

Il volontariato di competenza. Un ponte tra Imprese e Terzo settore

La sintesi di un volume della Fondazione Terzjus in uscita per i tipi editoriali di Editoriale scientifica di Napoli

di Cristiano Caltabiano

Da due anni a questa parte la Fondazione Terzjus ha dato vita ad un ambizioso programma di ricerca per capire quali siano le diverse implicazioni (economiche, sociali, culturali, ecc.) del Volontariato di Competenza (VdC), una pratica sociale emergente, sia in Italia che all'estero¹. Con tale espressione si fa riferimento a molteplici forme di impegno solidaristiche attraverso le quali i dipendenti delle aziende (dai dirigenti apicali agli impiegati esecutivi, passando per le figure intermedie nella piramide organizzativa) mettono le proprie capacità professionali al servizio della comunità, principalmente durante l'orario di lavoro, perciò con l'autorizzazione dei propri capi. Sull'argomento non vi erano studi accurati e sistematici, soprattutto nel nostro paese, ad eccezione di qualche pur meritorio tentativo di individuare le specificità del volontariato aziendale rispetto ad altre modalità più convenzionali di impegno sociale. La carenza di informazioni accurate su un fenomeno in larga parte inedito viene in parte colmata dal volume *Riconoscere il volontariato di competenza*, che verrà presentato a Roma il 23 gennaio 2024, presso la sede di Unioncamere, a piazza Sallustio 21. Il libro raccoglie i contributi dei ricercatori, studiosi ed esperti che hanno partecipato ad un complesso percorso di approfondimento conoscitivo, realizzato dalla Fondazione Terzjus grazie al sostegno ricevuto dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali. Vi è un ulteriore tassello dello studio che, pur non facendo parte del volume in uscita, è in larga misura collegato al programma di studi promosso dalla Fondazione Terzjus. Si tratta di una ricerca-azione su una esperienza di VdC del gruppo Roche Italia. Dalla metà del 2023 la società farmaceutica ha coinvolto circa trenta dipendenti in un'attività sistematica e qualificata di volontariato a sostegno di CasAmica di Milano, una struttura che accoglie pazienti gravi e i loro familiari in difficoltà provenienti da tutta Italia, per curarsi negli ospedali della città. Gli esiti di questa indagine, ancora in corso, confluiranno in un report di cui si darà evidenza nel 2024.

Qui di seguito si anticipano le principali evidenze empiriche emerse dall'indagine realizzata nel 2023 per conto del Ministero, che ha utilizzato un ampio ventaglio di metodologie e strategie di analisi: rilevazione statistica su un campione assai esteso di medie-grandi imprese, focus group e interviste in profondità con i responsabili di Enti del Terzo Settore (ETS), studi di caso in ambienti organizzativi eterogenei dove hanno preso corpo esperienze significative di VdC, ricognizione sulla letteratura manageriale, sui documenti di policy e sulla normativa di riferimento.

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

Un primo elemento di interesse riguarda il livello di diffusione e la configurazione nel nostro paese del VdC e più in generale del volontariato aziendale. Da questo punto di vista è stata assai proficua la collaborazione con l'ufficio studi di Unioncamere, avendo dato la possibilità di inserire alcuni quesiti sul tema in esame all'interno della rilevazione del Sistema informativo Excelsior; ciò ha consentito di misurare in modo piuttosto preciso l'impatto del volontariato aziendale che appare ancora abbastanza limitato riguardando il 5% delle aziende che impiegano almeno 50 dipendenti; queste ultime danno l'opportunità al proprio personale di cimentarsi in attività di varia natura: sostegno educativo nei confronti di soggetti fragili, invio di giovani talenti in contesti problematici nei paesi in via di sviluppo per forgiare il loro carattere, consulenze gratuite ai dirigenti e agli operatori degli ETS, organizzazione di giornate dedicate alla pulizia di un parco o a tener compagnia a persone con problemi psichici, permessi individuali per dare una mano nelle operazioni locali della protezione civile o per andare a donare il sangue. Il VdC risulta comunque una componente rilevante di queste pratiche multiformi, coinvolgendo circa 4 imprese su dieci impegnate in programmi di volontariato aziendale (39,4%).

Se questo è il segmento piuttosto circoscritto dove il VdC ha già attecchito, in prevalenza in ambiti di servizio avanzati come la finanza e le assicurazioni, molto più ampio è il bacino nel quale potrebbe svilupparsi negli anni a venire, laddove più di un quarto (26%) delle imprese italiane hanno dichiarato di essere interessate ad impegnare il proprio personale in iniziative di utilità sociale. È indicativo che questa cerchia più larga di aziende attratte dal VdC e da altre forme di volontariato d'impresa sia ubicata in ogni area della Penisola (Nord, Centro e Sud) e si concentri in molti domini rilevanti dei servizi: oltre alle attività finanziarie e assicurative, la logistica, l'assistenza legale e strategica alle imprese, i media e la comunicazione, il commercio all'ingrosso, i servizi alla persona, la ristorazione e l'alberghiero.

