



252

Quaderni dell'Opera Cardinal Ferrari di Milano
1/2023

Pasquale Seddio (ed.)

Il volontariato in trasformazione

Contenuti, esperienze e sfide
viste dall'Opera Cardinal Ferrari di Milano

Schol 



Le persone, la nostra Opera dal 1921
Via G.B. Boeri, 3 - 20141 Milano
CF: 02832200154
www.operacardinalferrari.it

In copertina: un volontario dell'Opera Cardinal Ferrari.

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org

Scholé è un marchio dell'Editrice Morcelliana

© 2023 Editrice Morcelliana

Via Gabriele Rosa, 71 – 25121 Brescia

LegoDigit srl - Via Galileo Galilei 15/1 - 38015 Lavis (TN)

ISSN 2282-6076

ISBN 978-88-284-0625-9

Presentazione

“Facciamo in modo che si moltiplichino i piccoli luoghi di conoscenza, condivisione, ascolto e a un certo punto, da questi piccoli luoghi, nascerà la città”.

Cardinale Carlo Maria Martini

L'esigenza di sviluppare una collana di quaderni di approfondimento sullo stato dei bisogni e delle politiche sociali della città di Milano è da tempo all'attenzione dell'Opera Cardinal Ferrari e con questa prima pubblicazione s'intende mettere meglio a fuoco, una delle prime linee di riflessione, avviate nell'anno del centenario, sul senso e il valore del volontariato e dell'azione volontaria, sul volto che questo fenomeno assume in una delle più antiche istituzioni milanesi, sui campanelli di allarme che minacciano questo grande giacimento di generosità e gratuità da sempre al servizio del welfare cittadino per una Milano inclusiva, vivibile, plurale e generosa.

All'interno del sistema di welfare cittadino l'Opera Cardinal Ferrari continua a essere quella "piccola bottega artigiana della solidarietà e del bene comune milanese" che riesce a coniugare carità e giustizia e che attraverso tale legame continuamente trova stimoli e modi sempre nuovi per rigenerarsi. Certo nella sua storia centenaria, non sono mai mancate e continuano a non mancare le difficoltà, ma si può misurare il cammino percorso. Un cammino caritativo che entra in relazione con differenti tipologie di fragilità¹: i poveri senza casa (*homelessness o clochards*), gli studenti universitari meritevoli in condizione di disagio economico, i giovani lavoratori con bassi redditi (*working poor*), i degenti ospedalizzati provenienti da fuori regione che arrivano a Milano per curarsi, le famiglie numerose con figli rese ancora più povere dalla crescente inflazione e dal problema del sovraindebitamento, l'invecchiamento progressivo della popolazione, il crescente fenomeno dell'isolamento urbano e molto altro ancora.

Posare lo sguardo su Milano, città ricca e straordinariamente generosa, mette a dura prova chiunque, per l'elevato costo della vita, per i ritmi frenetici e le evidenti disuguaglianze; ma costringe anche a vederne la ricchezza culturale, il capitale sociale, il capitale di conoscenze e creatività, il suo essere una città in

¹ "Noi andremo di preferenza dove nessuno va, dove la gente è abbandonata, dove si ammassano tutti i detriti della vita" (Don Giovanni Rossi, 1921).

continuo movimento, aperta, solidale e prontamente ricettiva ai cambiamenti. Nonostante la sua originale vitalità e operosità che da sempre la caratterizzano, quello che non va certamente smarrito è l'orizzonte civile a cui continuare a tendere, unitamente alla centralità del concetto di servizio a partire dai cittadini più deboli. Nella società e nell'economia post covid tenere vive e sane le relazioni tra persone, gruppi e istituzioni rappresenta una esigenza sentita, non solo dall'Opera Cardinal Ferrari, che la pone come priorità per ridare maggiore attenzione alle differenti comunità cittadine, sollecitando il mondo milanese produttivo, del commercio e finanziario a diventare titolare attivo di questa rinnovata e condivisa responsabilità sociale verso chi è più fragile e resta indietro.

“Milano non può, in nome dell'identità, perdere la sua vocazione all'apertura e alla solidarietà”¹. Non può rinunciare a prendersi cura di sé e degli altri.

