanno un raggio d'azione più ampio che genera benefici verso l'esterno.

L'iniziativa principale in questo ambito è stata il Community Partnership Day, un percorso di volontariato aziendale che si concretizzava in una giornata dedicata alla solidarietà durante la quale i dipendenti possono svolgere attività di volontariato in determinate associazioni presenti sul territorio; generalmente, si tratta di società con cui Novartis spesso collabora e rispetto alle quali è prevista anche la possibilità di donare una percentuale del premio di partecipazione.

Interrotta dalla pandemia la possibilità di svolgere attività in presenza, è rimasta la volontà di proseguire il percorso intrapreso insieme alle associazioni del Terzo Settore coinvolte nel progetto, frazionando il Community Day in una serie di attività di volontariato online. Tra le iniziative di volontariato di competenza, sono state svolte attività di sostegno a un'associazione che si occupa di tutoraggio nel doposcuola a studenti disabili e a un'altra associazione che organizza vacanze per bambini con disabilità.

Le iniziative descritte, sia di welfare aziendale che di volontariato, per Novartis sono temi quantomai attuali e cruciali nell'attività aziendale. Tuttavia, sono spesso viste come collaterali rispetto all'attività aziendale stessa. Emerge quindi l'esigenza di identificare il legame tra questi ambiti e la sostenibilità, solo in parte già integrata nelle iniziative del gruppo. L'attenzione rivolta alla società e alle proprie persone è il motore che permette di essere performanti e le persone sono risorse su cui è fondamentale investire. Oltre a questo, l'immagine che l'azienda mostra e i messaggi che veicola verso i propri collaboratori e verso l'esterno, sono motivazioni che ancora di più rafforzano l'importanza di spingere in questa direzione.

3.4 Snam

Snam è una delle principali società di infrastrutture energetiche al mondo e una delle maggiori aziende italiane quotate per capitalizzazione. Da oltre 80 anni, costruisce reti di energia ad alta tecnologia seguendo un modello di business etico, socialmente responsabile e sostenibile in tutti i fattori ESG, a partire da quelli che impattano sul clima e sull'ambiente.

Nel 2017, la strategia integrata di Snam si è concretizzata nell'Istituzione della Fondazione Snam, elemento di connessione concreto tra l'azienda e il sociale. Paolo Giovanni Montemartini e Matteo Caserotti, rispettivamente Hr manager welfare & compensation e Head of Compensation & Benefit, Workforce Planning & Labour Cost, descrivono l'attenzione di Snam nei confronti della collettività come parte integrante della strategia aziendale, raccontando la genesi e l'impostazione del piano di welfare e la posizione occupata dal volontariato di competenza nella percezione e nella pratica.

3.4.1 La tradizionale attenzione verso le persone e la nuova strategia integrata

Il welfare aziendale in Snam è il frutto dell'eredità del gruppo Eni da cui proviene la società stessa.

Storicamente attenta ai temi del welfare, la cultura ereditata punta sul welfare aziendale con un duplice obiettivo: la valorizzazione del capitale umano e il supporto al benessere e alla sicurezza delle persone.

L'offerta attuale, pur in fase di cambiamento, rimane ancorata ad alcuni capisaldi figli dell'impostazione Eni: su tutti, la famiglia e la genitorialità.

In linea con l'approccio del valore condiviso e nell'ottica dello sviluppo del prossimo periodo, Snam ha fissato cinque priorità coerenti con il modello di business e con l'attenzione dell'azienda alla sostenibilità in senso ampio:

- Sicurezza e salute
- Comunità
- Diversity&Inclusion
- Wellbeing
- Transizione ecologica

Come emerge da tali asset di priorità, la sostenibilità per Snam è parte integrante della strategia di business: non solo core business, ma anche valorizzazione e attenzione al benessere di persone, comunità e ambiente. In questo senso, il welfare aziendale oltrepassa i confini aziendali e, oltre a generare coesione e senso di appartenenza interni, si proietta indirettamente verso l'esterno. L'interconnessione tra welfare aziendale e ciò che è esterno rispetto ai confini aziendali, però, è sempre avvenuta più come naturale conseguenza del beneficio derivante dalle iniziative a favore dei dipendenti, che tramite strategie precise: benessere delle persone di Snam e benessere della comunità esterna sono due rami non direttamente collegati tra loro e gestiti da funzioni diverse, che pur si coinvolgono a vicenda in alcune circostanze. Tuttavia, sembrano esserci input nuovi propri del periodo post-pandemia che spingono verso una strategia maggiormente finalizzata alla valorizzazione delle esternalità positive generate dall'azienda: da un lato, stimoli interni per perseguire quei pillar strategici che l'azienda si è fissata (tra cui l'attenzione alla comunità in cui subentra Snam come una delle direttrici di sviluppo), dall'altro l'attenzione alla responsabilità sociale dell'azienda in ottica di commitment.

3.4.2 Il volontariato di competenza come una delle macro-aree del welfare

L'approccio olistico di Snam e l'integrazione della sostenibilità a 360° nella strategia aziendale si sono evoluti nel tempo concretizzandosi, nel 2017, nella creazione di Fondazione Snam che, come elemento di connessione tra mondo dell'impresa e settore sociale, mette a disposizione le competenze di Snam a beneficio delle esigenze della comunità.

Il volontariato aziendale operativamente occupa un'apposita sezione all'interno del portale welfare, scritta in collaborazione con la Fondazione. Pur essendo l'organizzazione delle iniziative gestita dai colleghi della Direzione Risorse Umane (area Formazione), rimane una delle macro-aree del welfare, come confermato dalla presenza sul portale.

A livello di iniziative, Snam prevede attraverso la Fondazione un programma stabile di didattica a distanza, oltre alla collaborazione con associazioni e cooperative del territorio (ad esempio, crowdfunding per associazione che gestisce case alloggi per persone disabili o, ancora, la razionalizzazione dei processi in una cooperativa sociale che si occupa di smaltimento di rifiuti impiegando persone disabili). Il welfare per Snam, sia nella forma che nella sostanza, è anche questo: il volontariato aziendale non è una cosa a sé e non è nemmeno semplicemente una vetrina a portale, ma attorno ad esso è stato costruito un pillar dedicato, quello del senso di comunità, che con la nuova strategia racchiude sia il benessere delle persone di Snam sia il benessere della comunità. Welfare aziendale e volontariato di competenza, per l'appunto.

3.5 Welfare aziendale e volontariato di competenza: origine e punti di contatto

Una cosa è certa: alle aziende, ai lavoratori, ma anche al sistema Paese in generale, il business fine a sé 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 criteri economici, ma si misurano anche sull'attenzione posta al benessere delle persone, dell'ambiente e delle 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, sostenibile, attenta all'impatto prodotto verso la comunità e l'ambiente in cui opera. Un concetto ormai non più così nuovo – quello della responsabilità sociale d'impresa – che ha riscosso una rinnovata attenzione collettiva da parte delle aziende, consolidatasi soprattutto in epoca pandemica e post-pandemica: coscienza sociale e attenzione delle aziende verso persone e comunità da un lato, crescente importanza attribuita alle questioni sociali, ambientali e di corporate governance da parte di 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 e coesione aziendale e di sostenibilità sociale.

Un circolo virtuoso e innovativo, un modello integrato di politiche di Corporate Social Responsibility e volontariato di competenza e che concilia l'impegno dell'impresa nella società, in cui il welfare aziendale può avere un ruolo di “polo attrattivo”, di punto di contatto tra realtà corporate e Terzo Settore e di elemento chiave per la valorizzazione del territorio e dei servizi locali.

Prima ancora di indagare sulle potenzialità di questo sistema relazionale e sulle leve su cui agire, abbiamo interrogato le aziende sulla genesi, l'impostazione e gli obiettivi dei piani di welfare aziendale e dei programmi di volontariato di competenza, al fine di coglierne le connessioni, la visione e le strategie.

Quello che emerge è che spesso welfare aziendale e volontariato di competenza sono ancorati e inquadrati in una strategia aziendale più ampia. È un percorso, quello delle aziende, di avvicinamento e consolidamento del tema della responsabilità sociale che incorpora valori e strategie e che porta con sé iniziative e comportamenti legati ad ambiti diversi ma connessi tra loro, in modo più o meno informale.

L'attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale è il filo conduttore che lega queste iniziative e tale sensibilità si concretizza, nella maggior parte dei casi, in una strategia integrata. 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 e dalla storica attenzione verso le proprie persone che le aziende intervistate hanno ereditato il piano di welfare: da valori e capisaldi che da sempre sono connotati nella visione aziendale ma che mai prima di oggi erano stati formalizzati e ufficializzati a livello di strategia.

La sostenibilità diventa quindi ufficialmente parte integrante della strategia di business e come parte di questo processo – a seconda dei casi, di rebranding, di passaggio a B Corp, di rinnovamento della proposition – il welfare aziendale resta aggrappato, compreso e rinnovato insieme ai valori e alle priorità che le aziende si pongono. È un welfare aziendale che oltrepassa

i confini aziendali, genera benefici sul territorio e dà valore alla comunità: una traiettoria cercata e condivisa, finalizzata a valorizzare e fare proprie le esternalità positive generate in ottica di responsabilità sociale e di commitment, anche sulla sponda delle iniziative, delle priorità e delle riforme istituzionali in atto.

Quanto al volontariato di competenza, le esperienze raccolte testimoniano che anch'esso è agganciato agli stessi valori e inglobato nella strategia più ampia che ben rappresenta l'attenzione dell'azienda verso la sostenibilità sociale e ambientale, ma il più delle volte tali iniziative non sono inquadrare in un programma formale e strutturato.

Le aziende collaborano con il territorio e con il Terzo Settore, direttamente o attraverso la Fondazione come elemento di connessione tra i due mondi, promuovono reti e iniziative che coinvolgono associazioni, cooperative, organizzazioni sindacali e dipendenti volontari, anche stabilmente durante l'anno, ma sembra mancare ancora un disegno e una comunicazione in un programma strutturato e le iniziative spesso nascono e vengono promosse in maniera informale.

Welfare aziendale e volontariato di competenza, quindi, pur con sfumature diverse, rispondono alle stesse priorità e sono compresi in quel processo macro di integrazione della sostenibilità a 360° nella strategia aziendale. Obiettivi sociali, ambientali ed economici collimano in un nuovo approccio olistico delle aziende che mette in gioco le proprie competenze e cultura a servizio della comunità e del bene comune: avviene proiettando i benefici del welfare aziendale fuori dai confini aziendali e avviene promuovendo iniziative di volontariato di competenza in collaborazione con il territorio. Qualche volta la percezione è che siano due sfere separate e collaterali all'attività aziendale quando nella realtà sono aspetti quantomai legati tra loro, cruciali e centrali. Altre volte, non solo sono collegati agli stessi valori, ma addirittura – e come dovrebbe essere – sono in contatto tra di loro, uno è parte dell'altro, comunicano, si influenzano, collaborano.

3.6 Gli obiettivi del volontariato di competenza

Se è vero che il welfare aziendale affonda le sue radici più in profondità nella storia e nella tradizione delle aziende intervistate rispetto al volontariato di competenza, è altrettanto vero che quest'ultimo è uno strumento che sta prendendo piede in maniera decisiva nelle esperienze delle imprese. Definito come un progetto con cui l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit durante l'orario di lavoro, il volontariato di competenza muove dagli stessi valori che incarnano l'attenzione dell'azienda verso la sostenibilità sociale e ambientale e da obiettivi di diversa natura orientati sia verso l'esterno sia verso l'interno.

Pur consapevoli dell'esigenza di una maggiore formalizzazione e integrazione, sono il prendersi cura di Chiesi o il senso di comunità di Snam che, comprendendo il volontariato d'impresa ed essendo collocati in cima alla lista delle priorità nella strategia aziendale, chiariscono il peso e il ruolo attribuiti a tale strumento. Le esperienze di volontariato di competenza sanciscono le motivazioni e le finalità che spingono un'impresa a introdurre iniziative di questo tipo.

La convinzione diffusa è che il volontariato di competenza muova da due obiettivi, uno rivolto verso l'esterno e uno verso l'interno.

Il primo, più immediato e diretto, è il sostegno al bene comune: l'azienda mette a disposizione della comunità le sue competenze e la sua cultura. Così facendo – e si arriva al secondo obiettivo – coinvolge i propri lavoratori in un percorso sfidante di confronto con ciò che è diverso da loro e dal loro quotidiano. In questo modo, le persone vengono messe alla

prova, hanno l'occasione di acquisire competenze, accrescere la propria esperienza professionale ed extra-professionale in modo tale da arricchire la cultura aziendale nel complesso. Non è un caso, dunque, che in una delle esperienze analizzate, l'organizzazione delle iniziative di volontariato di competenza è gestita proprio dall'area Formazione, a conferma dell'impatto che queste possono avere anche all'interno delle mura aziendali in un'ottica di crescita professionale.

In questo domino di relazioni virtuose e benefici diffusi, l'azienda dà voce e concretezza alla propria politica di responsabilità sociale sostenendo, verso l'esterno, reti sociali con organizzazioni e associazioni del territorio e migliorando, verso l'interno, il clima aziendale e il coinvolgimento dei lavoratori. Il tutto, favorendo la propria visibilità e consolidando la reputazione aziendale.

3.7 Le leve su cui agire

Gli obiettivi del volontariato di competenza descritti rivelano le grandi potenzialità di questo fenomeno e suggeriscono una stretta relazione con il welfare aziendale: obiettivi comuni, strategie e valori condivisi guidano verso una traiettoria ormai segnata di crescente impegno sociale che distribuisce e moltiplica in modo esponenziale i propri benefici verso l'azienda, le persone e il territorio.

Definita una strategia aziendale integrata – che tenga conto di aspetti economici ma anche sociali e ambientali – 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, è necessario quindi attivare e coinvolgere il territorio, le organizzazioni sindacali, le associazioni non profit e sviluppare reti sociali che siano solide e durature e che possano essere motore di crescita per tutti i soggetti coinvolti. Poi, le aziende devono coinvolgere le proprie persone e per farlo, oltre a prevedere tempo e risorse che permettano di far convergere impegni lavorativi e sociali, occorre formalizzare le iniziative di volontariato di competenza in un programma formale, strutturato e coerente rispetto ai valori e alla visione aziendale, 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. Sempre all'interno di quella strategia integrata, infatti, può essere visto come un elemento chiave per la valorizzazione del territorio e dei servizi locali e come punto di contatto tra aziende 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 – PNRR su tutte – può risultare cruciale nella prospettiva di crescita e può ridare linfa ed energia ad aziende, organizzazioni e sistema Paese nel suo complesso.

3.8 Gli impatti delle diverse forme di volontariato

Che welfare aziendale e volontariato di competenza possano generare benefici nei confronti di tutti i soggetti coinvolti è un fatto assodato. Che il primo possa essere la rampa di lancio per il secondo è la sensazione emersa dalle testimonianze raccolte e un ulteriore passo di crescita e consapevolezza.

Esperienze, contesti e programmi con gradi di maturità diversi hanno confermato la comune volontà delle imprese intervistate di coinvolgere i propri lavoratori in un percorso condiviso e consapevole di crescita: un percorso che non nasce semplicemente dalla sensibilità di un singolo manager, ma trova terreno fertile nella strategia aziendale nel suo complesso e in quella convinzione diffusa secondo la quale il business fine a se stesso non basti più e le imprese debbano farsi carico anche del benessere della comunità in cui operano.

Se questa è la premessa, appare chiaro come queste iniziative non possano prescindere dall'integrazione in modelli organizzativi e meccanismi collaudati per entrare a far parte di un disegno unitario e per trasmettere il senso e il significato di ciò che viene messo in campo. Al tempo stesso, appare altrettanto chiara l'opportunità che il welfare aziendale – più maturo e strutturato – offre di prenderle sotto braccio, far compiere un salto culturale e accompagnarle verso un'efficace realizzazione.

In questo senso, il volontariato di competenza diventerebbe a tutti gli effetti uno strumento governabile nelle mani delle aziende, in grado di creare un valore quantificabile verso l'interno e verso l'esterno.

Come già descritto (vedi paragrafo 2.5), 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. Lo dimostrano le testimonianze delle aziende, così come quelle dei volontari.