In estrema sintesi, il volontariato non sembra essere residuale nel tessuto economico del nostro paese dal momento che coinvolge direttamente o desta l'attenzione di poco meno un terzo delle imprese medio-grandi (31%), le quali già danno la facoltà (o pensano di farlo a breve) ai lavoratori e ai manager di impegnarsi nel sociale. Si deve aggiungere che il potenziale di crescita sarebbe probabilmente ancora maggiore se gli amministratori delegati e i responsabili delle risorse umane fossero informati degli incentivi fiscali di cui potrebbero godere nel caso in cui autorizzassero i propri dipendenti a svolgere qualche azione meritoria durante l'orario di lavoro (deduzione del 5 per mille del costo, ai sensi dell'articolo 100, comma 2, lett. i del Testo Unico delle Imposte sui Redditi). Più di 6 imprese su dieci hanno difatti affermato di non sapere dell'esistenza di tale norma (61%), nonostante l'indagine abbia raggiunto realtà produttive di una certa consistenza. Il che la dice lunga sulla necessità di spiegare meglio ai direttori del personale che potrebbe essere vantaggioso avvalersi di tale strumento in quanto, a certe condizioni, può migliorare l'immagine dell'azienda e il clima sul luogo di lavoro, cementando il senso di appartenenza dei lavoratori, a prescindere dalla posizione che questi occupano negli organigrammi, come mostrano diversi studi comparativi su scala internazionale.

Una seconda dimensione esplorata nel volume riguarda gli ETS. Per cogliere gli orientamenti sul VdC dell'associazionismo, delle organizzazioni di volontariato e delle imprese sociali è stata prima condotta una web survey su circa 400 enti propensi ad accogliere dipendenti di imprese per svolgere

attività a carattere sociale; in seguito sono stati condotti focus group e interviste in profondità con i responsabili di organizzazioni del terzo settore (inclusi i centri di servizio per il volontariato) che hanno effettivamente preso parte a programmi di volontariato aziendale e che quindi potevano ragionare sui punti di forza e di debolezza di tali iniziative. I risultati salienti di questa indagine esplorativa sono essenzialmente tre: fra le diverse forme di volontariato aziendale, il VdC viene indicato come modalità dagli ETS intercettati attraverso l'inchiesta su Internet; dai focus group e dalle interviste è emersa inoltre l'esigenza di promuovere questa tipologia di volontariato con una attenta attività di coprogettazione da parte delle associazioni e delle imprese, proprio perché è necessario uno sforzo congiunto per far sì che i lavoratori siano messi in grado di mettere a frutto il loro *know how* nelle iniziative di utilità sociale; i testimoni privilegiati hanno altresì sottolineato il rischio che altre forme più episodiche di volontariato aziendale (come i *community day*) possano tradursi in "operazioni di facciata" con cui le imprese accrescono il proprio appeal presso i consumatori, senza investire più di tanto nelle politiche di sostenibilità (tutela dell'ambiente, equo trattamento dei lavoratori, trasparenza verso i clienti, coinvolgimento reale degli stakeholders nelle comunità locali dove operano).

Un altro dei temi che è stato investigato a fondo nello studio è la dimensione organizzativa che incide notevolmente sul modo con cui il VdC viene svolto in diversi contesti professionali (e non). Nel caso dei Manager per il Sociale, gruppo spontaneo di dirigenti in pensione o in mobilità nato all'interno di Manageritalia Lombardia, si genera una comunità di pratiche, ossia una formazione sociale fra "colleghi" che cooperano, scambiano esperienze e apprendono collettivamente, facendo leva sulle proprie competenze per trovare soluzioni pratiche a problemi comuni. Questo modo di operare viene riversato in un'azione volontaria il cui fine è quello di fornire consulenze gratuite agli ETS attivi a Milano e in altre province lombarde: dall'aiuto in attività tecniche quali la raccolta fondi e la rendicontazione, all'elaborazione di complessi progetti di sviluppo organizzativo, passando per il mentoring nei confronti di giovani talenti o l'assistenza verso i lavoratori autonomi che hanno bisogno di fare un business plan. Tali iniziative polivalenti vengono sostenute da una cultura di gruppo che poggia su tre basi: il sentirsi parte di una cerchia di persone che hanno raggiunto posizioni apicali nella sfera professionale, la pratica dell'ascolto attivo per cogliere le esigenze del tessuto associativo locale, un managerialismo che si apre alle istanze della sostenibilità sociale e ambientale, tentando di costruire un ponte tra il mondo degli affari e il terzo settore.