Il dialogo costruttivo che l'Opera Cardinal Ferrari intrattiene con il sistema solidaristico e produttivo milanese pone l'esigenza condivisa di interrogarsi sulle profonde trasformazioni che da tempo attraversano il *volontariato tradizionale di welfare* nella Città di Milano (tipicamente socio-assistenziale e sanitario). Secolarizzato, più invecchiato, presen-

¹ *Paure e speranze di una città: discorso al comune di Milano del 28 giugno 2002*. Il testo è stato pubblicato in Carlo Maria Martini, *Perché il sale non perda il sapore: discorsi, interventi, lettere e omelie 2002*, Edb, Bologna 2003, pp. 453-464 e in «Rivista diocesana milanese», XCIII, 6 (2002), pp. 865-875. Il corsivo è mio.

te su tutto il territorio metropolitano, efficace nel fornire servizi ma con una decrescente capacità di coinvolgere i giovani. Dobbiamo ritornare a guardare questo rilevante giacimento di generosità e considerare come esso sia frutto di una storia cittadina plurisecolare che arriva sino a noi come una grande eredità, un patrimonio di conoscenza, di esperienza e di professionalità prezioso e fragile che bisogna ritornare a produrre e non solo a consumare. Si dovrebbe continuare a lavorare per convergenza di obiettivi, ristabilire equilibri sociali, riconsolidare una nuova misura solidaristica per Milano attraverso politiche sociali, sanitarie e del lavoro che offrano speranza e restituiscano fiducia. Guardare avanti con professionalità, creatività e spirito aperto verso chi si trova più in difficoltà, senza mai trascurare il pensiero attento all'imprenditorialità e al lavoro.

La propensione a svolgere attività solidaristiche rappresenta un tratto fortemente radicato nella storia e nel carattere di Milano. Milano non è soltanto la capitale economica, morale, dell'innovazione, della creatività, e tanto altro ancora, ma è anche la capitale italiana della cura e della solidarietà in cui operano diverse centinaia di istituti pubblici e privati senza scopo di lucro insieme a un esercito di quasi duecentomila volontari "senza divisa", i quali erogano servizi fondamentali di pubblica utilità e svolgono un ruolo di vicinanza concreta a coloro che sono in difficoltà.

Non dobbiamo infine dimenticare che il futuro si prepara nel presente e dipende in larga misura dalle scelte che di volta in volta facciamo. Ancorati a più di cento anni di orgogliosa partecipazione, alla più autentica tradizione di solidarietà ambrosiana, ma pronti alle nuove difficili sfide che la contemporaneità ci presenta. Innovare senza dimenticare, perché il futuro dipende sì dalla propria storia, ma appartiene anche a chi ha ancora il coraggio di custodire insieme ai propri anche i sogni degli altri, per riuscire ad andare oltre, perché Milano in questi ultimi cento anni è significativamente cambiata e non possiamo permetterci anche solo di rallentare.

Obiettivo peculiare delle attività solidaristiche, che valorizzano l'azione volontaria, è il miglioramento qualitativo delle condizioni di chi vive situazioni di disagio e di difficoltà.

Le mutevoli esigenze socio-assistenziali e socio-sanitarie, unite alla parcellizzazione differenziata dei bisogni delle persone più fragili, richiedono anche all'azione volontaria risposte sempre più tempestive, articolate e complesse.

Le idee, i concetti, le declinazioni tematiche riportate in questo quaderno sono il frutto di alcune prime riflessioni accolte e sviluppate all'interno di Opera Cardinal Ferrari con l'obiettivo che possano diventare patrimonio comune e condiviso e premessa per nuovi sviluppi che appaiono già all'orizzonte.

Il primo capitolo presenta i principi che caratterizzano e configurano l'azione volontaria, un programma forte di valori, alcune dinamiche interne al mondo del volontariato, ma soprattutto le sfide che ancora restano aperte e da affrontare.

Il secondo capitolo, di Giorgio Fiorentini, tocca invece il tema del volontariato sanitario professionalizzato come servizio che si integra con l'attività quotidiana degli ospedali, con un focus sulle patologie cardiologiche e oncologiche per poi arrivare al volontariato dedicato all'accoglienza delle persone senza tetto (i Carissimi dell'Opera Cardinal Ferrari).

Infine, il terzo capitolo offre un focus dedicato al volontariato d'impresa che costituisce una pratica virtuosa sempre più diffusa e che offre molteplici benefici a tutti i protagonisti in gioco: alle imprese, ai dipendenti, alle istituzioni non profit. È un modo per le imprese di sostenere progetti promossi da enti del terzo settore, consolidare reti sul territorio, sviluppare le competenze dei dipendenti, implementare la propria responsabilità sociale, di rafforzare il senso di comunità tra i dipendenti.

* * *

Il quaderno è stato realizzato da un gruppo di lavoro coordinato da Pasquale Seddio, autore dei capitoli 1 e 3; il capitolo 2 è di Giorgio Fiorentini. L'appendice tecnica è stata curata da Lucy Tattoli.