Nel capitolo precedente, le varie forme di volontariato di competenza sono state analizzate dal punto di vista dell'esperienza vissuta dal volontario e, in base a quest'ultima, tipizzate in quattro diversi modelli. Parallelamente, il contributo dei paragrafi precedenti offre lo spunto per una riflessione sulle diverse declinazioni e le loro caratteristiche ribaltata sull'azienda e sugli effetti che queste possono avere su chi – per primo – decide di mettere in campo e coinvolgere i propri collaboratori in iniziative di volontariato di competenza.

Non sembra esserci un'unica ricetta e nemmeno una migliore delle altre, ma l'ingrediente principale è senza dubbio la motivazione collettiva – di aziende e lavoratori – di creare un valore condiviso. Questo, a seconda della declinazione operativa che assume l'iniziativa di volontariato di competenza – 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 sull'azienda stessa, sulla sua organizzazione, sulle sue persone, sul territorio e sulla comunità di riferimento.

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, in questo senso, è anche il più forte salto culturale di un'impresa che consapevolmente decide di ribaltare i processi consolidati per integrare formalmente questo tipo di esperienza nello sviluppo professionale e nei programmi di formazione delle proprie persone. Significa creare meccanismi, programmi e processi, che siano condivisi con i vertici aziendali e che coinvolgano e facciano dialogare le diverse funzioni aziendali affinché tali programmi possano essere assimilati, fatti propri e costruiti insieme per raggiungere il massimo grado di efficacia nello sviluppo professionale di ciascuno.

Sembra andare in questa direzione, seppur ancora timidamente, il fatto che in Snam il volontariato di competenza sia gestito dall'area Formazione e che le aziende intervistate riconoscano tra gli obiettivi la messa alla prova e il confronto del lavoratore con ciò che è diverso da sé e dal quotidiano.

La seconda e la terza forma di volontariato descritte (volontariato con valenza educativa e volontariato di consulenza) sono tra loro simili quanto agli impatti generati sull'organizzazione e sul territorio.

In questi casi – che sono quelli che emergono con più frequenza nelle testimonianze raccolte – l'iniziativa dell'azienda è spesso estemporanea o nasce spontaneamente e in modo informale su iniziativa di singole funzioni aziendali.

Non v'è dubbio che in questo modo l'azienda diventi un veicolo fondamentale per mettere le proprie competenze al servizio della comunità in un gioco di parti in cui il legame e la collaborazione con il territorio hanno un ruolo chiave.

Nel caso del volontariato con valenza educativa – cioè quando i volontari sono impegnati come modelli o come mentori in varie attività per bambini o persone svantaggiate – il compito dell'azienda è più che altro quello di coinvolgere il maggior numero di persone all'interno della propria organizzazione e fare da collettore con le associazioni del territorio.

Quanto al volontariato di consulenza, l'obiettivo più arduo è quello di selezionare e intermediare competenze ed esigenze dal lato dell'organizzazione e da quello della domanda.

Gli effetti generati da questo tipo di iniziative variano a seconda del contesto, ma certamente si propagano sia verso l'interno sia verso l'esterno. Innanzitutto, è un potente antidoto contro l'appiattimento della routine quotidiana, capace di restituire senso e significato di ciò che si fa e di trasmettere motivazione e senso di appartenenza a una comunità dove sentirsi riconosciuti e apprezzati. Nondimeno, è ancora una volta un modo per arricchire il bagaglio culturale, di esperienza e di competenze soft delle persone e quindi dell'azienda nel complesso.

Tali iniziative, soprattutto se mirate e programmate, hanno un forte impatto sul territorio e sulla comunità, consentono all'impresa di costruire solide reti con diversi attori aumentando al tempo stesso consenso, visibilità e reputazione.

Per fare tutto questo e inglobare tali finalità, non basta limitarsi a organizzare iniziative estemporanee, ma è opportuno più che mai formulare una strategia precisa e che i programmi di volontariato si esplichino in un dialogo e una collaborazione costante e proficua con gli enti del territorio, magari appoggiandosi a un'organizzazione aggregatrice come accade in Chiesi con il CSV di Parma.

Le aziende intervistate possono vantare una presenza storica sul territorio e si sentono consapevoli del proprio ruolo nei confronti della comunità di riferimento. Sono proprio il riconoscimento di questo ruolo e il farsi carico del benessere della comunità che spingono le imprese a mettere in campo l'ultima forma di volontariato, quello di emergenza, in un'epoca di insicurezza diffusa e di paura che le emergenze che stiamo vivendo possano ripetersi o diventare situazioni con cui convivere. Per sua definizione estemporaneo, il volontariato d'emergenza è la mobilitazione di un'azienda e delle sue persone per un fine condiviso. Oltre a dare risposte concrete ai bisogni con un evidente impatto positivo sulla comunità, tale iniziativa può rappresentare uno dei più forti strumenti di coesione sociale interna: mettere insieme le forze e collaborare per uno stesso obiettivo può essere lo stimolo per riallacciare e rafforzare relazioni nell'azienda e con l'azienda. Anche in questo caso, lo sforzo dell'impresa è anche un'ottima leva per la reputazione sociale e l'immagine trasmessa verso l'esterno.

Fare volontariato di competenza, aldilà delle forme che può assumere, implica quindi la condivisione di obiettivi da parte di tutta la struttura aziendale, il coinvolgimento delle persone, il dialogo e la collaborazione tra tutte le funzioni per la costruzione sistematica di modelli e processi. Se è vero che le persone sono il motore di un'azienda ed è altrettanto provata la correlazione tra benessere e produttività, allora – per quanto ci siamo detti – vale davvero la pena investire tempo e risorse in questa direzione.

4. Il volontariato di competenza in prospettiva: cosa ne pensano i dirigenti aziendali

Cristiano Caltabiano

4.2 La visione e il perimetro d'azione del volontariato di competenza

Prima di entrare nel vivo della discussione sulle strategie e i mezzi pratici con cui le imprese possono promuovere il volontariato di competenza è necessario riflettere sulle sue specificità. Su questo aspetto si sono soffermati alcuni manager delle imprese coinvolte nella ricerca, che hanno partecipato a due focus group organizzati nel mese di gennaio 2022 (si veda paragrafo 1.3). Come fa notare Angela Bianchi, a capo di una divisione di Novartis Italia che si occupa di comunicazione e di *patient engagement*, vi è una profonda differenza tra l'organizzazione di eventi di solidarietà più estemporanei, come le giornate dedicate alla comunità (*community days*) e il volontariato di competenza. Quest'ultimo implica che il management faccia un salto di qualità nei piani di coinvolgimento del personale, 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.

In Novartis abbiamo un'esperienza consolidata sul volontariato d'impresa, con una partecipazione attiva di un cospicuo numero di lavoratori; prima del Covid-19 venivano coinvolti circa 200-250 dipendenti nelle varie sedi in Italia. Accanto a ciò, all'interno delle progettualità sul volontariato d'impresa c'erano delle iniziative più correlate alle esperienze dei collaboratori, ad esempio un responsabile di marketing o un responsabile della direzione medica o della direzione finanziaria che possono mettere in campo nelle realtà associative un contributo [*professionale – Nda.*]. Mi sento di dire che queste attività di volontariato di competenza sono molto più sporadiche all'interno del nostro gruppo. Non si raggiungono i grandi numeri delle iniziative di volontariato non legate alle professionalità dei dipendenti. Sarebbe interessante fare il salto dal volontariato d'impresa al volontariato di competenza. Noi abbiamo visto una caduta reale della partecipazione dovuta al blocco Covid-19: in questo momento mi trovo in una sala riunioni di una grande sede dell'azienda in provincia di Varese, in questo piano siamo credo cinque persone. Due anni di smart working, con una prevalenza del lavoro da remoto, ha di fatto portato un calo nella socializzazione nei luoghi di lavoro. Ingaggiare un numero di persone nel volontariato di competenza può far fare un salto, suscitando l'interesse dei dipendenti, ma ciò richiede una progettualità, dedicandovi delle persone che lavorino con continuità nell'ingaggio e nel follow-up di queste attività, senza contare il coordinamento e la comunicazione. Si tratta di fare un salto di qualità nell'organizzazione del volontariato d'impresa, da qualcosa di più tattico a qualcosa di più valoriale [Angela Bianchi, *focus group*, 24 gennaio 2022].

Secondo Bianchi l'esigenza di ingaggiare il personale in forme di socializzazione nel luogo di lavoro è tornata prepotentemente alla ribalta dopo due anni di pandemia. In grandi corporation come la sua, con l'introduzione massiccia dello smart working, le sedi sono rimaste a lungo deserte e il lavoro da remoto se, da un lato, ha reso più fluidi i processi di coordinamento fra le diverse unità di business, dall'altro ha comportato un comprensibile sfilacciamento delle relazioni informali tra colleghi. Il volontariato di competenza potrebbe essere un veicolo per stimolare i dipendenti a cimentarsi di nuovo in un'attività non mediata dalle nuove tecnologie, essendo basata sulla comprensione, il dialogo e l'empatia, ovvero su dimensioni che richiedono una prossimità spaziale non solo con i soggetti portatori di bisogni, ma anche con le persone

con cui si collabora nelle mansioni lavorative (e nelle iniziative a carattere sociale). Anche Simona Rossello, manager nell'area delle risorse umane del gruppo Chiesi farmaceutici di Parma, sembra per certi versi convinta che ci voglia un sovrappiù di impegno organizzativo per mettere le professionalità di un'impresa al servizio della comunità locale.

In Chiesi il volontariato d'impresa l'abbiamo lanciato qualche anno fa dovendo limitare il numero dei partecipanti: avevamo previsto 400 posti per svolgere una breve attività di volontariato e si sono ben presto esauriti tutti. In quella esperienza ha funzionato il fatto che ci fosse un partner capace di coordinare tutte le associazioni sul territorio, che avevamo selezionato come ambiti dove i nostri dipendenti avrebbero potuto partecipare a una giornata di volontariato, svolgendo mansioni specifiche: giardinaggio, dare una mano a costruire piccoli prodotti artigianali che poi venivano venduti dalle associazioni per finanziare le proprie attività benefiche, pitturare le sedi di questi enti. Per questo tipo di volontariato è importante avere un partner molto solido e predisporre tutte le attività in modo tale che il dipendente scelga quella a lui più consona, rispetto ai suoi desideri, e poi è necessario organizzare in modo strutturato queste sessioni pomeridiane dove il dipendente lavora per due ore, mentre l'azienda devolve il costo di altre due ore del proprio collaboratore. Per quel che riguarda il volontariato di competenza è stato sempre fondamentale poter lavorare con il CSV dell'Emilia, che ha fatto da tramite fra noi e le associazioni di volontariato, per capire cosa serviva a loro e quale apporto professionale potevamo dare noi. Il tema del tempo dedicato al volontariato è rilevante, ma poi debbo dire che le persone si appassionano, e mettono un di più in termini di impegno, anche al di fuori dell'orario di lavoro, che poi è uno degli obiettivi dell'azienda: far conoscere alle nostre strutture gli enti e le associazioni del territorio, in modo tale che sull'onda di questa conoscenza che si crea durante le attività di volontariato si possa continuare con esperienze che proseguono anche dopo la fine del programma. Abbiamo molti dipendenti che essendo venuti in contatto con alcune realtà sociali locali hanno poi definito dei loro percorsi di volontariato, che esulano poi dall'esperienza aziendale [Simona Rossello, *focus group*, 24 gennaio 2022].

Per far partecipare vaste platee di lavoratori (in Chiesi circa 400) ad una giornata dedicata all'impegno nel sociale è importante collaborare con un partner del terzo settore radicato nel territorio e proporre ai destinatari del programma un ventaglio di alternative talmente ampio da andare incontro agli interessi di tutti; l'obiettivo è quello di dare l'opportunità di agire in diversi contesti dove passare un pomeriggio facendo delle cose utili per persone che vivono in condizioni di fragilità: tinteggiare le pareti di una struttura d'accoglienza gestita da una cooperativa sociale che si occupa di disagio minorile, fabbricare oggetti artigianali messi in vendita per creare un nuovo alloggio per senzatetto, fare compagnia a ragazzi down e quant'altro. Con un buon piano di comunicazione interna si possono reclutare centinaia di volontari all'interno di un organigramma imponente come quello della compagnia farmaceutica emiliana, dando a ciascuno la possibilità di sentirsi appagato e arricchito dopo essersi cimentato per qualche ora con dei piccoli lavori che possono contribuire alla finalizzazione di un'azione meritoria. Il percorso è invece più complicato quando si cerca di mettere a disposizione delle associazioni l'expertise di diverse figure presenti nel proprio organico aziendale. Non basta solo allestire luoghi e occasioni dove i dipendenti possano ricercare spazi dove esprimere una solidarietà immediata con chi versa in situazioni di marginalità; occorre fare matching fra domanda e offerta, tra le esigenze delle organizzazioni di volontariato e quelle dei lavoratori che vogliono coadiuvarle, ci vuole l'intermediazione di una organizzazione come il centro di servizi di volontariato, che conosce il territorio e gli enti che vi operano dando risposte concrete ai bisogni delle persone vulnerabili; è necessario inoltre lavorare insieme agli operatori delle associazioni, confrontarsi, armonizzare linguaggi e stili di lavoro. Come sottolinea Rossello, se si riescono a capire bene quali sono i fabbisogni di queste realtà del *sociale* e a collegarli alle competenze dei volontari d'impresa, è probabile che questi possano rinsaldare le proprie motivazioni, impegnandosi ancor più rispetto a quanto previsto nella tabella di marcia iniziale.

Ma non sempre le cose vanno per il verso giusto, specie quando manca una gestione condivisa o una cabina di pilotaggio, come osserva Marialuisa Parmigiani, responsabile delle policy di sostenibilità e di coinvolgimento degli stakeholders di una primaria realtà finanziaria e assicurativa come Unipol.

Nel nostro gruppo il volontariato di competenza non è un'attività strutturata, rispondendo piuttosto ai bisogni del momento. Ci confrontiamo con le nostre organizzazioni partner che operano nel sociale, le quali ci dicono spesso che affrontano difficoltà dal punto di vista gestionale e noi decidiamo di dargli una mano. Tutto è informale e destrutturato, quindi ad esempio non sappiamo quali sono i costi da imputare al volontariato di competenza: non è che riconosciamo il servizio che presta il nostro personale che fa la consulenza gratuita alle cooperative Libera Terra o dà un supporto ad altre associazioni per redigere il proprio bilancio. Sono i top manager che spesso mettono a disposizione le proprie competenze con un forte slancio personale, come se fosse l'AD a chiedere di impegnarsi in una nuova attività; non sono quindi incarichi che vengono computati nell'orario di lavoro. Per noi il volontariato di competenze non figura come un costo, ha un forte ingaggio, nel senso che andiamo a scegliere manager e tecnici che sappiamo essere interessati a queste attività. Visto che è una forma di impegno personalizzata, non andremmo mai a chiedere di svolgere questa attività a chi non fosse sensibile o interessato. I casi di mancata gratificazione, cioè di frustrazione, che abbiamo registrato si sono verificati quando i nostri interlocutori erano sparsi, ovvero quando i nostri manager si sono trovati in una situazione in cui i soggetti beneficiari del volontariato non riuscivano a realizzare la progettualità. In quelle circostanze, il volontario non riusciva a vedere dei risultati concreti derivanti dalla propria attività di supporto, perché egli operava in un contesto disorganizzato o aveva di fronte un ente completamente destrutturato o, in ultima analisi, perché era un'attività gratuita che all'inizio sembrava importante per l'associazione, ma in realtà non era una sua priorità, non essendo compatibile con i carichi di lavoro; quindi, in fin dei conti, c'era più *commitment* da parte dei nostri che non da parte degli operatori delle associazioni. L'attività perciò non veniva portata a termine e poteva subentrare un senso di frustrazione. Questi sono stati gli unici casi in cui il volontariato di competenza è stato considerato in modo negativo dal nostro personale [Marialuisa Parmigiani, *focus group*, 24 gennaio 2022].

Può subentrare un senso di frustrazione nei volontari che mettono in gioco le proprie competenze per supportare un'impresa sociale o un'associazione, vedendo vanificati i propri sforzi perché i soggetti beneficiari non sono abituati a ragionare per obiettivi o a pianificare gli interventi. Il rischio di una caduta di motivazione è sempre dietro l'angolo specie quando l'aiuto è spontaneo, prestato non di rado da manager di alto profilo, che vedono disperdere il tempo e le energie che hanno profuso per una causa nobile, con un'aspettativa che in principio era piuttosto elevata. Anche Alberto Marazzato, direttore generale dell'omonimo gruppo piemontese, particolarmente attivo nella fornitura di soluzioni innovative nel settore ambientale, non sottovaluta la difficoltà di entrare in sintonia con il terzo settore; non è semplice condurre in porto i progetti che coinvolgono i propri collaboratori quando si ha a che fare con il tessuto di base dell'associazionismo.