La vicenda di Unigens è diversa per genesi e scopi. Questa associazione di volontariato nasce tra il 2017 e il 2018 come uno spinoff promosso da Unicredit, che in quel momento si apprestava a varare un piano con cui anticipare la fuoriuscita dalla Banca di migliaia di lavoratori maturi. Questi sessantenni "esodati" hanno trovato una sponda ideale nella neocostituita associazione, a cui hanno potuto aderire liberamente impegnando il loro tempo in azioni meritorie quali svolgere lezioni di educazione finanziaria agli studenti dell'ultimo triennio delle scuole secondarie superiori, seguendo l'input dei vertici dell'istituto bancario, i quali sono peraltro tuttora i principali sostenitori economici di UniGens. Nonostante questa dipendenza materiale e simbolica da Unicredit, l'associazione si è evoluta nel tempo verso altre direzioni, predisponendo iniziative autonome a livello nazionale e locale, fra cui una collaborazione con l'Ente Nazionale per il Microcredito, attraverso la quale i volontari hanno fatto da tutor in corsi di autoimprenditorialità destinati a donne

vittime di abusi e maltrattamenti. Sembra quindi delinearsi un percorso di progressiva indipendenza dalla “casa madre” per questo ETS che è cresciuto sia in termini di aderenti sia come capacità progettuale sul territorio.

Nel terzo studio di caso ci si è soffermati su un programma convenzionale di volontariato aziendale incentrato sulle competenze dei volontari. La divisione delle risorse umane di Chiesi Farmaceutici si è resa artefice di un progetto di VdC che si sta consolidando. Partito nel 2020 con un’attività di orientamento per donne fragili che frequentano i Centri antiviolenza di Parma ora si è allargato ai giovani che svolgono il servizio civile in diversi ETS del territorio. La particolarità di questa esperienza è il ruolo di intermediazione svolto dal Centro di Servizi per il Volontariato (CSV) di Parma, che si è adoperato per facilitare l’incontro tra i fabbisogni delle diverse organizzazioni del terzo settore coinvolte nel programma e i volontari di Chiesi. La realizzazione di un monitoraggio congiunto fra il CSV e la multinazionale parmense sulle ricadute che quest’attività ha avuto sui volontari è di sicuro un punto qualificante, in quanto consente di valorizzare in corso d’opera gli elementi positivi del programma e, al contempo, di correggere il tiro su ciò che non ha funzionato.

Vi è un’ultima questione affrontata nel volume che merita di essere ripresa in questa sintesi: come si possa agevolare questo trasferimento di *know how* corrispondendo alle aspettative di tutti i soggetti interessati: i dipendenti-volontari, gli ETS, gli stessi destinatari degli interventi e in ultima analisi la dirigenza delle imprese? In proposito, si deve senza dubbio salutare in modo positivo uno degli effetti derivanti dalla piena attuazione del Codice del Terzo Settore, per cui è stata ampliata la platea di organizzazioni (dalle Onlus a tutti gli ETS di natura non commerciale) presso i quali si può far prestare l’attività volontaria ai propri dipendenti, deducendo il 5 per mille del loro costo (articolo 100, comma 2, lett. i del Testo Unico delle Imposte sui Redditi). Questo dispositivo ha una forte valenza promozionale per il VdC (e più in generale per il volontariato aziendale), in quanto lo legittima come pratica per la quale le imprese possono ottenere una deduzione fiscale, entrando di diritto nella sfera di quei comportamenti virtuosi ai quali lo Stato attribuisce legittimità sociale, essendo espressione credibile del concetto di responsabilità d’impresa.

Vi sono tuttavia spazi ancora maggiori per incoraggiare questo tipo di volontariato. E questi vanno ricercati nel carattere sempre più vincolante delle linee guida e dei regolamenti varati dalla Ue sui bilanci di sostenibilità, che impongono alle imprese di introdurre alcuni indicatori chiave di prestazione (KPI – *Key Performance Indicators* in inglese) per dimostrare di aver realmente privilegiato i lavoratori, la comunità, e l’ambiente, senza fossilizzarsi solo sull’accumulo dei profitti. Altrettanto promettenti sono i margini di azione aperti dalla normativa sui premi di produzione, laddove il Legislatore lascia alla libera contrattazione fra le parti sociali la possibilità di inserire nuove fattispecie meritevoli di rientrare nella categoria degli incentivi economici concessi al personale; in tale ottica il VdC potrebbe diventare un criterio per misurare la produttività di un dipendente, se questa non venisse intesa solo come contributo al fatturato (e quindi ai ricavi), ma anche come un fattore che genera sostenibilità, aumentando la reputazione sociale della stessa azienda e quindi, per molti versi, la sua capacità di reggere la competizione nella nicchia di mercato in cui opera.