Un sincero ringraziamento alle seguenti persone che nel corso di interviste hanno fornito idee, commenti e suggerimenti (la responsabilità di ogni errore resta a carico del curatore del lavoro): Stefano Rebattoni (CEO e Chairman di IBM Italia), Gianandrea Perco (CEO di DeA Capital Alternative Funds SGR), Marcella Drago (Segretario Generale di Fondazione De Agostini), Stefano Venier (CEO di Snam), Andrea Porrini (CEO di Linde Gas Italia), Zeldia Stewart (Amministratore Delegato di Sony Pictures Entertainment Italia), Daniela Mainini (Avvocato, Presidente del Centro Studi Grande Milano e Centro Studi Anticontraffazione). Christian Stella (CEO di Centrica Business Solutions Italia), Manuela Ronchi (CEO di Action Agency), Lorenzo Mazzei (Consigliere di Canova Club Milano). Un ringraziamento particolare ad Arnoldo Mosca Mondadori (Presidente della Fondazione per le Arti e lo Spirito e Consigliere di amministrazione dell'Opera Cardinal Ferrari).

Capitolo 1

Volontariato, cultura civica e gratuità

Pasquale Seddio¹

Quando si osserva un oggetto di cui non si comprendono immediatamente la forma e il contenuto, ciò che anzitutto si fa incuriositi non è avvicinarsi, ma modificare l'asse visuale con un lieve movimento del corpo e del capo per assumere una diversa prospettiva. Modificando il punto di osservazione, si riesce ad analizzare meglio aspetti inizialmente poco evidenti oppure se ne possono scoprire nuovi. Questo vale per tutti i fenomeni che analizzano una dimensione sociale di una comunità.

A volte è sufficiente cambiare (o più semplicemente ampliare) il paradigma di riferimento per far sì che la prospettiva cambi, si ampli e si arricchisca. Ciò è quanto avviene, ad esempio, con un fenomeno associativo prevalentemente organizzato oppure liquido e più informale come il volontariato, in un Paese articolato e complesso come il nostro. Contare

¹ Professore Aggregato di Economia aziendale DiSEI-UPO e Presidente di Opera Cardinal Ferrari.

le “anime” di una galassia così ricca, variegata, mobile è sempre difficile.

Dunque, un aspetto che da molti anni siamo abituati a osservare da una certa prospettiva e in un certo modo può mutare significativamente se impariamo nel tempo a osservarlo attraverso paradigmi a volte più ampi, a volte diversi.

Da oltre venti anni l'Istat² cerca di misurare i contorni di un fenomeno spontaneo, ampio e diversificato come il volontariato, con l'obiettivo di fornire un profilo statistico al variegato attivismo civico che con densità differenti si distribuisce nell'intero territorio nazionale e più in particolare i numerosi servizi offerti dal manifestarsi dell'azione volontaria, tramite le organizzazioni che si avvalgono di una quota di lavoro volontario insieme alle organizzazioni di volontariato iscritte al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) così come rappresentato nella figura 1.

Figura 1



² Da oltre 25 anni l'Istat cerca di misurare i contorni di un fenomeno per sua natura sfuggente e informale, con l'obiettivo di fornire un profilo statistico dell'attivismo civico e più in particolare dei servizi offerti dalle organizzazioni di volontariato e dagli enti del terzo settore.

L'esperienza del volontariato, nelle sue peculiari caratteristiche di impegno libero e gratuito a favore di persone non appartenenti alla propria cerchia di relazioni ordinarie, amicali o familiari, per fini di solidarietà e promozione, è una delle più significative componenti della vita sociale. Il volontariato è infatti riconosciuto come soggetto sociale e politico dalla legislazione italiana³. Il Codice del Terzo Settore del 2017 riconosce e introduce un nuovo ruolo, quello del volontariato individuale, inteso

³ Partendo dai capisaldi della legge Costituzionale della Repubblica Italiana: l'articolo 2. "La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale". L'art. 4 c2 "Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società". L'art. 118 c4 "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà". Per arrivare alla legge Nazionale sul Volontariato n. 266/1991; volontariato nel Corpo Nazionale Alpino Speleologico, regolato dalla legge 74/2001; vigili del fuoco volontari, la cui attività è regolata dalla legislazione relativa al Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco, quindi il D.lgs. n. 39/2006; volontari impiegati all'estero nelle attività di cooperazione internazionale allo sviluppo, ai sensi della legge n. 125/2014 art. 28; Servizio Civile Universale, regolato dal D.lgs. n. 40/2017; Il Codice Terzo Settore D.lgs. n. 117/2017. Infine, molte amministrazioni pubbliche comunali, per determinate attività come la salvaguardia dell'ambiente, della flora e della fauna o del patrimonio culturale, si possono avvalere dell'opera di volontari; tali attività sono regolate da specifici regolamenti emanati dalle rispettive amministrazioni.

come iniziativa privata, gratuita, spontanea di un cittadino che s’impegna a favore della collettività. È bene però ricordare che il volontario che svolge tali attività di sua iniziativa non gode delle stesse tutele del volontario di un qualsiasi Ente del Terzo Settore, ad esempio sotto il profilo assicurativo.

Questa crescente attenzione pubblica verso un fenomeno, antico e contemporaneamente moderno, rischia di non valorizzare a pieno e a volte di smarrire il senso vero del volontariato. Riteniamo quindi opportuno evidenziare alcune valenze che reputiamo fondamentali del volontariato di oggi, che opera nei servizi di welfare tradizionale di tipo sociale e sanitario, in particolare tutto ciò che afferisce allo “stile volontario”.