Quando facciamo qualche iniziativa sociale, coinvolgendo degli stakeholder locali, c'è una certa difficoltà a trovare il veicolo giusto per mettere a terra delle attività meritorie. In questi anni abbiamo riscontrato spesso delle difficoltà da parte di enti pubblici o Onlus che hanno le loro tempistiche. Molte volte l'entusiasmo va a spegnersi. Quello che ho visto è che la differenza la fanno le persone, sia quelle che lavorano nella nostra impresa sia negli enti con cui ci troviamo a collaborare in attività a carattere sociale. Quindi, secondo me, il fattore su cui vale la pena puntare è quello umano, stiamo parlando di attività solidali, perciò probabilmente vale la pena di capire, partendo dalla figure apicali, l'ambito in cui muoversi e i soggetti esterni da coinvolgere, che possano valorizzare questo tipo di contributo [*il volontariato di competenza – Nda.*], per cui, come abbiamo avuto modo di constatare, almeno nel nostro territorio, non è facile fare una matching tra le esigenze delle due realtà, l'impresa e il tessuto associativo locale. Secondo me se si riesce a fare questo match tra persone e organizzazioni si creano i presupposti per il buon esito delle iniziative sociali. Ci vuole flessibilità sia nell'identificare i temi verso cui l'azienda si vuole orientare, ma anche lasciando ai dipendenti

la libertà di scegliere a quale iniziativa aderire e quale contributo dare [Alberto Marazzato, *focus group*, 24 gennaio 2022].

Diventa così vitale far incontrare diverse sensibilità e stili di lavoro esistenti nelle organizzazioni pubbliche, private e del privato sociale; oltre a ciò, è cruciale bilanciare le scelte dell'azienda con le legittime aspettative dei lavoratori, i quali debbono sentire liberi di aderire alle diverse iniziative solidali e di decidere quale sia il contributo che vogliono dare. Non è agevole accordare i desideri delle persone, le priorità dell'impresa e le visioni degli attori territoriali. In tale ottica, non sembra consigliabile improvvisare nel campo del volontariato di competenza. È preferibile elaborare un programma di lavoro, come hanno evidenziato altri testimoni privilegiati. Amelia Parente, direttore delle risorse umane, della comunicazione e della trasformazione organizzativa in Roche Italia, parte dalle premesse, vale a dire dalle domande essenziali che un manager dovrebbe porsi quando vuole lanciare un piano di volontariato rivolto al suo staff o ai colleghi che agiscono in altre divisioni dell'impresa.

Bisogna innanzi tutto capire quale è l'ambito del volontariato di competenza, cioè su che cosa lavorare; poi si deve comprendere a supporto di chi, ovvero come gli insiemi della missione e del *purpose* dell'azienda si incrociano e trovano una corrispondenza con quello della realtà nella quale si vuole offrire volontariato di competenza. Quindi occorre rispondere su come, perché e con chi e viene svolta questa attività. Bisogna in sostanza prima fare una mappatura delle competenze interne dell'azienda che sono fungibili per altri ambiti. Poi occorre comprendere perché ci si impegna in questa attività, quindi quale aspettativa ha l'azienda rispetto ai risultati che vuole conseguire a beneficio della collettività e per sé stessa; poi bisogna stabilire con chi viene fatto il volontariato di competenza, chi sono gli stakeholder principali. Credo che questi siano tre elementi strategici fondativi, tre interrogativi ineludibili che un management che definisce le direttrici della sua politica di responsabilità sociale d'impresa si deve porre. Da queste decisioni strategiche nascono poi tutta una serie di questioni pragmatiche, come i vincoli temporali, come fare in modo che questi non entrino in contraddizione con gli obiettivi aziendali, cioè che il tempo dedicato al volontariato si integri in una logica di sviluppo di impresa e non venga percepito come una sottrazione alle routine di lavoro. Si tratta di trovare un modo per ribaltare l'idea che tempo di lavoro e tempo di volontariato siano alternativi [Amelia Parente, *focus group*, 17 gennaio 2022].

Per la dirigente apicale di Roche sono tre gli interrogativi che bisognerebbe porsi per formulare una strategia efficace: il come, ossia fare una mappatura delle risorse professionali dell'azienda cercando di capire se (e in che misura) possono essere impiegate in ambito sociale; il 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 sé stessa e alla comunità; e con chi, cioè quali sono i partner principali con cui intende intraprendere una collaborazione per quanto possibile stimolante e proficua. Dalle risposte date a tali quesiti discendono una serie di questioni dirimenti, tra cui spicca la necessità di fare in modo che il tempo profuso dai dipendenti nel sociale non venga percepito come una sottrazione agli altri impegni lavorativi. Antonio Barge, direttore del personale di Boehringer- Ingelheim Italia, sposta il fuoco dell'attenzione sul tema cruciale della gestione del cambiamento (*change management*), concentrandosi soprattutto sulla valenza formativa che il volontariato può avere per i giovani .

In base alla mia esperienza è un tema di gestione del cambiamento. Devo essere sincero, la prima volta che mi sono avvicinato al tema del volontariato di competenza non l'ho capito perché ero così rigido nel mio approccio a cosa vuol dire da un lato responsabilità sociale e dall'altro lo sviluppo della leadership e il *change management* dei nostri manager. Per me erano due mondi che non potevano dialogare; chi mi ha fatto cogliere il link fra queste due dimensioni mi ha reso consapevole su qualcosa che in principio non avevo colto. Per noi volontariato di competenza è innanzi tutto rompere gli schemi, con il top management e con i partecipanti. La prima azione che suggerirei è quella di fare questo stesso lavoro con il top management dell'azienda. Ho spiegato di cosa si

trattava, richiamando l'idea di responsabilità sociale sviluppata da Boehringer- Ingelheim e quindi quale era il passaggio che chiedevamo in più all'azienda di fare. Non sottovaluterei poi nel change management la fatica che abbiamo fatto nello spiegare l'importanza del volontariato di competenza al middle management o ai partecipanti stessi. Io ho capito lentamente il cambiamento di approccio che era richiesto, il mio capo e il board dei miei colleghi lo hanno capito subito quando ne abbiamo parlato, ma con il middle management e i partecipanti è stata più dura farlo capire, mi ricordo il primo partecipante a cui abbiamo proposto di fare il volontariato di competenza ci ha risposto che lo mandavamo al corso degli sfigati per usare un lombardismo, gli altri vanno a fare Mba, master o quant'altro, noi lo mandavamo in Irlanda ad occuparsi di marketing per una impresa sociale in una contea sperduta. Gli sembrava di non contar nulla per l'azienda. Banalizzo e faccio folclore ma già quello era *change management* per noi. Si trattava di fargli capire che per noi il volontariato di competenza rompeva gli schemi esistenti [...] Per me bisogna partire dal top management e poi spiegare bene la rilevanza di questa pratica sociale alle varie strutture aziendali; rispetto agli attori che si debbono occupare di questi programmi posso dire che dovrebbe essere la direzione delle risorse umane, chi si occupa di comunicazione (sia interna che esterna). Poi si può affrontare il tema di come configurare questi programmi di volontariato: sui tempi, direi che questa esperienza non può durare più di sei mesi, perché abbiamo bisogno di aiutare i partecipanti a tenere il link con il ritorno dell'investimento quando rientrano nel loro ambiente, per cui non si può allungare di più la durata dell'esperienza volontaria; si deve spiegare bene ai partecipanti che questo tipo di volontariato fa parte del programma di sviluppo delle competenze dell'impresa, è dentro i programmi di formazione, è agganciato ai piani di sviluppo e ha la stessa dignità delle altre iniziative, oltre ad avere una finestra temporale ben definita. In seguito bisogna far sì che questa esperienza sia collegata ad un coach aziendale, cioè i nostri partecipanti vengono inviati in luoghi lontani come l'India, l'Africa o una contea sperduta dell'Irlanda, ma hanno un coach che li guida e li segue, che li aiuta a fare debriefing, che li spinge a fare un collegamento fra questa esperienza di rottura e il trasferimento delle competenze acquisite nel loro ambiente di lavoro [Antonio Barge, *focus group*, 17 gennaio 2022].

Quando si vuole introdurre il volontariato di competenza in una realtà organizzativa si deve necessariamente mutare prospettiva: un'attività apparentemente avulsa dalle funzioni aziendali deve essere assimilata da tutto il personale. Nel top management e fra gli esecutivi, così come nel middle management, 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. Barge sa che è estremamente faticoso promuovere un cambio di paradigma come questo; in un contesto nel quale la formazione professionale è agganciata alle chiavi del successo economico (rendimento, efficienza, comunicazione, ecc.) può essere davvero arduo far capire che si può diventare leader e acquisire competenze strategiche se per qualche mese si segue il marketing di un'impresa sociale in una contea sperduta del territorio irlandese (o di una Ong che opera in Africa o in India). La reazione immediata del dipendente a cui viene proposto di cimentarsi in un'esperienza del genere è quella di sentirsi trattato come un lavoratore di serie b; la cultura delle grandi compagnie commerciali tende in genere a privilegiare altri modelli quando vuole coltivare il potenziale di una persona, investendo ingenti somme per iscriverla a corsi di specializzazione in prestigiose università americane o alla Bocconi. Per questo è opportuno assecondare un mutamento coinvolgendo i vertici, i livelli intermedi e gli stessi destinatari. Dopo aver sdoganato il volontariato nella cultura aziendale (come leva di sviluppo professionale che ha pari dignità rispetto ad altre) il cammino diventa meno tortuoso. Si tratta di costruire le basi per garantire il buon esito di un programma facendo dialogare le aree coinvolte, che in Boehringer- Ingelheim Italia sono le Risorse Umane e la Comunicazione (sia interna che esterna); l'attività formativa nel sociale non dovrebbe infine superare sei mesi e il volontario dovrebbe essere affiancato da un coach che lo aiuti a ricollocare questa esperienza di rottura nelle routine di lavoro.

Anche Angela Bianchi sembra essere del parere che sia essenziale fare un'azione preventiva di persuasione per accreditare il volontariato di competenza nelle multinazionali: da una parte si debbono convincere i lavoratori che impegnandosi nel sociale possono ottenere più visibilità e ampliare il proprio bagaglio di competenze; dall'altra è altrettanto decisivo far cogliere ai top manager che questa attività ha dei ritorni positivi per l'azienda, in termini di reputazione, immagine, senso di appartenenza e motivazioni dei dipendenti.

Bisogna articolare un ragionamento su cosa può portare un collaboratore a fare questo genere di volontariato (visibilità, rafforzamento del suo profilo professionale) e quali sono i ritorni per l'azienda (senso di appartenenza, motivazione, valorizzazione dell'immagine aziendale). Si tratta di mettere in campo una progettualità sia per i lavoratori che si impegnano, sia per il management, che deve percepire l'importanza di un programma di volontariato di competenza, rispetto ad altre attività *business related*. Lo sviluppo del volontariato di competenza lo vedo molto legato ad un'attività di *employee branding* [Angela Bianchi, focus group, 24 gennaio 2022].

Nell'azienda, sia tra i vertici che nella base, i programmi di volontariato dovrebbero figurare tra le priorità, senza passare in secondo piano rispetto ad altre a 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.

Angela Melodia, a capo del settore innovazione e sviluppo della Fondazione Snam, ritiene che il volontariato di competenza sia una sfida per le imprese, dove entrano in gioco aspetti che hanno già evidenziato altri testimoni privilegiati.

Sicuramente la frontiera su cui stiamo lavorando nella nostra realtà è di far comprendere ai nostri stakeholder interni che un programma di volontariato di competenza è un qualcosa che con un'attività permette di raggiungere risultati su ambiti e componenti aziendali che normalmente siamo abituati a vedere separati in diverse funzioni. La sfida è sicuramente quella di mettere insieme la funzione risorse umane, con l'idea che questo possa essere veramente un programma di sviluppo per le persone che fanno parte dell'azienda, con un aspetto più esterno, con il fatto che il programma di volontariato aiuti a portare benefici alle comunità in cui l'azienda decide di intervenire, e questo è un'area che interessa di più la CSR policy o i social goals delle Nazioni Unite, quindi il versante esterno della comunicazione. In Snam siamo riusciti a realizzare una sinergia fra queste funzioni. L'idea che il volontariato sia qualcosa di importante per le persone, che fa sviluppare risorse, che allo stesso tempo porti benefici alle comunità locali è qualcosa che abbiamo raggiunto. Ora stiamo lavorando affinché anche per le l'area dell'innovazione il volontariato di competenza possa essere vista come un'attività importante. La sfida è quindi quella di creare continuamente sinergie interne con i diversi stakeholder, si tratta di allargare sempre di più gli obiettivi e i soggetti coinvolti in questi programmi. Sicuramente è importante il coinvolgimento del top management. Sebbene l'attività di volontariato incontri abbastanza facilmente l'interesse delle persone, da subito si dimostrano ben disposte a partecipare, per far sviluppare e maturare un percorso di volontariato c'è bisogno del coinvolgimento del top management, c'è bisogno anche che a questi programmi venga riconosciuta una certa priorità, altrimenti dopo l'entusiasmo della novità l'interesse rischia di affievolirsi. Abbiamo capito che nella moltitudine delle iniziative proposte dall'azienda ai propri dipendenti il volontariato può diventare un'attività fra le tante. Per noi è stato anche importante il passaggio con cui la funzione risorse umane ha comunicato che c'è un tempo che ciascuno dei dipendenti di Snam può dedicare al volontariato, tre giornate lavorative l'anno. Stiamo anche riflettendo su fatto che il volontariato di competenza è di per sé un'attività che entra in un'ottica progettuale, quindi se vogliamo cogliere il suo potenziale di ricchezza, le fasi operative hanno bisogno di essere programmate in un arco temporale che è un po' diluito, senza esagerare: se si diluiscono troppo le attività c'è il rischio che si sfilaccino. Quindi stiamo ragionando su un orizzonte di tre-sei mesi in cui un dipendente può avere un'esperienza completa di volontariato: avere un momento di engagement e informazione, fare l'attività e partecipare a un momento finale di valutazione [Angela Melodia, focus group, 17 gennaio 2022].

Innanzitutto, 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, che in Snam è avvenuto con l'attribuzione ad ogni dipendente di tre giornate lavorative durante l'anno da dedicare ad iniziative a carattere sociale. Dopo aver sciolto tali nodi cruciali si può anche pensare di dosare meglio le attività di volontariato rivolte ai dipendenti, cercando di capire anche quale sia la tempistica più adatta agli scopi dell'organizzazione. In Snam stanno ipotizzando un arco temporale di tre-sei mesi entro cui svolgere un'esperienza di volontariato di competenza, 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 dipende 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.

4.2 Che fare? Le questioni cruciali e gli incentivi

I dirigenti interpellati nei focus group non si sono limitati a riflettere su quale visione aziendale possa sorreggere il volontariato di competenza e su quale sia il perimetro entro cui dovrebbe dispiegarsi. Essi si sono anche interrogati su due questioni dirimenti per l'attuazione di qualsiasi programma che voglia favorire questo genere di pratica sociale. La prima è la modalità con cui tale forma di volontariato possa inserirsi nei percorsi di carriera offerti dalle imprese. Per Antonio Barge non ci sono dubbi che l'impegno volontario sia un mezzo fondamentale per valorizzare le risorse umane, come accade nella sua compagnia, che l'ha codificato come un'esperienza qualificante nei suoi piani di sviluppo di carriera.

Il volontariato di competenza è inserito nel nostro piano di sviluppo di competenze per futuri senior manager, fa parte in particolare del programma *Making more health executives in residence*. Quando un capo sta discutendo con il collaboratore il piano di sviluppo, a fronte di un identificato potenziale di crescita di questo collaboratore, un'attività che suggeriamo è il volontariato nel caso si volesse accrescere la leadership di questa persona, la capacità di gestire situazioni differenti, sviluppare competenze di gestione del cambiamento; in quel caso gli viene proposto, anziché un normale corso di formazione professionale, di fare una formazione sul campo in una Onlus, seguito però da un coach. Per cui l'attività di volontariato di competenza si inserisce esattamente in un programma di sviluppo di carriera, non tanto perché è uno step prima di assumere un incarico importante, ma perché se sei una persona di potenziale che sta crescendo, Boehringer offre questa tra le varie strade per fare carriera [Antonio Barge, focus group, 17 gennaio 2022].

In una realtà come Boehringer fare volontario in una Onlus in un paese emergente può essere un viatico per salire di livello nell'organigramma; quando il capo vede che un collaboratore del suo staff sta crescendo rapidamente gli propone di lavorare in una «periferia del mondo», a stretto contatto con la marginalità, per capire se in futuro potrà guidare altre persone verso traguardi condivisi e gestire la pressione del cambiamento. Non si può prescindere da queste doti caratteriali se si vuole assumere una posizione apicale in una multinazionale come il gruppo farmaceutico tedesco; il volontariato è un'arena quasi ideale per allenarsi nell'arte della leadership, forse perché le *soft skills* si formano meglio laddove si agisce fuori dall'ordinarietà

della professione, in ambiti nei quali il futuro manager non ha mai operato, senza potersi quindi avvalere dei mezzi con cui un'impresa cerca di controllare l'ambiente esterno e ottimizza le proprie risorse, lasciando di solito pochi margini all'inventiva e alla scoperta del sé. Pur non essendo ancora concepito come un vero e proprio meccanismo di crescita professionale, anche in Roche si sta lavorando per dare un adeguato riconoscimento ai dipendenti che hanno preso parte ad iniziative in qualche modo riconducibili al volontariato di competenza.

In Roche abbiamo cominciato a lavorare sull'impatto che certe azioni di volontariato hanno sullo sviluppo di alcune competenze, da quelle più tecnico professionali a quelle relative alle soft skills o alla leadership. Insomma stiamo cercando di comprendere quale sia l'impatto professionale dell'impegno sociale. Stiamo cercando di misurare l'impatto nei piani obiettivi dei dipendenti, non solo legati alla performance individuale e di gruppo, che ciascuno è chiamato a garantire nel lavoro, ma anche alla messa in atto di comportamenti che sviluppano le competenze in diversi modi. Ancora stiamo cercando di capire il reale impatto quantitativo del volontariato nello sviluppo professionale dei dipendenti. In una *learning organisation* lo sviluppo di competenze, sebbene non sia un predittore univoco di un salto di qualità professionale, certamente è una delle precondizioni richieste perché questo avvenga. Quindi lo sviluppo di competenza diventa un fattore abilitante [Amelia Parente, focus group, 17 gennaio 2022].

Amelia Parente osserva che nella sua impresa stanno valutando l'impatto che il volontariato può avere nello sviluppo professionale degli esecutivi e dei middle manager. In parole povere stanno raccogliendo evidenze empiriche per appurare se l'impegno nel sociale sia effettivamente un fattore abilitante per fare carriera, verificando se conduce verso un ampliamento di competenze spendibili sul lavoro. Angela Melodia, d'altro canto, afferma che in Snam si sta ancora studiando l'argomento, anche se l'orientamento è quello di andare verso l'introduzione delle attività volontarie nei programmi di sviluppo delle risorse umane.

Ci stiamo orientando anche noi ad inserire il volontariato di competenza nei piani individuali di sviluppo di carriera del personale, anche se non abbiamo ancora trovato la formula giusta per farlo [Angela Melodia, focus group, 17 gennaio 2022].

A giudicare dai racconti degli intervistati, l'esperienza volontaria sta diventando un parametro di cui i responsabili delle risorse umane e i dirigenti di settore tengono sempre più conto quando sono chiamati a decidere se indirizzare un lavoratore verso la carriera manageriale. 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. Il secondo problema pratico di cui inevitabilmente ci si deve far carico quando si vara un programma di volontariato di competenza è legato alla comunicazione. Ne è persuaso Antonio Barge, nel momento in cui evidenzia l'importanza della dimensione narrativa di questa attività, per valorizzare le esperienze prosociali dei dipendenti, soprattutto all'interno dell'impresa.

L'attività di comunicazione è importante per valorizzare il volontariato di competenza. Noi raccontiamo al nostro interno queste esperienze, siccome non sono tanti i dipendenti ad essere coinvolti in queste attività, le storie più significative devono essere presentate attraverso i nostri canali di comunicazione interna, facendo apprezzare le nostre iniziative di sostenibilità al personale [Antonio Barge, focus group, 17 gennaio 2022].

Le storie dei volontari hanno per certi versi un duplice valore: da una parte sono uno strumento di identificazione per chi non ha ancora intrapreso un'attività di capacitazione nel

sociale, dall'altro danno concretezza ai discorsi sulla sostenibilità che Boehringer non solo utilizza per dare visibilità sociale (e nuovo significato) al proprio brand, ma anche per costruire al proprio interno una visione condivisa da tutto il personale. Angela Melodia fa capire che in Snam hanno puntato molto sulla comunicazione dell'esperienze dei propri volontari, essendo consapevoli che chi aderisce a un programma di volontariato di competenza è solitamente ben disposto a narrare il proprio vissuto, contribuendo a rendere più autentici i messaggi dell'impresa, soprattutto se questi vengono lanciati attraverso i social media, mezzi davvero efficaci per diffondere storie positive di impegno nel sociale, privilegiando un registro linguistico informale, con il quale è più facile trasmettere contenuti e valori.

In Snam abbiamo lavorato molto sulla comunicazione sul fronte interno per coinvolgere i colleghi e anche sul versante esterno cercando di evidenziare l'impatto che il volontariato ha avuto sui dipendenti e sulle organizzazioni partner. Abbiamo utilizzato molto i social, con la possibilità di strutturare un messaggio che non fosse solo istituzionale ma che permettesse di dar voce alle singole persone, ciascuna con le proprie esperienze. Su questo abbiamo visto che i volontari hanno voglia di raccontare quel che hanno fatto, nel momento in cui un dipendente partecipa a un programma di volontariato di competenza la sua voglia di raccontare in prima persona c'è ed aggiunge valore alla comunicazione dell'impresa [Angela Melodia, focus group, 17 gennaio 2022].

Un ultimo argomento sul quale hanno dibattuto alcuni dei partecipanti ai focus group riguarda le misure politiche e fiscali che potrebbero incentivare le imprese a fare di più sul fronte del volontariato di competenza. Angela Bianchi di Novartis pensa che in generale eventuali provvedimenti che vadano in questa direzione, a partire dalla recente riforma del terzo settore, possono avere un importante valore simbolico, mostrando a molti top manager delle multinazionali che il mondo della politica ritiene che il rapporto tra gli enti del privato sociale e le imprese possa essere più organico di quanto non siano le iniziative di collaborazione occasionale che si vengono a creare spontaneamente tra questi due mondi.

Delle misure legislative che incentivino il volontariato d'impresa aiuterebbero molto a motivare il top management delle aziende, potrebbe essere interessante vedere se c'è un interesse politico a creare un legame più strutturato tra l'impresa e il terzo settore. La recente riforma del terzo settore, pur con tutte le difficoltà di attuazione, è sulla carta un grande salto in avanti in questa direzione, per avvicinare questi due mondi, nel far sì che le iniziative solidali vengano gestite in modo più manageriale. Questo sembra un passo fattibile in un momento storico nel quale non si sente altro che parlare di sostenibilità e nel quale anche il PNRR destina a questi temi una quota di finanziamenti superiore al 30%, oltre all'asse dell'inclusione sociale [Angela Bianchi, focus group, 24 gennaio 2022].

Anche il clima d'opinione emerso dopo lo scoppio della pandemia sembra poter favorire una maggiore cooperazione fra il privato di mercato e il privato sociale, se è vero che la sostenibilità (insieme all'inclusione sociale) è diventata la parola d'ordine del dibattito pubblico e dello stesso PNRR. Alberto Marazzato sembra badare più al buon esito delle iniziative solidali predisposte dall'aziende che non che agli incentivi fiscali o economici che le possano incoraggiare. La frammentazione che si riscontra spesso nel mondo dell'associazionismo, per cui gli enti del terzo settore agiscono su linee parallele senza convergere, ovvero essendo incapaci di unire le forze, può frenare le imprese come la sua, che vorrebbero investire in attività ad alta valenza sociale.

Al di là delle forme di incentivazione economica penso che un grosso risvolto sul volontariato o più in generale sulle iniziative sociali delle aziende lo si avrebbe se questo sforzo fosse ripagato in termini di sostanza. Non sempre tali iniziative vanno a buon fine, vuoi per mancanza di struttura, vuoi perché dall'altra parte non ci sono le competenze necessarie a portarle a terra. Ci deve essere della progettualità e dei soggetti [del terzo settore – Nda.] strutturati. C'è un problema di

frammentazione nei soggetti del volontariato, che sono abituati ad agire slegati gli uni dagli altri. Nelle città medie di provincia, dove noi facciamo spesso delle iniziative sociali, le associazioni non dialogano. Molto spesso operano su linee parallele senza convergere. Ma perché non unire le forze? Questo è un limite che può scoraggiare le imprese ad intraprendere dei progetti nel settore del volontariato [...] Ci vorrebbero dei soggetti capaci di convogliare verso i bisogni le risorse che le imprese possono mettere in campo. Questo potrebbe funzionare più degli incentivi economici. Un altro aspetto potrebbe essere quello di introdurre, come è stato fatto in altri settori, una certificazione delle attività svolte nel sociale dalle imprese, questo potrebbe dare a queste ultime un credito da utilizzare ad esempio negli appalti con le pubbliche amministrazioni. Si possono ottenere certificazioni in ambito della sicurezza o ambientale, ma non sul piano sociale [Alberto Marazzato, focus group, 24 gennaio 2022].

Per altri versi, il socio titolare della Marazzato avanza l'idea di premiare le aziende più attive nel sociale, certificando la qualità dei loro programmi di volontariato di competenza o di altre attività meritorie, come avviene per la tutela dell'ambiente o della sicurezza dei lavoratori (ISO 14001 e OHSAS 18001). Maria Luisa Parmigiani di Unipol sembra concordare con questa importazione, per quanto metta in luce l'esigenza di individuare un'entità terza che possa fornire tale attestazione.

Condivido l'idea di promuovere una certificazione del volontariato, una sorta di attestato reputazionale per le imprese che effettuano attività di questo tipo. È chiaro che andrebbe formalizzata da un ente terzo, imparziale. Un'altra leva potrebbe essere la defiscalizzazione delle ore di lavoro dedicate ad attività di volontariato. L'impresa paga il costo del dipendente anche quando fa attività sociali gratuite, ma non paga su queste ore il cuneo fiscale [Maria Luisa Parmigiani, focus group, 24 gennaio 2022].

Oltre ad un sistema di certificazione, l'altra leva classica con cui si potrebbe ampliare il ricorso al volontariato aziendale è la decontribuzione per le ore che i dipendenti dedicano al volontario. Dello stesso avviso è anche Antonio Barge, che in proposito propone l'abbattimento del cuneo fiscale.

Una proposta semplice l'avrei: abbattiamo il cuneo fiscale, i giorni (o alcuni giorni) spesi nel volontariato di competenza sono con una contribuzione più bassa, quindi il datore di lavoro eroga lo stesso stipendio ma ha un costo del lavoro più basso per quelle giornate. La decontribuzione del volontariato di competenza per dirla con uno slogan [Antonio Barge, focus group, 17 gennaio 2022].

4.3 Una possibile chiave di lettura

Il management delle imprese coinvolte nell'indagine sembra essere consapevole dell'importanza che il volontariato di competenza può assumere negli anni a venire. Sebbene non vi siano ancora modelli collaudati cui affidarsi, i dirigenti che hanno partecipato ai gruppi di discussione si stanno orientando verso l'adozione di questa innovativa forma di attivazione del personale, ragionando sulla possibile attuazione di programmi o progetti pilota che ne possano favorire la diffusione all'interno dei propri organigrammi. In questo paragrafo finale, piuttosto che riprendere i risultati dei focus group o riflettere sulle possibili ricadute che essi hanno in termini di strategie aziendali, si cercherà di proiettare le evidenze empiriche raccolte nella ricerca su un piano più ampio.

La tesi che si intende sostenere è che il volontariato di competenza possa essere considerato una pratica sociale emergente nelle società tardocapitalistiche, ben oltre gli obiettivi che le imprese intendono perseguire nel medio o nel lungo periodo. Con ciò non si vuole negare che questa attività sia anche il frutto delle scelte compiute dai vertici delle compagnie, quanto piuttosto che in tali opzioni si riflettono dinamiche esterne che possono essere controllate solo parzialmente dai gruppi dirigenti del business organizzato. Negli ultimi decenni diversi fattori

hanno modificato il modo di concepire il lavoro e gli stili di vita, sia nei paesi avanzati che in quelli in via di industrializzazione; senza contare l'impatto delle nuove tecnologie su un'economia progressivamente globalizzata. Non è questa la sede dove ritornare sugli autori che, sul finire del Novecento, hanno esaminato queste trasformazioni epocali (economiche, tecnologiche, politiche, sociali e culturali), parlando di volta in volta di modernità liquida o riflessiva, società del rischio o di *network society*¹. Benché muovessero da diverse prospettive teoriche queste disamine sociologiche (assai lungimiranti) convergevano su alcune tendenze comuni che caratterizzano il mondo contemporaneo: il progressivo affrancamento dalla tradizione, la crisi dei regimi di welfare, la perdita di centralità degli Stato-nazione, la frammentazione dell'ordine geopolitico mondiale, il distacco dei cittadini dai corpi intermedi e dalle istituzioni pubbliche, la disarticolazione della sfera familiare e professionale, l'avvento di Internet e la disintermediazione sociale. A livello individuale nella modernità avanzata si delinea una sempre maggiore incertezza sul da farsi: si allentano i vincoli sistemici ma il caos serpeggia nell'intimità, le persone sono in sostanza chiamate a costruire la propria biografia senza norme sociali e autorità cui riferirsi, aumenta così la libertà ma anche il senso di spaesamento. Agli inizi degli anni Duemila, quando il neoliberismo riscuoteva crescenti consensi (anche fra chi proveniva da culture politiche tendenzialmente socialdemocratiche o progressiste, si pensi alla "terza via" di Tony Blair nel Regno Unito o alla riforma "Agenda 2010" di Gerhard Schroeder in Germania), si invocava un individualismo proattivo, capace di cogliere le opportunità in una democrazia fondata sulle pari opportunità e sul merito, rendendo le politiche sociali selettive, ovvero valutando la volontà dei destinatari di ricercare attivamente un'occupazione. Il libero mercato, in un'economia sempre più globale e decentrata, avrebbe fatto il resto, assicurando benessere e pace duraturi, inverando la tesi postulata dal politologo Francis Fukuyama sulla «fine della storia», all'indomani del crollo del Muro di Berlino². Oggi, come già sottolineato in precedenza (si veda il paragrafo 1.1), persino i liberisti più convinti sono alla ricerca di correttivi per stemperare le asimmetrie e le disuguaglianze che mettono a repentaglio un modello di crescita essenzialmente incentrato sull'economia globale e sulla pervasività dei dispositivi digitali. Il problema è che il paradigma individualistico e il *laissez faire* non bastano ad assicurare la prosperità e la tenuta delle nazioni. Se c'è una lezione da trarre dal secondo decennio del Ventunesimo secolo è il perdurare di una crisi che mina alle basi la sopravvivenza delle democrazie liberali: prima gli shock finanziari, poi la depressione nell'economia reale e l'insostenibilità del debito pubblico, infine una pandemia che ha congelato a più riprese la vita sociale (non solo gli scambi commerciali), mostrando quanto siano fragili gli assetti delle democrazie capitalistiche. Emergenze sanitarie e spirali recessive si potrebbero susseguire nei prossimi anni, con lo spettro del cambiamento climatico che aleggia all'orizzonte. Senza dimenticare la guerra in Ucraina, che ha ulteriormente destabilizzato l'Europa e il mondo. Nessuno ha in mano ricette risolutive per superare la pericolosa transizione che sta vivendo l'umanità in questo scorcio iniziale del terzo millennio.

Le ripercussioni di questi scenari non sono ancora chiare, ma la brusca accelerazione degli ultimi due anni ha radicalmente trasformato l'esperienza in ambiti sociali fondamentali; lo smart working, in particolare, sta ridefinendo oltre al lavoro anche il tempo libero e gli interessi che le persone coltivano quando non sono impegnate nella propria occupazione. E qui che si

¹Cfr. Z. Bauman, *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2002 (ed. or. 2000); U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste 1999; U. Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Roma, Carocci, 2000 (ed. or. 1986); M. Castells, *La nascita della società in rete*, Milano, Egea, 2002 (ed. or. 1996).