Il volontariato come dimensione di crescita personale e professionale.

La dinamica portante delle esperienze di volontariato, come riportato in numerose analisi e rapporti scientifici di ricerca del fenomeno, è quella prevalente della solidarietà e del prendersi reciprocamente cura dei più fragili; per i più giovani acquisire quella consapevolezza e quella capacità di ribellarsi al mondo in cui vivono. Una persona coglie in altri uno stato di necessità o una potenzialità sopita e decide di intervenire per rimuoverla o per promuoverla. Il volontariato comincia dal momento in cui, alla percezione ad esempio del bisogno, segue un investimento “non necessaria-

mente richiesto” di tempo, capacità, esperienza, in aggiunta allo svolgimento delle proprie funzioni sociali e civili, in modo preferibilmente continuativo nel tempo e orientato al miglioramento della qualità della vita delle persone con le quali entra in relazione, senza trascurare la propria. È prevalentemente dentro questa dinamica esistenziale che matura – in milioni di persone che la vivono - la consapevolezza che ogni bisogno umano, corrisposto e condiviso nella ricerca della miglior risposta, qualifica ed accresce il potenziale di relazioni accogliente di una società, e che in tale beneficio sta la chiave dell’autentico progresso della comune condizione umana e civile. Guardando all’odierno panorama delle esperienze di volontariato maturate e operanti nel nostro Paese si colgono alcune inquietudini ed incertezze che attraversano, e spesso limitano, l’azione sociale e culturale dei volontari e delle loro organizzazioni nelle quali questi ultimi decidono di operare.

Il valore del volontariato

Alla luce di queste prime osservazioni è doveroso vigilare, affinché le persone coinvolte nel volontariato possano recuperare in questa esperienza alcune irrinunciabili dimensioni di dono, di relazione e di stile di vita, che garantiscono autentici benefici ai volontari e ai destinatari dell’azione volontaria.

Il dono altruista

Indica un'espressione di maturità umana che si basa sul senso allargato di responsabilità rispetto a problematiche comuni, sull'empatia e sulla solidarietà (e gli altri?). Quando una persona decide di donare il proprio tempo liberamente e gratuitamente, le proprie competenze o le proprie risorse a un'altra persona non prossima a sé stesso e senza aspettarsi nulla in cambio attiva la propria azione volontaria. Il dono altruista rappresenta quindi un atto di generosità disinteressata che mira a migliorare sé stessi e la vita delle persone con le quali si ha la possibilità di entrare in relazione. Non si tratta di un interesse al contraccambio di ciò che si dona (primariamente sé stessi), ma di una reciprocità anche indiretta. Ogni volontario che promuove altre persone sa che queste potranno essere, a loro volta, una risorsa per sé stessi e anche per gli altri.

Il dono altruista è importante perché contribuisce fattivamente a costruire una dimensione comunitaria più solidale, più coesa e inclusiva. I volontari svolgono spesso un ruolo fondamentale nel sostenere problematiche comuni, nell'accompagnare persone in difficoltà, nell'uscita dal proprio "Io" fino ad arrivare a pronunciare la parola "tu", nel far crescere le capacità di fare *con* gli altri e non *per* gli altri. È proprio questa caratteristica che differenzia l'azione autenticamente volontaria dalla beneficenza privata, tipica della filantropia.

L'esperienza del dono altruista può arricchire la vita di chi lo pratica e di chi lo riceve, entrambi mantengo-

no pari dignità. I volontari hanno l'opportunità di sperimentare nella loro azione un senso di gratificazione e soddisfazione, mentre le persone che ricevono il dono, sperimentano generalmente un senso di gratitudine, di speranza, che li aiuta e li spinge a contribuire nuovamente alla costruzione dei beni comuni.

Il dono altruista rappresenta quindi una forma di investimento sociale che genera benefici allargati e condivisi sia per il singolo che per la comunità di appartenenza, di fatto aiuta a costruire relazioni tra persone. È una scelta che in molti casi riesce a fare la differenza nella propria vita e in quella degli altri.

Il volontariato è quindi una presenza importante *sulle frontiere del disagio umano e collettivo*. I volontari si impegnano fattivamente a favore di persone, gruppi e comunità che vivono situazioni problematiche più di qualche volta disattese dal sistema pubblico ordinario di protezione sociale.

Attraverso la loro esperienza e il loro impegno, i volontari riescono a cogliere i bisogni e i disagi di queste persone, le loro istanze di giustizia. Spesso, i primi a dare voce a queste e a promuovere azioni per il cambiamento sono i volontari, portatori di esperienze e di conoscenze qualificate. Inoltre, i volontari possono non solo aiutare a mediare i conflitti che si alimentano nella quotidianità di chi vive, o subisce, una condizione di disagio, ma riescono spesso a creare nuovi spazi di dialogo e di confronto, aiutando le persone a ricercare e trovare soluzioni pacifiche ai loro problemi.

La libertà responsabile di azione e la gratuità.

Ci sono altri elementi caratterizzanti l'azione volontaria. I volontari sono liberi di scegliere le cause a cui vogliono dedicarsi e le modalità con cui impegnarsi. Questa libertà è importante perché permette ai volontari di esprimere al meglio le convinzioni, i valori, le esperienze di cui sono portatori. La libertà responsabile di azione e di coscienza dei volontari è una fondamentale risorsa per la società e per il sistema economico.

La gratuità rappresenta sì un valore economico, ma anche simbolico. È essenzialmente una virtù che va usata, altrimenti perde di efficacia, e postula una precisa disposizione d'animo. "Solo ciò che nasce da una motivazione intrinseca può essere veramente gratuito, perché d'avvero libero" (Bruni, 2004).

L'assenza di remunerazione è solamente un indizio grazie al quale si intuisce se un dono è reale o solo apparente, ma essa non basta da sola a caratterizzare l'azione volontaria. Esiste un interesse superiore al fondo dell'azione gratuita: costruire la fraternità⁴.

"Il dono gratuito non è affatto incompatibile con l'interesse del donante, se questo viene inteso come interesse a stare nella relazione con l'altro. Il dono gratuito non è un atto finito in sé stesso, ma rappresenta l'inizio di una relazione, di una catena di atti

⁴ "Il senso del volontariato oggi è quello di aprire la fraternità, di andare oltre la prossimità che si fonda sul rigetto immunologico dell'estraneo del diverso" (Zamagni, 2007).

reciproci. Come dire che il dono gratuito viene fatto a ragion veduta, in vista dello stabilimento di un legame” (Zamagni, 2007).

Questi due elementi aiutano a configurare l'azione volontaria e permettono ai volontari di contribuire a costruire in modo individuale oppure organizzato una società più giusta, solidale, coesa e inclusiva.

Profezia e innovazione

La profezia anche nel volontariato è intesa come capacità di vedere e interpretare i segni dei tempi, diventa spesso un motore di innovazione e di cambiamento sociale ed economico. In particolare, i volontari che operano a contatto con le persone che ancora non vivono condizioni di difficoltà e di grave emarginazione sociale, sono spesso in grado di intercettare, in anticipo rispetto alla società, nuove forme di disagio e di esclusione. Di fronte a queste nuove sfide, il sistema sociale organizzato spesso non ha ancora prodotto risposte adeguate, efficaci e tempestive. I volontari, invece, riescono spesso a realizzare prime forme di risposta, in aree scoperte e disattese della convivenza civile cittadina, in cui oggi più di ieri si avverte la necessità di risposte profetiche e anticipatrici. La società può trovare così nel volontariato una componente pionieristica che apre e a volte “bonifica” nuovi spazi di socialità e coesione creando la coscienza e le premesse per allargare i benefici della convivenza civile all'interno delle comunità di appartenenza.

Valorizzare l'umano

Il volontariato si caratterizza soprattutto per la sua capacità di cogliere le esigenze dell'altro, della persona diversa da sé. Questa capacità di "ascoltare nell'incontro" l'altro come un valore e come un'occasione di crescita è ciò che rende il volontariato un'esperienza educativa e formativa unica nel suo genere.

Il volontariato, infatti, non si limita a fornire un aiuto concreto alle persone che vivono, ad esempio, condizioni di disagio, ma consente di vivere una dimensione educativa e formativa⁵, in un certo modo

⁵ Le esperienze di volontariato possono essere utili soprattutto ai giovani per sostenere e sviluppare le *soft skills* (o competenze trasversali nell'accezione italiana). In una ricerca condotta in Francia da Khasanzyanova (2017) emerge come i giovani vivano l'attività di volontariato come un'opportunità per acquisire esperienza in campo professionale e per espandere loro conoscenze. Molti hanno affermato di aver migliorato autostima, capacità di ascolto e pazienza attraverso l'esperienza di volontariato vissuta soprattutto in luoghi organizzati. La suddetta ricerca mostra che il volontariato permette ai giovani di acquisire varie competenze, comprese quelle trasversali, più efficacemente che attraverso lo studio accademico, poiché sviluppate attraverso la pratica (ibidem). Un altro ricercatore il canadese Serge Harvey (Ren e Du 2014) individua quattro categorie di competenze che possono trovare nel volontariato il terreno fertile per il loro sviluppo:

1. le competenze personali (efficacia, ascolto, adattabilità ecc.);
2. le competenze comunicative (saper spiegare, comunicare con i membri e i beneficiari delle associazioni ecc.);
3. le competenze interpersonali (senso di responsabilità, lavoro di gruppo, capacità organizzative ecc.);
4. le competenze designate come 4 varie», che spesso si traducono in forme di espressione valoriale (solidarietà, passione, comprensione ecc.).

trasformativa. Esso aiuta le persone a sviluppare un senso di responsabilità sociale allargata, a comprendere i bisogni percepiti degli altri e a costruire relazioni sane basate sulla reciprocità, la solidarietà e l'inclusione.