² Cfr. F. Fukuyama, *La fine della storia e l'ultimo uomo*, Milano, Rizzoli, 1992.

inserisce il discorso sul volontariato di competenza, essendo un'attività che tende a ricombinare risorse professionali e impegno sociale. In esso si può vedere in controluce un'ibridazione fra i tratti tipici della vita lavorativa (aspirazioni professionali, compiti, rendimento, ecc.) e le peculiarità dell'azione volontaria (gratuità, passioni, spontaneismo, solidarietà, ecc.). Le due sfere si contaminano vicendevolmente, al punto che non è improprio richiamare in questa sede il concetto di *serious leisure*, elaborato da Robert A. Stebbins a partire dagli inizi degli anni Ottanta e successivamente sviluppato dallo stesso autore e da altri studiosi³. Con questa nozione il sociologo canadese allude ad un nucleo di prassi a carattere amatoriale o volontario che, essendo sostenute da elevati livelli di interesse e motivazione, culminano in percorsi di impegno attraverso cui vengono acquisite abilità ed esperienze specifiche. Per lo studioso questi "passatempo seri" (tra i quali include il volontariato) vanno tenuti distinti da altre forme più estemporanee di espressione del sé, quali gli svaghi casuali o attività ricreative a breve termine maggiormente complesse. Il punto è che la categoria del *serious leisure* è nata quando ancora vi era una separazione piuttosto netta tra il tempo libero e il lavoro: la società industriale (e in parte anche quella dei servizi) ha modellato la vita quotidiana delle persone in modo tale che vi fosse un confine abbastanza marcato tra ciò che rientrava nell'occupazione e ciò che non ne faceva parte (il tempo dedicato alla famiglia, alla partecipazione sociale o politica, ad attività ludiche e ricreative). Questa dicotomia appare ora sempre meno stringente, laddove da decenni il lavoro è diventato per un complesso di concause sempre più instabile e precario (tramonta in tal senso l'idea del posto fisso)⁴, mentre in altri campi quali i servizi si affermano impieghi occasionali nell'ambito della cosiddetta *Gig Economy*, attraverso l'intermediazione delle piattaforme digitali, resa possibile anche dalla capacità di operare da remoto attraverso i nuovi media⁵. Gli effetti sociali del Coronavirus hanno accorciato una transizione già aperta da tempo, trasformando lo smart working in un gigantesco esperimento collettivo; operare a distanza, coordinandosi con i colleghi e i superiori attraverso videochiamate su Zoom, Skype, Meet e Teams (e via scorrendo) è ormai un'abitudine per una massa di persone che lavorano nel settore pubblico e privato, sia nei paesi emergenti che in quelli sviluppati. La commistione tra spazio professionale e spazio domestico ha raggiunto livelli inimmaginabili sino a due anni fa. Oltre ad essersi modificate le agende degli impegni giornalieri di una moltitudine di lavoratori,

³ Cfr. R. A. Stebbins, *Serious leisure: A Perspective for Our time*, New Brunswick(NJ), Transaction, 2007. Per un aggiornamento sulle ricerche più recenti si veda R. A. Stebbins, *The Serious Leisure Perspective. A Synthesis*, Switzerland AG Palgrave Macmillan, 2020.

⁴ Sul tendenziale declino delle condizioni di lavoro in larghi strati della forza lavoro delle economie occidentali si rimanda a R. Sennett, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli, 1999; L. Gallino, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Bari, Laterza editore, 2007; G. Standing, *Precari. La nuova classe esplosiva*, Bologna, Il Mulino, 2012; M. Fana, *Non è lavoro, è sfruttamento*, Bari, Laterza editore, 2017.

⁵ Tra questi lavori nati dall'espansione della Rete vi è di sicuro il *crowdwork*, legato a molteplici attività svolte esclusivamente su piattaforme digitali che affidano l'esecuzione di compiti, spesso molto spezzettati e a basso valore aggiunto, ad una "folla" (crowd) di lavoratori connessa via Internet: taggare delle foto, rintracciare indirizzi email, sbobinare registrazioni, correggere bozze, tradurre dei testi, fare il *ghostwriter*, recensire un film, eseguire un lavoro grafico, ecc. Il crowdwork rientra fra le occupazioni generate dalla *Gig economy* svolte di frequente (ma non solo) da casa su basi occasionali, a chiamata, con compensi orari irrisori (anche 2-3 euro l'ora), mediante piattaforme digitali che intermediano fra domanda e offerta di servizi, con l'apporto di algoritmi intelligenti che smistano le commesse e misurano la reputazione dei lavoratori, calcolandola in base ai rating forniti dagli utenti finali delle prestazioni. Il termine Gig proviene dal linguaggio americano informale e allude alla realizzazione di un lavoretto. Nel nostro paese hanno acquisito rilievo e popolarità, oltre ai portali di affitto di alloggi (Airbnb) e i servizi di trasporto privato (Uber), soprattutto le consegne a domicilio di pasti pronti, di cui Deliveroo e Foodora sono le società più note, finite negli ultimi anni sotto il mirino della magistratura per lo sfruttamento dei rider. Cfr. C. Crouch, *Se il lavoro si fa Gig*, Bologna, Il Mulino, 2019; E. Armano, A. Murgia, M. Teli (a cura di), *Platform capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, Milano, Mimesis Edizioni, 2017.

è lo stesso significato del lavoro (luoghi, aspettative, rappresentazioni, valori) ad aver subito una metamorfosi a causa di una pandemia che ha spostato il centro delle attività dall'ufficio all'abitazione privata. Difficile prevedere quali saranno le conseguenze a lungo termine di questo slittamento semantico (e pratico) che irrompe nella vita quotidiana. Di sicuro difficilmente si tornerà indietro, come in parte dimostrano le storie raccolte in questa indagine, nelle quali il lavoro da remoto sembra esser diventato una consuetudine, anche dopo il periodo di lockdown, quando le attività in presenza sono state gradualmente ripristinate. Ad essersi drasticamente modificata è la socialità; per le aziende, le quali continuano a controllare i fattori produttivi (tra cui il personale) per ottenere ricavi crescenti, ciò vuol dire che è piuttosto urgente interrogarsi sul clima interno, il cui andamento è ben diverso se gran parte delle risorse umane operano da dietro lo schermo di un computer in ambienti distinti, sebbene in modo coordinato e interconnesso. Le fabbriche e altre sedi amministrative o commerciali non sono mai stati edifici neutri: in essi ci si incontra, si condividono risorse, si affrontano sfide collettive, in una parola si costruisce un'identità lavorativa basata su comuni rappresentazioni della realtà, strumenti operativi, strategie e norme, procedure e routine. È questo immaginario collettivo che rischia di diluirsi nel «lavoro agile»: per quanto il management possa padroneggiare la comunicazione on line è complicato da remoto creare un *idem sentire* fra i lavoratori; inoltre, la stessa fisionomia dell'esperienza professionale varia notevolmente quando viene condotta tra le mura domestiche o in un treno; mancando il «collante» della compartecipazione fisica, i rapporti con colleghi e superiori rischiano di frammentarsi nell'etere virtuale, e il posto che il lavoro occupa nella propria esistenza cambia, essendo non più svolto in uno spazio circoscritto e dedicato (separato dagli altri domini di vita), ma incorporato negli ambiti della vita privata. Il significato attribuito alla professione e la sua stessa rilevanza possono mutare drasticamente in un regime di «lavoro agile» (o misto). Non è un caso che in questo momento negli Stati Uniti, paese in cui spesso le novità si manifestano con largo anticipo rispetto al Vecchio Continente, si dibatte con una certa insistenza sul fenomeno della *Great Resignation* (grandi dimissioni). Nel 2021 47 milioni di americani hanno deciso di lasciare il proprio impiego, una cifra indubbiamente consistente, senza precedenti rispetto alle serie storiche puntualmente pubblicate dal Bureau delle statistiche del lavoro di Washington. Questo imponente esodo di lavoratori⁶ ha provocato una carenza di personale in numerosi settori produttivi, mettendo a repentaglio anche l'apertura di servizi indispensabili quali le stazioni di benzina e gli studi dentistici.

Di recente, sulla rivista *Harvard Business Review* è comparso un articolo interessante sul tema, nel quale si sostiene che questo numero esorbitante di dimissioni volontarie non si è manifestato con la pandemia, bensì è un trend di lunga durata, il quale può essere fatto risalire al 2009, quando il tasso di abbandono dal lavoro ha cominciato a crescere in modo significativo⁷. Secondo Joseph Fuller e William Kerr, autori del saggio, vi sono alcuni fattori (riassumibili in cinque R) che spiegano questa dinamica sociale: 1) il ritiro prima del pensionamento dei cinquantenni e sessantenni, spinti dalla voglia di dedicarsi agli affetti o ad altre mete che non siano la professione, oltreché dalla paura di essere contagiati negli uffici; 2) il ricollocamento, ovvero il trasferimento da una località all'altra del paese, che peraltro non ha inciso molto sull'ondata di dimissioni, se non per lo spostamento fra contee limitrofe; 3) il

⁶ Bisogna osservare che un volume così elevato di dimissioni volontarie è anche il prodotto del periodo di stasi vissuto dall'economia americana nel 2020, quando molti lavoratori disorientati da una emergenza sociale e sanitaria del tutto inedita hanno rimandato la scelta di abbandonare il proprio posto di lavoro.

⁷ Cfr. J. Fuller, W. Kerr, *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, articolo apparso sulla versione on line di « *Harvard Business Review* » il 23 marzo 2022.

ripensamento, provocato dal susseguirsi di morti a causa del Covid-19, che ha sollecitato molte persone a riconsiderare la propria posizione lavorativa, soprattutto chi svolge occupazioni impegnative e stressanti, dando maggiore attenzione ai legami familiari; il rimescolamento, ossia la scelta di muoversi attraverso diversi impieghi anche nello stesso settore commerciale, non necessariamente malpagati; 5) la riluttanza a riprendere il lavoro in presenza, per il timore di contagiarsi. Per Fuller e Kerr i processi che alimentano la Great Resignation non sono destinati a venir meno con l'emergenza sanitaria, i manager saranno costretti ad affrontarli nei prossimi anni, se vogliono trattenere i propri talenti ed evitare un eccessivo turnover del personale. Ma ciò implica andare incontro ai bisogni in rapida evoluzione dei dipendenti, nell'ottica di poter contare su una forza lavoro stabile e competitiva. Non si pensi che questo scenario possa riguardare solo i responsabili delle risorse umane delle corporation americane. Il fenomeno delle grandi dimissioni sembra essere arrivato anche nel nostro paese, dopo lo scoppio della pandemia, come attesta l'analisi congiunta del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e della Banca d'Italia sulle comunicazioni obbligatorie dei datori di lavoro⁸. Da questo documento si evince che nei primi dieci mesi del 2021 le cessazioni volontarie dei rapporti di lavoro sono aumentate in modo rimarchevole, soprattutto nell'industria⁹; inoltre, da un'analisi delle serie storiche dalla fine del 2018 al termine del 2021 si desume che è cresciuta la correlazione tra dimissioni e nuove assunzioni a tempo indeterminato, soprattutto da quando è cominciata l'emergenza Covid; il che vuol dire che le persone abbandonano l'impiego quando hanno la sicurezza di aver trovato un'altra occupazione duratura. Non si tratterebbe, quindi, di una rinuncia quanto semmai di una transizione verso altri lavori, in quei settori economici che hanno beneficiato di più della ripresa.

Pur essendo cauti sulla lettura che si possono dare su uno scenario che in Italia, come negli Usa o in altre nazioni, andrebbe compreso e studiato meglio, si delinea perciò una maggiore propensione a cambiare impiego da parte di persone con competenze spendibili nel mercato del lavoro; in parte questo dinamismo può essere trainato dalla congiuntura economica (un'espansione dopo una netta contrazione dovuta al blocco delle attività produttive e commerciali durante il lockdown); in parte potrebbe derivare, da un ridimensionamento delle aspirazioni professionali, in un frangente per molti versi drammatico, che ha fatto riscoprire l'importanza delle passioni, della famiglia e di partecipare in modo più attivo alla vita della comunità. Un fatto è certo: l'esperienza occupazionale diventa sempre più discontinua e permeata da aspettative non strettamente legate alla carriera e alle gratificazioni che ne possono conseguire. In tale ottica, il volontariato di competenza può rappresentare, insieme ad altri incentivi (premi di produzione, avanzamenti di carriera, opportunità formative), una leva importante per rendere più attraenti le imprese e arricchire di contenuti il lavoro. Non vi è naturalmente un solo modo per perseguire questo duplice obiettivo, sia da parte dei manager che dei loro collaboratori.

La ricerca ha portato allo scoperto almeno quattro modalità attraverso le quali ci si può mobilitare per la collettività con l'avallo dei propri superiori: il volontariato professionalizzante, educativo, di consulenza o d'emergenza (vedi paragrafo 2.5). In queste ed altre tipologie di ingaggio sociale durante l'orario di lavoro si può intravedere il tentativo di allargare il perimetro di quel che viene comunemente inteso quando si parla di occupazione. Un lavoratore che mette al servizio della comunità il proprio bagaglio di esperienze

⁸ Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Banca d'Italia, *Il mercato del lavoro: dati e analisi*, n. 6, novembre 2021.

⁹ Come base di comparazione per misurare l'incremento sono stati utilizzati i primi dieci mesi del 2019 e non del 2020, anno in cui l'effetto di congelamento delle dimissioni volontarie è stato presumibilmente molto alto.

professionali si sente in genere più utile dal punto di vista sociale e anche più in armonia con l'organizzazione che alla fine del mese paga il suo stipendio. Sono aspetti questi che non possono essere sottovalutati in una società dove il lavoro non è più una solida fonte di ancoraggio sociale.

5. Gli aspetti fiscali del volontariato di competenza

Gabriele Sepio

5.1 Il volontariato di competenza nel quadro degli incentivi fiscali

Sono ormai più di 5 milioni e mezzo le persone che in Italia si dedicano stabilmente al volontariato contribuendo al perseguimento delle finalità di interesse generale da parte degli enti del terzo settore. Il volontario dona un valore rappresentato dal proprio tempo, dalle proprie competenze e molto altro, e costituisce un modello culturale riconosciuto, al punto che ormai il termine “volontariato” viene associato nel lessico comune sia all’azione individuale spontanea che all’organismo non profit che si avvale del prevalente apporto dei volontari. Nell’accezione fornita dal codice del terzo settore (art. 17) il volontario è colui che spontaneamente, gratuitamente, senza fini di lucro, neanche indiretti, e per fini di solidarietà, mette a disposizione tempo e capacità in favore della comunità e del bene comune. Dunque il modello da cui prende le mosse la definizione contenuta nel codice del terzo settore è quello dell’azione personale ed individuale del volontario, distinto rispetto al lavoratore, con divieto di retribuzione e diritto a ricevere rimborsi spese secondo regole puntuali e trasparenti.

Ma cosa accade se a donare tempo e competenze non è un singolo individuo ma una impresa profit, che attraverso i propri lavoratori sostiene in forma spontanea e volontaria il perseguimento di finalità di interesse generale degli enti del terzo settore (ETS)? Quello del c.d. “volontariato di competenza” è un modello certamente non usuale attraverso il quale le imprese possono contribuire al bene comune superando i tradizionali schemi rappresentati dalle mere erogazioni in denaro e che si inserisce nel solco di un percorso sempre più complesso che caratterizza le forme di coinvolgimento del mercato nelle attività sociali. Una evoluzione che si coglie anche nel contesto normativo più recente con disposizioni che, attraverso la declinazione di varie forme erogative, hanno saputo interpretare le esigenze di dialogo e collaborazione sempre più sentite tra mercato e terzo settore.

Pensiamo alle recenti norme che hanno consentito di regolare e favorire lo sviluppo del recupero dei beni e delle eccedenze di mercato da parte delle imprese (legge 166 del 2016 c.d. “legge antisprechi”) a beneficio degli enti non profit. Oppure alle disposizioni contenute nel codice del terzo settore che hanno esteso le premialità fiscali previste per le erogazioni in denaro anche a quelle in natura. Le imprese che donano beni merce o beni strumentali in sostanza possono dedurre l’integrale valore di quanto donato (nei limiti del 10 per cento del reddito complessivo dichiarato), come se avessero effettuato una equivalente erogazione in denaro. Si tratta di interventi normativi grazie ai quali le imprese hanno avuto la possibilità di accompagnare e stimolare lo sviluppo del terzo settore e la creazione di modelli sempre più organizzati per far fronte alle diverse e mutevoli esigenze dettate dai bisogni e dalle fragilità presenti nella comunità.