L'azione volontaria è quella che pratica la difficile arte di trattare con rispetto i bisogni e i desideri dell'altro. La logica del dono gratuito, infatti, è basata sulla circostanza che il legame che si genera sostituisce il bene donato o comunque che il legame è più importante del bene donato.

Alcune delle sfide aperte nel volontariato

Misurare il contributo fornito dal volontariato nel contesto sociale ed economico locale e nazionale

I volontari costituiscono una componente particolarmente importante della forza lavoro degli istituti non profit. Il lavoro volontario, non essendo remunerato, non concorre neppure alla determinazione del

Soprattutto per i giovani il contesto del volontariato costituisce “un allenamento per la vita attiva, dove possono acquisire le competenze utili alla vita e al lavoro” (Cortesero, 2013). In questo senso il volontariato può diventare un attore fondamentale della formazione e dell'apprendimento formale e informale (Khasanayanova, 2017). Molta della letteratura scientifica ha da più parti indicato l'importanza del possesso delle competenze trasversali (interpersonali, relazionali ed emotivo sociali) per favorire e agevolare il successo lavorativo e nella vita.

prodotto interno lordo (PIL) italiano. Conseguenza diretta, ciò che non è contabilizzato più difficilmente può essere gestito efficacemente⁶.

Restituire il principio di gratuità alla sfera pubblica, in particolare all'economia

Nelle incerte e difficili condizioni di contesto globale in cui anche l'Italia si trova, la missione specifica e fondamentale del volontariato è quella di costituire la forza trainante per la propagazione, nelle sfere sia politica che economica, della logica della gratuità e dell'etica del bene comune. “Se invece il volontariato si accontenterà di continuare a svolgere meri ruoli di supplenza al sistema di amministrazioni pubbliche locali oppure continuerà a presidiare le molte nicchie

⁶ La carenza di dati sistematici sul volontariato non è semplicemente una questione accademica ma limita la possibilità di usare più efficacemente questa importante risorsa. I responsabili delle decisioni politiche e le istituzioni non profit hanno bisogno di informazioni concrete per paragonare i propri livelli di reclutamento dei volontari con quelli di altre nazioni, per determinare quali aree essi prediligono, per verificare quali gruppi di popolazione sono più inclini a fare volontariato e quali più reticenti, per scoprire quali compiti sono generalmente affidati loro e per ottenere numerose altre informazioni necessarie ad attrarre i volontari e massimizzare il loro contributo. Numerose ricerche hanno dimostrato che il volontariato risulta maggiormente efficace se lo è anche la sua gestione, similmente al lavoro retribuito. In assenza di una misurazione del ritorno sull'investimento nella gestione di volontari, o della relazione tra vari approcci gestionali e il reclutamento e la stabilità negli organici dei volontari, è difficile prendere decisioni di senso sulle strategie e gli approcci da intraprendere per la gestione dei volontari.

che con meritato successo è riuscito a conquistarsi allora sarà molto difficile che esso possa scongiurare una lenta eutanasia⁷ e intraprendere con lungimiranza delle nuove rotte” (Zamagni, 2007).

Qualità delle relazioni nel servizio

È sempre più evidente, fra i volontari, che una nuova frontiera della solidarietà sta proprio nella capacità di produrre e rigenerare questo prezioso bene relazionale, nei servizi e nelle istituzioni pubbliche e private impegnate nel sociale. Il volontariato è consapevole che le relazioni nascono fra persone libere, non schiacciate da logiche remunerative, e identificano la

⁷ Alla luce dei risultati dell'ultima rilevazione campionaria il 72,1% delle Istituzioni Non Profit (INP) attive nel 2021 si avvale dell'attività gratuita di 4,661 milioni di volontari. Anche se in calo rispetto agli ultimi dati disponibili riferiti al 2015 (-15,7%) i volontari italiani rappresentano uno dei pilastri portanti del settore, svolgendo attività che incidono fortemente sullo sviluppo economico e sociale del Paese, sulla qualità della vita, sulle relazioni sociali e il benessere dei cittadini. Occorre sottolineare quanto sia stato più che mai rilevante il loro contributo nel far fronte alle vulnerabilità e ai disagi sorti in seguito all'emergenza sanitaria da Covid-19. Sia in termini di istituzioni che di volontari la presenza più rilevante si registra nelle aree del Nord Italia, con il 29,3% di INP con volontari e il 30,2% di volontari nel Nord-ovest, e il 25,0% di INP con volontari e il 26,2% di volontari nel Nord-est. Anche rispetto al numero di volontari presenti rispetto alla popolazione residente (790 volontari per 10mila abitanti a livello nazionale), prevalgono nella distribuzione sul territorio le regioni settentrionali, insieme a quelle centrali con 1.165 volontari per 10mila abitanti nel Nord-est, 892 nel Centro e 887 nel Nord-ovest. Nel Sud e nelle Isole si rilevano rispettivamente 492 e 509 volontari per 10mila abitanti.

più importante specificità del volontariato nella lotta al disagio personale e collettivo. Quando il volontariato portatore di autentiche relazioni di ascolto e aiuto è assente o escluso la qualità dei servizi regredisce.

Rafforzare la coesione sociale e l'integrazione attraverso il volontariato

Il volontariato fornisce un contributo determinante alla convivenza civile, alla coesione sociale e alla solidarietà. Esso offre a chi lo pratica l'opportunità di partecipare alla vita collettiva e di impegnarsi attivamente al di fuori della propria sfera personale, familiare parentale e amicale, come pure dell'ambiente professionale di ciascuno. In tal senso soddisfa un bisogno primario della persona, ossia quello dell'interazione con gli altri. Una intensa partecipazione all'azione volontaria diventa quindi un efficace antidoto al progressivo indebolimento delle reti sociali tradizionali come la famiglia e il vicinato. L'impegno volontario costituisce una dimensione civile fondamentale per dare risposta al nostro bisogno di riconoscimento e apprezzamento, di appartenenza e comunanza, di aiuto e sostegno reciproco.

Governare e gestire il delicato rapporto tra vecchio e nuovo volontariato

All'interno di una società in profonda trasformazione come quella attuale, anche le ragioni che

inducono all'azione volontaria gratuita sono destinate a mutare, a trarre nuova linfa non tanto da convinzioni morali o religiose, quanto piuttosto da considerazione di ordine strumentale e individualistico. La conseguenza è che al posto del volontariato tradizionale, inteso come impegno di vita all'interno di una organizzazione operante per una buona causa e a favore del prossimo, vanno prendendo piede attività volontaristiche a tempo determinato, volte a ottenere risultati concreti o a perseguire obiettivi variabili. Attività che in definitiva comportano anche un interesse personale, come la possibilità di allacciare nuove relazioni o di disporre di servizi e aiuti. È già in atto la convivenza tra forme di volontariato tradizionali, che comunque continueranno ad avere rilevanza, con nuovi modelli di "volontariato liquido". Le ultime generazioni di volontari, i Millennials, desiderano svolgere attività appaganti, "sentirsi parte" di qualcosa, che con difficoltà trova altri sbocchi, come pure trarne un valore aggiunto in termini di competenze e di rapporti sociali, magari trovare anche un lavoro motivante e di senso. Sarà necessario accorciare le distanze e rimuovere gli ostacoli tra le esigenze delle organizzazioni di volontariato e le aspettative delle nuove generazioni di volontari. Esiste il rischio reale e concreto di una società civile sempre più stagnante che deve interessare tanto il mondo dell'associazionismo quanto le istituzioni pubbliche e l'intero Paese. La sfida che abbiamo

davanti e offrire anche a chi non ne fa parte o è restio a farlo, l'opportunità di una cornice in cui vivere e approfondire la solidarietà, la socialità, un orizzonte di idee condiviso, anche mettendo in discussione e rinnovando le modalità di “reclutamento” finora attuate nelle forme di volontariato che operano nel welfare più tradizionale. È auspicabile che il volontariato sia una presenza costante che si auto-rigenera, che agisce sulla base di chiare motivazioni e con determinati valori. Radicata nel tessuto sociale, non volatile e intermittente. Un flusso di energia a cui possa essere assicurata la continuità di operare e la possibilità di incidere sui problemi condivisi.

Responsabilità sociale nella gestione e nell'uso delle proprietà

Il possesso di beni e di risorse, in un contesto di crescente interdipendenza e interazione, là dove l'incontro con la povertà e col disagio si fa sempre più ordinario e meno episodico, rimanda ai volontari molteplici segnali di possibili usi differenziali e integrativi dei beni pubblici e privati spesso sottoutilizzati a causa di destinazioni esigue o esaurite. Il bisogno crescente di risorse, beni e luoghi di servizio e di impegno civile fanno maturare visioni più allargate di uso delle proprietà ove il migliore e più ampio uso delle stesse a scopi sociali diventano indice di civiltà da parte delle comunità o dei singoli proprietari che si aprono a tali prospettive.