In questo scenario si inserisce il “volontariato di competenza” attraverso il quale la forza lavoro abitualmente collegata allo svolgimento di attività dirette o strumentali alle finalità dell’impresa viene impiegata anche a beneficio di interessi collettivi. Una formula che ha cominciato a diffondersi negli Stati Uniti negli anni Novanta, per poi approdare anche in Europa e in Italia dove è stata inserita una disposizione ad hoc nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi, a partire dal 1998, consentendo alle imprese di dedurre, entro certi limiti, il costo dei lavoratori dipendenti destinati alla produzione di servizi a favore delle Onlus.

Una norma poco conosciuta e scarsamente applicata dalle imprese, incluse quelle che investono risorse e tempo nello sviluppo della propria reputazione sociale, la quale, tuttavia,

conserva ancora oggi un forte impatto innovativo. Caratteristica quest'ultima che emerge con maggiore evidenza a seguito della piena operatività della riforma del terzo settore e degli strumenti da questa messi a disposizione per favorire il dialogo tra profit e non profit.

Il volontariato di competenza consente, infatti, di superare alcuni steccati tipici non solo dei modelli organizzativi imprenditoriali ma anche delle comuni regole fiscali, assegnando una premialità a comportamenti che di fatto “distolgono” forza lavoro per perseguire il bene comune. Quest'ultimo insomma entra a pieno titolo nell'organizzazione imprenditoriale e il fisco prende coscienza della necessità di riconoscere l'inerenza dei costi dedicati alla valorizzazione del ruolo sociale dell'impresa. Un modello, dunque, che offre alcuni spunti di riflessione di particolare interesse in questa fase storica, a partire dalla funzione degli incentivi fiscali rispetto allo sviluppo di comportamenti virtuosi da parte del mercato. A questo si aggiunga la necessità di esplorare l'effettivo impatto del volontariato di competenza sulle politiche di welfare aziendale come veicolo in grado di coniugare e mettere in relazione diverse forme agevolative legate al coinvolgimento dei lavoratori.

5.2 Gli incentivi fiscali come modello per lo sviluppo di comportamenti virtuosi

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 alla 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 alla esigenza di incentivare forme di erogazione legate a particolari tipologie di enti o di attività. Pensiamo alle disposizioni del codice del terzo settore che premiano fiscalmente le donazioni effettuate a favore degli enti iscritti nel registro unico nazionale, a prescindere dall'attività di interesse generale concretamente svolta, oppure alle regole del Tuir che valorizzano i finanziamenti volti a supportare particolari settori come la ricerca scientifica, lo spettacolo, i beni culturali etc.

Insomma il “premio fiscale” è una costante nel nostro sistema che da sempre viene riconosciuto a favore di chi dona spontaneamente a beneficio degli enti impegnati nella solidarietà. Tuttavia in questo campo spesso si cade nell'equivoco di pensare che l'incentivo fiscale assolva 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. Al di là di particolari tipologie di crediti d'imposta che assolvono ad una funzione sostitutiva e anticipatoria dell'investimento privato rispetto al finanziamento pubblico (pensiamo al welfare di comunità, all'art bonus o per certi versi anche al social bonus, dove il credito d'imposta costituisce un vero e proprio rimborso in grado di coprire la maggior parte delle somme erogate), nella maggior parte dei casi le detrazioni e deduzioni concesse a fronte di erogazioni liberali a favore di enti non profit assegnano un beneficio del tutto parziale rispetto agli importi donati. Peraltro la cultura del dono in Italia è già piuttosto sviluppata e nelle dichiarazioni dei redditi 2019, ad esempio, il valore complessivo delle donazioni ammontava a più di 5 miliardi e mezzo di euro. È del tutto evidente che in questo caso l'incentivo fiscale non costituisce il parametro guida per orientare i contribuenti che effettuano erogazioni liberali quanto piuttosto conferma, semmai ve ne fosse bisogno, la centralità per lo stato italiano della cultura del dono rispetto al perseguimento del bene comune.

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. 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. Si inserisce, come vedremo immediatamente all'interno del contesto tributario una variabile basata sul bene comune come obiettivo primario portando a riconoscere attraverso una disposizione legislativa, sia pure entro certi limiti quantitativi, la deducibilità del costo del lavoro impiegato nella prestazione di servizi a favore di un ente del terzo settore alla stregua del naturale impiego del lavoratore nel sistema produttivo aziendale.

5.3 Il volontariato di competenza e le deroghe alla deducibilità fiscale del costo del lavoro

Son molti gli incentivi fiscali presenti nel nostro sistema che, in deroga alle regole ordinarie del sistema tributario, riconoscono la meritevolezza di determinati comportamenti da parte dei contribuenti quando sono orientati al perseguimento del bene comune. Statisticamente, come ampiamente emerso anche dal *Terzjus Report 2021* sullo stato di fatto della Riforma del Terzo settore, i contribuenti di fronte alle novità tributarie sono estremamente attenti alle procedure e ai nuovi adempimenti, ma scarsamente consapevoli delle norme premiali. Insomma si conosce ciò che fa più paura, ovvero il controllo e la sanzione fiscale, tralasciando sovente l'approfondimento di disposizioni che assegnano benefici a comportamenti virtuosi spesso già attivati dalle aziende. La conseguenza è che molte imprese in ossequio a forme di prudenza ormai consolidate e del tutto anacronistiche preferiscono distruggere, ad esempio, beni merce piuttosto che donarli ad enti del terzo settore, nella convinzione errata che dall'erogazione possa scattare un qualche maleficio fiscale. Alla stessa stregua preferiscono erogare denaro piuttosto che prestare un servizio con la propria forza lavoro, per paura di dover rispondere fiscalmente rispetto alla deducibilità del costo del personale che potrebbe non risultare coerente in tal caso con l'attività imprenditoriale. Insomma, il fisco fa tendenzialmente paura e per questo gli incentivi fiscali che abbiamo descritto (si veda anche tabella nel paragrafo finale), quando conosciuti, possono non solo assegnare un beneficio ma soprattutto assolvere alla importante funzione di traghettare le prassi aziendali verso modelli virtuosi, deresponsabilizzando spesso le funzioni decisionali interne di fronte a possibili conseguenze sanzionatorie. Più l'azienda assume dimensioni di rilievo e più questi processi decisionali divengono complessi e coinvolgono più settori e persone, e più diventa determinante la diffusione e conoscenza dei processi virtuosi che portano il legislatore, attraverso l'assegnazione di benefici fiscali, a legittimare determinati comportamenti socialmente rilevanti.

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. A ben vedere, anche se il regime fiscale di favore previsto per le Onlus (Dlgs 460/1997) verrà meno una volta ottenuta l'autorizzazione Ue, la disposizione dell'articolo 100 Tuir non verrà abrogata ma anzi troverà uno spazio applicativo maggiore,

includendo altre categorie di enti operanti nel settore non profit. 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 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.

Nel contesto come sopra descritto, il volontariato di competenza trova quindi una collocazione, all'interno dell'ordinamento giuridico, nel novero delle misure premiali stabilite dal Legislatore in presenza di determinati comportamenti da parte del contribuente che, da un lato, sono collettivamente ritenuti virtuosi e, dall'altro, concorrono alla realizzazione di attività di interesse generale.

5.4 L'«inerenza circolare» nel reddito d'impresa: un nuovo concetto di deducibilità fiscale basato sul bene comune.

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 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 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 contemperare 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.

Su questa stessa scia peraltro si inseriscono altre disposizioni tra quelle richiamate nei paragrafi precedenti, prima tra tutti la c.d. "legge antisprechi". Anche in questa circostanza emergono le descritte peculiarità definibili in un quadro di "inerenza circolare" in grado di superare le rigidità del sistema fiscale di fronte all'effettivo perseguimento di un vantaggio per la collettività.

Pensiamo ad una impresa che produce pasta, e che vuole donare i propri prodotti a persone bisognose. Secondo le ordinarie regole fiscali subirebbe due effetti penalizzanti, sia ai fini iva che delle imposte dirette. Infatti, pur non percependo denaro a fronte della cessione gratuita della pasta, l'impresa dovrebbe, comunque, versare l'iva e le imposte dirette secondo il valore in comune commercio dei beni donati. Insomma ai fini fiscali le regole dicono che donare equivale a vendere il bene. Queste regole così stringenti servono a garantire una coerenza di tutto il sistema ed evitare abusi. La legge antisprechi introduce un'eccezione salvaguardando la funzione circolare dell'attività d'impresa ed eliminando qualsiasi effetto fiscale penalizzante legato alla donazione. In tal caso nessuna imposta è dovuta dall'impresa che decide di donare beni ad enti pubblici ed enti del terzo settore e nello stesso tempo viene assicurata la deduzione del costo sostenuto per la produzione o l'acquisto del bene e la relativa detrazione dell'iva. Una novità che ha consentito il recupero di diverse categorie di beni altrimenti destinati alla distruzione in quanto non più commercializzati (alimenti, farmaci, prodotti per la casa e per l'edilizia, arredi, vestiario, tablet e libri solo per richiamare i beni più diffusi) rimuovendo, attraverso un vantaggio fiscale indiretto, un ostacolo alla donazione e incentivando comportamenti virtuosi.

5.5 Il volontariato di competenza nel contesto del welfare aziendale

Un altro contesto in cui il volontariato di competenza è in grado di valorizzare la funzione sociale delle imprese è rappresentato dal welfare aziendale che, come noto, costituisce uno strumento per fidelizzare e premiare i dipendenti, per migliorarne e sostenerne i bisogni personali e familiari. Un importante "pilastro" che affianca il *welfare state* e che sensibilizza anche attraverso incentivi fiscali le imprese verso modelli sempre più attenti alle esigenze personali e familiari del lavoratore al di fuori del contesto strettamente professionale.

L'introduzione di un piano di *welfare* aziendale – in relazione all'attività di volontariato – può essere interpretato in linea con l'evoluzione della nozione di *Corporate Social Responsibility*, che sempre più spesso include anche l'impegno delle imprese a destinare una giornata lavorativa del proprio personale ad attività di volontariato, con la possibilità per i lavoratori di scegliere a quali associazioni o enti del Terzo settore dedicare il proprio impegno.

Accanto alle tradizionali iniziative di volontariato aziendale, che non tengono in considerazione il *know-how* del lavoratore, si è sviluppato un ulteriore modello all'interno del quale i lavoratori mettono, invece, direttamente a disposizione di enti pubblici o del Terzo Settore le loro competenze professionali, con il coordinamento diretto da parte dell'impresa.

Ciò significa che, all'interno di porzioni predefinite dell'orario di lavoro, il datore dà ai lavoratori la possibilità di mettere al servizio di terzi le stesse competenze che hanno maturato nel corso del proprio percorso professionale. In questo modo, grazie allo sforzo del proprio personale, è la stessa azienda che offre il proprio *know-how* a titolo gratuito e per finalità sociali, rivedendo così parzialmente la propria stessa identità ed i propri obiettivi, che vengono a contemplare anche una prospettiva non profit. Si può parlare, in tale ipotesi, di "volontariato di competenza".

A questo proposito, è bene sottolineare che la recente emergenza epidemiologica da COVID-19 ha originato l'opportunità per un consolidamento più organizzato di talune esperienze di volontariato di competenza, in precedenza piuttosto saltuarie.

L'esperienza del volontariato di competenza riveste, dunque, profili particolarmente innovativi e apre prospettive differenti per la collaborazione tra imprese e Terzo settore, meritevoli di un approfondimento.

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, se, da un lato, si consente ad un gruppo omogeneo di dipendenti di fruire di un trattamento economico più favorevole volto a migliorare le proprie condizioni di lavoro e a fruire di servizi e opere per 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 dell'azienda nei confronti dei propri stakeholders e nei confronti dei terzi più in generale. Si tratta di un modello innovativo che è in grado di valorizzare politiche aziendali più favorevoli per i dipendenti che peraltro sono attivamente coinvolti in un percorso di impegno sociale con la anzidetta attività di volontariato. Tale schema non registra precedenti e si pone come apripista rispetto ad un modo nuovo di concepire il rapporto tra datore e lavoratore e di fare impresa. Ciò posto, per la realizzazione di tale progetto, appare opportuno una valutazione di carattere giuridico, che analizzi gli aspetti salienti legati all'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 anche all'attività di volontariato svolta nell'orario di lavoro da parte dei dipendenti.

5.6 Aspetti fiscali connessi all'introduzione di un piano di welfare legato al volontariato di competenza

Dopo aver analizzato l'opportunità di introdurre un piano di welfare correlato ad un volontariato di competenza, è necessario analizzare il regime fiscale predisposto dall'ordinamento per il welfare aziendale.

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

In particolare, il datore di lavoro che redige ed 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, al volontariato di competenza – 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 ad un piano di welfare aziendale ha, altresì, accesso ad un particolare regime fiscale e contributivo, giacché, proprio in funzione del fine socio-assistenziale che perseguono, le misure in commento sono oggetto di puntuali deroghe al normale trattamento fiscale dei redditi di lavoro dipendente. Invero, la mole di tali deroghe è andata incrementandosi, fino a comprendere, ad oggi, un insieme abbastanza eterogeneo di misure che non concorrono interamente ovvero parzialmente alla formazione del reddito del lavoratore. A questo proposito, si va dalla esenzione totale riservata per benefit aventi finalità di cui all'art. 100, comma 1, Tuir, ossia per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, non concorrono nella loro interezza alla formazione del reddito di lavoro dipendente, purché, tuttavia, tali opere o servizi siano riconosciuti alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi – requisito, peraltro, ricorrente per ogni fattispecie di benefit totalmente esente. Ciò vale anche per le somme, i servizi e le prestazioni messi a disposizione dal datore di lavoro per sostenere tutte le spese di educazione e istruzione, ivi compresi quelli connessi, ad esempio la mensa, dei lavoratori e, altresì, dei loro familiari, nonché per la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti, ossia incapaci di compiere atti della vita quotidiana (alimentazione o igiene) ovvero necessitanti di sorveglianza continuativa, volendosi, in quest'ottica, incentivare finalità assistenziali meritevoli di tutela.

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 – sono le cd. polizze *Long Term Care e Dread Disease* – oltre alle somme erogate o dei 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 o previdenza complementare che rispettivamente sono esenti 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. Infine, meritano una particolare attenzione i benefit legati alla mobilità del dipendente

Tanto premesso, un piano di welfare, comprendente taluni dei benefit precedentemente elencati, può essere fondato su una logica strettamente correlata all'attività di volontariato, senza che alla volontà datoriale di incoraggiare tale pratica tra i lavoratori dell'azienda corrisponda la perdita dei vantaggi fiscali sopra esposti. È opportuno, tuttavia, ricordare che l'accesso a detti benefici è condizionato non soltanto all'introduzione dei servizi e delle utilità attraverso lo strumento contrattuale, ma, altresì, al godimento degli stessi da parte della generalità o di categorie omogenee di dipendenti, condizione che ben sarebbe soddisfatta qualora si individuasse nei lavoratori che scelgono di aderire ad attività di volontariato una categoria anzidetta.

Ebbene, l'azienda otterrebbe da un piano di welfare così strutturato un duplice vantaggio: economico-patrimoniale, conseguente al risparmio d'imposta generabile dalla deduzione integrale dei costi anzidetti, e reputazionale, ossia derivante dal ritorno d'immagine di cui l'azienda medesima godrebbe nei confronti dei partner commerciali che ragionevolmente sarebbero ben propensi ad instaurare proficue collaborazioni con un ente capace di vantare una forza-lavoro nobilmente dedicata al volontariato. Tale vantaggio reputazionale, a ben vedere, si tradurrebbe, esso stesso, in un'implementazione degli utili aziendali, conseguenti all'accresciuto bacino di clientela che si intenderebbe conseguire.

5.7 Volontariato di competenza e premi di produttività

Anche i premi di produttività, i quali consistono in somme erogate dal datore di lavoro al raggiungimento di obiettivi prestabiliti e volte a premiare ed incentivare i dipendenti, potrebbero, a ben vedere, rispondere ad una logica simile.

Occorre premettere che anche 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. Sussistono, peraltro, molteplici condizioni per accedere a tale beneficio.

In primo luogo, detto regime agevolato è applicabile ai soli premi di risultato di ammontare variabile e la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed 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.

In secondo luogo, poi, sono detassabili solo i premi erogati "in esecuzione" dei contratti collettivi, 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.

In sintesi, da un lato, la contrattazione collettiva ha il compito di prevedere i criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione - che possono consistere nell'aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi; dall'altro lato, ai fini dell'erogazione del premio, l'obiettivo deve essere effettivamente stato raggiunto, in maniera, peraltro, incrementale, ossia migliore rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo di maturazione e, ai fini di tale verifica, devono soccorrere i parametri individuali previsti dal contratto collettivo medesimo.

L'importo del premio agevolabile è fissato in euro 3.000 e il lavoratore dipendente può accedere all'agevolazione succitata solo se titolare, nell'anno precedente a quello di percezione delle somme agevolabili, di un reddito di lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro. Infine, il premio in forma monetaria sostituito da benefit rientranti nel concetto di welfare aziendale sconta il regime di esenzione totale o parziale ad essi riservato. In questo caso, la riduzione del carico fiscale e contributivo gioverebbe sia al datore di lavoro che al dipendente. Come può evincersi da quanto sin qui esposto, i premi di produttività risultano legati, pertanto, alla qualità del lavoro prestato e si palesano come idonei a coinvolgere i lavoratori, incoraggiati al raggiungimento dei risultati fissati contrattualmente, nei vari processi di miglioramento dei risultati aziendali. Un tal miglioramento potrebbe essere costituito da un sempre maggiore

coinvolgimento dei lavoratori nelle anzidette pratiche di volontariato: legando l'aspetto premiale ad 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, il volontariato di competenza sarebbe suscettibile di divenire parte fondamentale della politica aziendale anche tramite i premi di produttività

5.8 Schema di sintesi sulle norme fiscali di vantaggio

Disposizione normativa	Oggetto dell'erogazione liberale	Agevolazione fiscale
Art. 10, comma 1, lett. g), TUIR	Contributi, donazioni e oblazioni erogate in favore delle ONG idonee ai sensi dell'art. 28, L. 49/1987.	Deduzione fino al 2% del reddito complessivo dichiarato.
Art. 10, comma 1, lett. i), TUIR	Erogazioni liberali in denaro in favore dell'Istituto centrale per il sostentamento del clero della Chiesa cattolica italiana.	Deduzione del reddito complessivo dichiarato fino a Euro 1.032,91.
Art. 10, comma 1, lett. l-quater), TUIR	Erogazioni liberali in denaro in favore di università, fondazioni universitarie, Fondo per il merito degli studenti universitarie, istituzioni universitarie pubbliche, enti di ricerca pubblici, enti di ricerca vigilati dal Ministero dell'istruzione, enti parco regionali e nazionali.	Deduzione integrale.
Art. 100, comma 2, lett. a), TUIR	Erogazioni liberali in denaro in favore di persone giuridiche che perseguono esclusivamente le finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto e finalità di ricerca scientifica, nonché i contributi, le donazioni e le oblazioni in favore delle ONG idonee ai sensi dell'art. 28, L. 49 del 1987.	Deduzione fino al 2% del reddito d'impresa dichiarato.
Art. 100, comma 2, lett. b), TUIR	Erogazioni liberali in favore di persone giuridiche aventi sede nel Mezzogiorno che perseguono esclusivamente finalità di ricerca scientifica.	Deduzione fino al 2% del reddito d'impresa dichiarato.
Art. 100, comma 2, lett. d), TUIR	Erogazioni liberali in favore dei concessionari privati per la radiodiffusione sonora a carattere comunitario.	Deduzione fino all'1% del reddito d'impresa dichiarato.
Art. 100, comma 2, lett. f), TUIR	Erogazioni in denaro in favore dello Stato, enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono o promuovono attività di studio, di ricerca e di documentazione di rilevante valore culturale e artistico, effettuate per l'acquisto, la manutenzione, la protezione o il restauro delle cose indicate nell'art. 2 del D.Lgs. 490/1999 e nel d.P.R. n. 1409/1963.	Deduzione integrale.
Art. 100, comma 2, lett. g), TUIR	Erogazioni in denaro in favore di enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono esclusivamente attività nello spettacolo, effettuate per la realizzazione di nuove strutture, per il restauro ed il potenziamento delle strutture esistenti, nonché per la produzione nei vari settori dello spettacolo.	Deduzione fino al 2% del reddito d'impresa dichiarato.
Art. 100, comma 2, lett. h), TUIR	Erogazioni in denaro in favore di ONLUS, nonché iniziative umanitarie, religiose o laiche, gestite da fondazioni, associazioni, comitati ed enti individuati con DPCM ai sensi dell'art. 15, comma 1, lett. l-bis), nei Paesi non appartenenti all'OCSE.	Deduzione integrale nei limiti di Euro 30.000 ovvero fino al 2% del reddito d'impresa dichiarato.
Art. 100, comma 2, lett. m), TUIR	Erogazioni in denaro in favore dello Stato, regioni, enti locali territoriali, enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute, per lo svolgimento dei	Deduzione integrale.

	loro compiti istituzionali e per la realizzazione di programmi culturali nei settori dei beni culturali e dello spettacolo.	
Art. 100, comma 2, lett. m-bis), TUIR	Erogazioni in denaro in favore dello Stato e dei comuni, per contributi volontari versati in seguito ad eventi sismici o calamitosi che hanno colpito l'ente in favore del quale si effettua il versamento.	Deduzione integrale.
Art. 100, comma 2, lett. n), TUIR	Erogazioni in denaro in favore di organismi di gestione di parchi e riserve naturali, terrestri e marittimi, statali e regionali, e di ogni altra zona di tutela speciale paesistico-ambientale, statale e regionale, nonché gestita dalle associazioni e fondazioni private individuate nell'art. 154, comma 4, lett. a), TUIR.	Deduzione integrale.
Art. 100, comma 2, lett. o), TUIR	Erogazioni in denaro in favore dello Stato, regioni, enti territoriali, enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute, per la realizzazione di programmi di ricerca scientifica nel settore della sanità autorizzate dal Ministero della salute.	Deduzione integrale.
Art. 100, comma 2, lett. o-bis), TUIR	Erogazioni in favore di istituti scolastici di ogni ordine e grado, statali e paritari senza scopo di lucro appartenenti al sistema nazionale di istruzione nonché in favore degli istituti tecnici superiori di cui al DPCM 25 gennaio 2008, finalizzate all'innovazione tecnologica, all'edilizia scolastica e all'ampliamento dell'offerta formativa.	Deduzione fino al 2% del reddito d'impresa dichiarato, nella misura massima di Euro 70.000 annui.
Art. 153, comma 6, lett. a), TUIR	Erogazioni in denaro in favore dello Stato, altri enti pubblici e associazioni e fondazioni private legalmente riconosciute, le quali senza scopo di lucro svolgono o promuovono attività dirette alla tutela del patrimonio ambientale effettuate per l'acquisto, la tutela e la valorizzazione di: a) le cose immobili che hanno cospicui caratteri di bellezza naturale o di singolarità geologica; b) le ville, i giardini e i parchi, non tutelati a norma delle disposizioni del Testo Unico in materia dei beni culturali e ambientali, facenti parte di specifici elenchi gestiti dalle Regioni e che si distinguono per la loro non comune bellezza.	Deduzione integrale.
Art. 153, comma 6, lett. b), TUIR	Erogazioni in denaro in favore di organismi di gestione di parchi e riserve naturali, terrestri e marittimi, statali e regionali, e di ogni altra zona di tutela speciale paesistico ambientale, effettuate per sostenere attività di conservazione, valorizzazione, studio, ricerca e sviluppo dirette al conseguimento delle finalità di interesse generale cui corrispondono tali ambiti protetti.	Deduzione integrale.
Art. 83, comma 2, CTS	Erogazioni liberali in favore degli enti del Terzo settore non commerciali.	Deduzione fino al 10% del reddito complessivo dichiarato.
Art. 27, comma 1, L. n. 133/1999	Erogazioni liberali in denaro in favore di popolazioni colpite da calamità pubblica o da altri eventi straordinari anche se avvenuti in altri Stati, per il tramite di fondazioni, associazioni, comitati ed enti.	Deduzione integrale.
Art. 54, comma 1, L. 342/2000.	Cessioni gratuite ad enti locali, istituti di prevenzione e pena, istituzioni scolastiche, orfanotrofi ed enti religiosi di prodotti editoriali e dotazioni informatiche.	Non si considerano destinati a finalità estranee all'esercizio dell'impresa ai sensi degli artt. 85, comma 2, e 86, comma 1, lett. c), TUIR.

Art. 1, comma 353, L. 266/2005	Trasferimento di fondi per il finanziamento della ricerca in favore di università, fondazioni universitarie, istituzioni universitarie pubbliche, enti di ricerca pubblici, fondazioni e associazioni aventi per oggetto statutario lo svolgimento o la promozione di attività di ricerca scientifica.	Deduzione integrale.
Art. 16, comma 2, L. n. 166/2016	Cessioni gratuite di eccedenze alimentari, medicinali e altri prodotti a fini di solidarietà sociale.	Non si considerano destinati a finalità estranee all'esercizio dell'impresa ai sensi dell'art. 85, comma 2, TUIR.

6. Più che una conclusione, un prologo

Luigi Bobba, Sara Vinciguerra

6.1 Un duplice sfondamento

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.

L'idea della ricerca – come bene hanno esplicitato Fausto Massimino e Francesco Frattini nell'introduzione – nasce sul campo e dentro ad un contesto straordinario come quello determinatosi con l'esplosione iniziale della pandemia da Covid 19.

In quella situazione – per molti versi drammatica - Roche decide di assumere un'iniziativa singolare e atipica: mettere a disposizione per un attore pubblico – il Ministero della Salute- le competenze di un numero significativo di propri collaboratori per far fronte alla fase più acuta e carica di incertezze della diffusione del virus.

Da quella inconsueta decisione, è nato l'interesse di provare a capire se quell'esperienza si configurasse come un fenomeno eccezionale e non replicabile; ovvero, se anche in altri contesti di impresa – con obiettivi, modalità e gradi di coinvolgimento alquanto differenziati – non rappresentasse invece l'emergere, seppure in nuce, di quello che qui abbiamo chiamato “volontariato di competenza”.

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 CTS) 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 appunto – 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 delle imprese, che legittimamente nella produzione di beni o servizi perseguono una finalità di profitto, possano incorporare nella loro missione anche la possibilità di generare non solo vantaggi e profitti per gli azionisti, ma altresì beni ed utilità per la comunità di riferimento mediante il prestito di proprio personale qualificato ad enti del Terzo settore.

Nel racconto dei 24 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 al fine di 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 questo duplice sfondamento che la ricerca ha provato a narrare e a rileggere esperienze alquanto differenziate – sia per i contesti aziendali, per le professionalità coinvolte e per la tipologia dei progetti a valore sociale realizzati – che paiono costituire un nucleo germinale di un fenomeno di ancora incerta identificazione che abbiamo definito “volontariato di competenza”.

6.2 Connessioni per creare valore condiviso

In un certo senso si potrebbe affermare che le azioni connesse con il volontariato di competenza rappresentano un fenomeno in controtendenza – un anticorpo – rispetto alle logiche dominanti che caratterizzano il mercato di offerta e di produzione di servizi rivolti alle persone per la soddisfazione di bisogni di cura, assistenza, formazione, salute, sport, ecc...

Infatti, in tale mercato, si stanno affermando sempre di più processi basati sulla individualizzazione della natura del servizio, sulla specializzazione tecnica dello stesso, sull'utilizzo spinto di piattaforme digitali e sull'efficientamento tecnico dei sistemi di erogazione.

Dalle esperienze narrate, possiamo individuare quattro diversi anticorpi al predominio delle macro strutture tecnico - funzionali; anticorpi che costituiscono un potenziale di innovazione sociale che l'innesto del volontariato di competenza può generare.

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 (si veda la tipologia elaborata nel contributo di Cristiano Caltabiano)- vi sono dei caratteri accomunanti che rivelano la nascita 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 fragilità, povertà, disagio o solitudine. E' 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 *“coproduzione” dell'azione volontaria* volta 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 è possibile dare una risposta appropriata grazie anche alle competenze messe in campo dai volontari aziendali. Non è un caso che dalle testimonianze raccolte, molti dei volontari al termine della loro *“leva volontaria”*, si sentano trasformati, cambiati da ciò che hanno vissuto fuori dalle mura aziendali tanto che poi, in non pochi casi, l'esperienza vissuta diventa la premessa di un mutamento sia del proprio percorso professionale, sia dello *“sguardo”* sui problemi che si sono dovuti affrontare, sia, infine, nella scelta di lasciare l'azienda di provenienza. E non è un caso che le persone coinvolte nelle attività di volontariato di competenza facciano appello anche a risorse ed ad esperienze maturate nella loro vita personale e non nel contesto lavorativo.

In terzo luogo i racconti – sia in contesti vicini al territorio dove è insediata la azienda, sia in realtà significativamente distanti (per esempio nei 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. E questa *“competenza”* è altrettanto importante – se non più importante – della disponibilità di risorse e strumenti che gli stessi volontari possono attingere dalle piattaforme digitali o da colleghi esperti dell'azienda di provenienza. Quasi a dire che il sapere relazionale, l'intelligenza emotiva e lo sguardo partecipe al problema delle persone beneficiarie, sono importanti tanto quanto i saperi professionali e gli strumenti tecnici più sofisticati.

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. Eppure un approccio non meramente efficientista - come potrebbe suggerire la cultura e le pratiche aziendali più diffuse - si rivelano insufficienti a ribaltare l'ordine dei fattori e a generare beni

effettivamente fruibili dalle persone in situazioni di disagio mediante i progetti intrapresi dalle aziende considerate.

6.3 Criticità e potenzialità

Il confronto – in particolare nei focus group effettuati nella fase finale della ricerca - con i manager e i quadri aziendali, ha portato alla luce le criticità e le potenzialità del volontariato di competenza che certamente è ancora elemento marginale e di nicchia del più ampio fenomeno del volontariato aziendale. Tanto che risulta difficile perimetrarlo e identificarne i caratteri distintivi. La ricerca – anche con la tipizzazione prima richiamata – ha provato ad offrire un contributo in tale direzione.

Certamente l'elemento di maggiore criticità 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 cultura e struttura aziendale che tende a considerare il volontariato un fenomeno accessorio agli obiettivi aziendali. Eppure, una forma nuova di consapevolezza pare emergere dalle testimonianze raccolte, nel senso che i risultati delle esperienze più 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 di un gruppo di persone impegnate in una questa attività di volontariato, è possibile che l'esperienza consenta di sviluppare e accrescere un accomunamento e una condivisione con i colleghi che poi si riverberano positivamente sul clima aziendale e sulla soddisfazione delle persone. In sintesi, il rapporto collaboratori/impresе si situa in territorio instabile dove convivono opportunità e rischi.

Dal lato delle potenzialità, forse quella meglio identificata (si veda al cap. 4 il contributo di Edoardo Zaccardi) sta nel virtuoso intreccio tra volontariato di competenza e welfare aziendale. Ciò in ragione del fatto che lo stesso business fine a se stesso, oggi risulta anacronistico se non in grado di abbracciare e incarnare la dimensione etica spingendo le aziende ad incorporare, per rafforzarsi e durare, anche obiettivi di carattere sociale e ambientale. Il welfare aziendale e il volontariato di competenza 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 enti del terzo settore, in considerazione del fatto che questi ultimi sempre più hanno bisogno di nuove competenze per rispondere a bisogni inediti e complessi da affrontare. 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. Tale sviluppo sinergico può accrescere il valore condiviso come parametro di riferimento sia per la produttività

dell'impresa che come indicatore dell'impatto sociale delle attività di volontariato di competenza.

6.4 Cambio culturale e incentivi fiscali: la sfida della riforma del terzo settore

È singolare che una norma introdotta nel 1998 (TUIR, art.100) che consente alle imprese di dedurre - entro certi limiti - il costo dei lavoratori dipendenti destinati alla produzione di servizi a favore delle Onlus, sia rimasta quasi del tutto sconosciuta e ancor meno utilizzata. Allora venne introdotta come “ticket di solidarietà”, ovvero un contributo che l'impresa prestando un proprio collaboratore ad una Onlus, versava in modo ridotto (la deducibilità del costo del dipendente) per contribuire a finalità di bene comune.

Il volontariato di competenza appare del tutto in linea con questa precedente disposizione, in quanto consente di “distogliere” il lavoratore dal proprio compito aziendale per prestarlo ad un ente del terzo settore (ETS) avvalendosi anche di una facilitazione fiscale mediante la quale si può godere di una riduzione del costo del lavoro da sopportare.

Successivamente sono state introdotte altre norme fiscali che premiano non solo le erogazioni liberali in denaro, ma anche la donazione di beni in natura.

Ciò che appare particolarmente innovativo (si veda il cap. 5 di Gabriele Sepio) non è tanto e solo la premialità di comportamenti virtuosi da parte delle imprese qualora effettuino erogazioni in denaro o donazioni di beni; ma la vecchia norma del 1998, ora riattualizzata all'art.89 del CTS, evoca un concetto sul piano fiscale del tutto innovativo: quello di *inerenza circolare*. Ovvero il legislatore, premiando le aziende dove si sviluppa il volontariato di competenza - seppure entro limiti predeterminati - attrae nel sistema d'impresa voci di spesa non collegate all'attività tipica, ma orientate esclusivamente al bene comune. Dunque, non solo l'erogazione diretta di benefici (deduzioni o crediti d'imposta) ma il “riconoscimento della deducibilità di costi estranei al regime fiscale proprio delle aziende”. Si realizza qui quello sfondamento di cui abbiamo parlato nel primo paragrafo: il bene comune fa irruzione nella missione aziendale trovando un esplicito riconoscimento sul piano fiscale. Vi è altresì un secondo piano di innovazione: quello derivante dalla identificazione del volontariato di competenza come elemento non estraneo ai piani di welfare aziendale, laddove il lavoratore destina parte dell'orario di lavoro ad un ETS, non come scelta individuale, ma con il coordinamento diretto dell'impresa. In tal caso è l'azienda che ridefinisce la propria identità e incorpora la produzione di bene comune nella propria mission.

C'è da domandarsi se tale originale prospettiva di promozione dei piani di welfare aziendale possa essere accompagnata dalla introduzione di appositi indicatori che costituiscano strumenti affidabili di misurazione delle ricadute in termini di reputazione sociale dell'impresa e dunque possano entrare nel calcolo della determinazione dei premi di produttività che le aziende - mediante la contrattazione collettiva - possono assegnare ai loro collaboratori. Ne deriverebbe un incentivo fiscale - quello che oggi consente una tassazione ridotta e l'azzeramento della stessa per tale quota di reddito - applicabile anche allo sviluppo del volontariato di competenza. E' evidente che tale prospettiva potrebbe produrre significativi risultati nello sviluppo del volontariato di competenza, qualora però sia associata a quel cambio culturale prima evocato nonché alla introduzione di indicatori affidabili di misurazione delle ricadute aziendali che l'impatto sociale dei progetti di volontariato di competenza avranno generato.

Una sfida davvero impegnativa ma che, nel contesto della riforma del Terzo settore, appare non solo giustificata sul piano normativo, ma particolarmente attrattiva per lo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese.

Infine, la possibilità per le imprese profit di offrire ai propri dipendenti occasioni per valorizzare e accrescere le proprie competenze mettendole al servizio di enti del terzo settore che perseguono finalità di bene comune, potrebbe attrarre verso le stesse generazioni giovani orientate a non contrapporre, ma anzi ad integrare crescita professionale e sostegno a cause

sociali. Un trend, messo in luce da diverse ricerche, che si rivela particolarmente diffuso tra i più giovani che aspirano a conciliare le loro carriere lavorative con la possibilità di mettere a disposizione le proprie competenze per accrescere il bene comune.

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

La responsabilità sociale di impresa, come si è accennato, è un insieme di politiche e pratiche aziendali, strutturate o meno, ormai consolidate 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", dalla capacità di innovare, alla salute, all'ambiente, alla formazione e ai giovani.

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

Una scelta volontaria o dovuta quella delle imprese? Entrambe, se si considera che pur non sussistendo obblighi normativi, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti gli interlocutori, le aziende possono cogliere anche l'obiettivo di conseguire un accreditamento e un posizionamento capace di generare un vantaggio competitivo e, in alcuni casi, la massimizzazione degli utili.

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

Non si tratta di quello che in gergo viene definito approccio *win-win*, in cui sia il soggetto agente – l'azienda – che il soggetto ricevente – l'ente del Terzo settore – hanno un reciproco vantaggio, ma di una condivisione, di un patto, di un'alleanza che abbia un obiettivo prioritario estraneo agli interessi di entrambi i soggetti, costringendoli in alcuni casi a fare passi indietro e a rivedere le proprie agende, in una parola: *partenariato*, che non può eludere la necessità di partecipare attivamente alla co-progettazione della *res publica*.

Nonostante proprio il partenariato sia stato sdoganato recentemente anche a livello istituzionale, diverse sono le difficoltà persistenti a che vi sia una sua reale attuazione. In primis, la cultura aziendale, non sempre aperta a integrare e/o rivedere i propri modelli di business; in secondo luogo, un pregiudizio, più o meno rumoroso, nell'accogliere i soggetti privati for profit con la stessa dignità, gli stessi oneri e onori nella sfida della generazione di utilità sociale e di benessere delle comunità e non solo come meri finanziatori.

Segnali importanti arrivano dal PNRR, ma forse questa ricerca potrà aiutare a promuovere confronti e riflessioni per “contagiare” tutti gli attori coinvolti nella strutturazione di un processo che favorisca e implementi il volontariato di competenza come risorsa per un futuro sostenibile.

Appendice

Allegato A – Traccia di intervista (volontari)

L'esperienza di volontariato

Mi puoi raccontare della tua esperienza di volontariato aziendale (quando e come hai iniziato, quali attività svolgi e dove la presti, hai scelto liberamente o ti è stato proposto un programma/un'organizzazione dalla tua azienda, quanto tempo del tuo orario di lavoro dedichi a questa attività, ti capita di farla anche fuori dall'orario di lavoro)?

Mi puoi raccontare un episodio che ti ha particolarmente colpito mentre svolgevi questa attività?

Cosa ti ha spinto ad impegnarti nel volontariato attraverso l'azienda in cui lavoro? Sono cambiate le motivazioni da quando hai iniziato?

Quali sono per te gli aspetti più importanti in questa attività di volontariato?

E, invece, i maggiori problemi che hai incontrato mentre la svolgevi?

In passato ti eri mai impegnato nel volontariato in altri contesti (dove, in quale organizzazione, quali attività svolgevi)?

L'impatto sul lavoro (sul modo di stare nelle propria azienda) e sulla vita privata

Da quando hai cominciato l'attività di volontariato aziendale è cambiato qualcosa nel tuo lavoro (rapporto con i colleghi e con i superiori, compiti e responsabilità legati al tuo ruolo professionale, ecc.) ?

E nella vita privata (in famiglia, con gli amici, nel modo di fruire del tempo libero) ?

Cosa pensi del fatto che la tua azienda dia la possibilità ai propri dipendenti di fare attività di volontariato durante l'orario di lavoro?

In che misura riesci a conciliare questa attività volontaria con gli altri impegni (lavoro, famiglia, svago, ecc.)

Gli incentivi

Cosa potrebbe fare la tua azienda per rendere più soddisfacente l'attività di volontariato aziendale? E per migliorare il suo impatto a livello sociale? E la politica, invece, come potrebbe incentivare (promuovere) il volontariato aziendale?

Prima di concludere...

Cosa ti ha insegnato quest'esperienza di volontariato aziendale a livello intimo (personale)?

Hai appreso qualcosa di utile per il tuo lavoro?

Allegato B – Traccia per i focus group (dirigenti aziendali)

Introduzione

- Buongiorno, vi sottoporremo alcune domande sui problemi e le prospettive del volontariato di competenza: una forma di volontariato che i dipendenti delle aziende svolgono durante l'orario lavorativo, mettendo al servizio della comunità le competenze maturate nella propria carriera.
- Il vostro parere è fondamentale per capire come si può promuovere il volontariato di competenza in diversi contesti aziendali. Non esistono risposte giuste o sbagliate su un tema complesso e ancora in parte inesplorato. Si tratta semplicemente di esprimere il vostro punto di vista su questioni che vi riguardano da vicino come manager di imprese importanti e dinamiche. Episodi, dati ed esperienze personali possono aiutare a chiarire il vostro punto di vista.
- Per consentire a tutti di esprimere la propria opinione sui temi che affronteremo in questo gruppo di discussione è bene fissare un tempo massimo di risposta, che potrebbe essere di circa tre minuti per ciascun intervento.
- Per evitare interruzioni, vi preghiamo, se non ci sono particolari urgenze, di spegnere i telefonini.
- Faremo un giro di risposte per ognuna delle domande, sarò io stesso a stabilire l'ordine degli interventi, chiamandovi ogni volta a rispondere.
- La nostra discussione di gruppo sarà videoregistrata per agevolare la trascrizione dei vostri interventi, vi preghiamo di lasciar finire (e di non interrompere) la persona che vi precede prima di cominciare a parlare.
- Al termine di un giro di risposte, chiederò se qualcuno vuole integrare la propria risposta o replicare alla risposta di un altro partecipante. Potrete richiedere di intervenire scrivendo un messaggio sulla chat.
- Le vostre opinioni verranno trattate nel rispetto della normativa sulla privacy. Vi abbiamo inviato il modulo con la dichiarazione privacy, dovrete compilarlo, firmarlo, e rispedirlo all'indirizzo di posta elettronica dal quale è pervenuto l'invito all'incontro odierno.
- Se vi interessa saremo lieti di trasmettervi la reportistica della ricerca una volta terminato lo studio esplorativo e di invitarvi all'evento pubblico nel corso del quale verranno presentati i principali risultati della stessa.

Icebreaking (domanda iniziale per mettere a proprio agio i partecipanti)

- Cominciamo con un breve giro di presentazioni: il vostro nome e cognome, una breve descrizione del ruolo/posizione professionale nella vostra azienda.

Spunti di riflessione

- Vi chiederei di descrivere brevemente le iniziative/programmi di volontariato o i progetti di sostenibilità/responsabilità sociale realizzati dal vostro gruppo? Quali sono stati a vostro giudizio i punti di forza e i punti di debolezza di tali attività?
- Quali sono i passi irrinunciabili che un'azienda deve compiere se vuole incentivare i suoi dipendenti a svolgere attività di volontariato durante l'orario lavorativo?
- Guardando alle priorità attuali delle vostre aziende, quale potrebbe in media essere il giusto tempo da assegnare a un dipendente per attività di volontariato durante il lavoro? L'azienda

può indicare i compiti che i dipendenti dovrebbero svolgere le attività volontarie ? Se sì, quali sarebbero secondo voi quelli più pertinenti per gli addetti (ai vari livelli) della vostra impresa?

- In base alla vostra esperienza (o semplice conoscenza), quali figure professionali e strutture aziendali (divisioni, dipartimenti, aree e gruppi di lavoro) possono dare un apporto per rendere più incisivi i progetti che mirano a coinvolgere il personale in attività meritorie dal punto di vista sociale?
- In che modo le attività di volontariato aziendale dei dipendenti possono entrare a far parte del sistema di valutazione delle performance lavorative e dei riconoscimenti che ne conseguono (gratifiche, scatti di carriera, premi di produzione, ecc.)?
- Quale è il vostro giudizio sull'ipotesi che i datori di lavoro assegnino al personale un ticket di solidarietà per le attività di volontariato svolte durante il lavoro, a fronte di uno sgravio fiscale o contributivo? Quali benefit sarebbe più appropriato inserire in questo ticket?
- Ci sono altre misure politiche (fiscali, contributive o di altro genere) che potrebbero indurre le imprese ad ampliare le attività volontarie nei propri uffici e negli stabilimenti produttivi?
- Quale ruolo possono svolgere gli intermediari della comunità locale (dirigenti dei centri di servizi per il volontariato, organizzatori di campagne di sensibilizzazione sociale e culturale, leader di organizzazioni non governative e di altri enti del terzo settore) nei programmi di volontariato aziendale?
- In definitiva, come può il volontariato di competenza contribuire al benessere organizzativo e alla crescita personale dei lavoratori?

Grazie a tutti per la partecipazione, il focus group è terminato.

Nota sugli autori

Luigi Bobba: presidente nazionale delle Acli dal 1998 al 2006, nonché portavoce del Forum del Terzo settore dal 1997 al 2000. Deputato e senatore per diverse 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* (Torino, 2007).

Cristiano Caltabiano: sociologo, dal 2000 al 2009 è stato coordinatore scientifico dell'Iref (Istituto di ricerca delle Acli), di cui è attualmente consulente. Collabora anche con l'Associazione Tezjus (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, famiglia, sviluppo economico, lavoro e formazione professionale.

Francesco Frattini: nato a Parma, farmacista e chimico farmaceutico con passione per la farmacologia, ha lavorato per circa 20 anni in multinazionali farmaceutiche all'estero, occupandosi di sviluppo di farmaci. Rientrato in Italia, fin dalla sua creazione ha ricoperto il ruolo di Segretario Generale di Fondazione Roche, dedicandosi soprattutto alla ricerca indipendente e alla tutela dei diritti della persona e del paziente.

Fausto Massimino: laureato in giurisprudenza e abilitato alla professione legale, ha svolto il servizio civile e molteplici attività di volontariato. Attualmente opera come legale d'azienda ed è Direttore Generale della Fondazione Roche.

Filippo Perfumo: Innovation Specialist in Eudaimon, dove supporta lo sviluppo e la progettazione dei nuovi prodotti e si occupa del monitoraggio dell'evoluzione del welfare al fine di contribuire al miglioramento dell'offerta aziendale. Dopo la laurea triennale in Economia, ha recentemente completato gli studi in Politiche Pubbliche all'Università Cattolica, ottenendo la lode con una tesi di laurea sulla necessità di personalizzazione del welfare aziendale.

Gabriele Sepio: docente di Diritto tributario presso la Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione. Avvocato cassazionista con esperienza maturata presso grandi network internazionali della consulenza (Andersen, Deloitte, Ernst&Young). Dal 2016 ha partecipato al processo legislativo che ha condotto all'approvazione della riforma del Terzo Settore, offrendo un contributo sostanziale sugli aspetti fiscali della nuova normativa. Tra i vari incarichi che ricopre, vi sono quelli di membro esperto del Consiglio nazionale del Terzo settore, componente del Comitato di gestione di Fondazione Italia Sociale e Segretario Generale dell'Associazione "Terzjus – Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale". Autore di numerose pubblicazioni su riviste specializzate, opere monografiche e contributi in volumi enciclopedici, collabora stabilmente con "Il Sole 24 Ore" su temi di fisco ed economia.

Sara Vinciguerra: classe 1976, formazione giuridica, comincia il suo percorso professionale nel 2003 come consulente legislativo per diversi parlamentari, in particolare in ambiti socio-sanitario, finanziario e giuslavorista, fino alla collaborazione in materia di comunicazione istituzionale ed eventi pubblici per gli uffici di diretta collaborazione del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali, in particolare in ambito del Terzo Settore. Il percorso aziendale inizia in Sanofi S.p.A. come Institutional Affairs specialist fino a diventare Head of Institutional Affairs and patient advocacy e responsabile dell'ufficio di Roma e in seguito come Head of Governmental Affairs di Roche S.p.A. Da dicembre 2020, ricopre il ruolo di Head of Italy Corporate Affairs in Boehringer Ingelheim Italia, occupandosi anche della comunicazione esterna ed interna. Presidente onorario di ELSA Urbino (European Law Student's Association) dove è stata Responsabile delle Attività Accademiche e Presidente negli anni universitari. Co-fondatrice di Donne Leader in Sanità. Da giugno 2020, in forma di volontariato di competenza, è responsabile della comunicazione di Terzjus.

Edoardo Zaccardi: coordinatore dell'area Competence Center di Eudaimon, dove si occupa della progettazione e revisione dei piani di welfare aziendale attraverso momenti di analisi e ascolto rivolti al management aziendale e ai collaboratori. Supporta, altresì, le altre funzioni aziendali nell'analizzare i mutamenti del welfare odierno al fine di sviluppare servizi coerenti con l'evoluzione dei nuovi bisogni.