Nuovi spazi e percorsi di socialità nelle età post-lavorative

La vera novità del nuovo millennio sono le vecchie che stanno disegnando le esistenze di milioni di persone, soprattutto nel nostro Paese. Nelle società occidentali la vita delle persone sta configurando una nuova condizione in cui, ridotti o esauriti i tempi del lavoro e disponendo di sufficiente autonomia economica, molti possono investire il tempo, liberato dagli orari di lavoro, su aspetti di vita quotidiana non legati alle dinamiche del loro mondo professionale. La ricchezza esperienziale e attitudinale cumulata e la buona disponibilità della persona generano una fascia sociale particolarmente predisposta al miglioramento della qualità della vita e, soprattutto, all'intervento qualitativo nelle problematiche sociali.

Molte realtà di volontariato hanno cominciato a valorizzare questa risorsa nei gruppi e nelle attività, ma alcuni stanno già conducendo esperienze in cui l'auto-organizzazione di queste persone sviluppa programmi qualitativi di solidarietà e di utilità sociale fortemente connotati da competenza professionale e alta soglia di valenza relazionale (seniores, mentoring, ecc.). Già nel presente, ma soprattutto nel prossimo futuro il volontariato rappresenterà una esperienza sempre più capillarmente diffusa tra i non più giovani, anche come antidoto al logoramento delle capacità e delle abilità prestazionali che l'inattività e l'isolamento sociale inevitabilmente producono. Il che significa che sempre più le organizzazioni di volontariato e quelle che si avvalgono

di lavoro anche volontario dovranno attrezzarsi a gestire non solo l'avvicendamento e la successione di generazioni diverse di operatori e dirigenti, ma anche e soprattutto la loro compresenza e la reciproca collaborazione.

I rapporti col Terzo settore

Particolare cura e attenzione dovrà pertanto essere dedicata ai rapporti con tutte le realtà che si ripromettono di agire nel territorio, per solidarietà o interessi di utilità generale, senza prevalente scopo di lucro, e che oggi si riconoscono nella categoria sociale ed economica del Terzo settore.

A partire da una consolidata identità sui propri scopi e sulle proprie specificità nell'agire solidale, il volontariato ha la responsabilità di diffondere fra le altri componenti del Terzo settore, spesso affini, o addirittura derivanti dalle proprie organizzazioni, le sue forti caratterizzazioni motivazionali e di cittadinanza naturalmente orientata al bene comune. È, infatti, noto il delicato momento che molte realtà del Terzo settore attraversano nel confronto e nell'assorbimento delle logiche d'impresa spesso richieste dai settori lavorativi in cui esse operano. Un volontariato che, con chiarezza di identità e senso di responsabilità sociale, saprà affiancarsi ai diversi partners dell'impegno solidale con coscienza critica e costruttiva, non potrà che recare un importante beneficio a questo ormai significativo ambito della vita sociale.

La collaborazione tra amministrazioni pubbliche, volontariato e istituti non profit nella co-programmazione e co-progettazione di interventi sociali e solidali

Risulta cruciale l'inquadramento di questo tipo di relazione tra pubblico e non profit nell'ambito dell'amministrazione condivisa precisando che essa è decisamente alternativa a quella di mercato. Indubbiamente, la riforma del Terzo Settore ha avuto il merito di indicare all'attenzione delle istituzioni e dell'opinione pubblica l'estrema varietà degli ambiti nel quale questo opera: i più tradizionali (sociale, sanità, filantropia...), ma anche quelli meno conosciuti, eppure con una solida esperienza (dal microcredito alle nuove forme di co-housing, al commercio equo e solidale...).

A questo proposito, molto dovrà essere investito nella formazione delle amministrazioni pubbliche, per modificare la prospettiva e cogliere la nuova modalità di esercizio della funzione amministrativa; formazione del volontariato e degli Enti Terzo settore, affinché sia percepita l'importanza della collaborazione, a partire dalla capacità di leggere i bisogni del territorio e delle comunità.

Rafforzare l'utilizzo di logiche aziendali e di strumenti manageriali

Molta confusione sembra ancora regnare nel dibattito e nel processo in corso relativamente all'introduzione di logiche economiche e manageriali all'interno

delle associazioni di volontariato e in generale degli istituti non profit. L'economia aziendale studia anche i processi interni degli istituti nei quali si articola il Terzo settore, generalmente non dotati di piena autonomia economica. Qualunque istituto (e, per derivazione, qualunque azienda), in ogni caso si caratterizza per il rispetto dei principi dell'unità, dell'economicità, dell'autonomia relativa e della durabilità. In assenza, o a fronte dell'indebolimento, di tali requisiti l'azienda è destinata a entrare in crisi e a dissolversi (e con essa l'istituto) (Zappa, 1956) con grave danno per tutti i portatori d'interesse.

Superare le dimensioni ridotte dei gruppi di volontari e facilitare i nuovi inserimenti di volontari

Le dimensioni del gruppo hanno di certo la loro importanza. Un gruppo piccolo è probabilmente più unito e più facilmente coeso; uno numericamente più ampio richiede più organizzazione e pone un maggiore fabbisogno di coordinamento. Un gruppo con dimensioni numeriche ridotte corre il rischio di chiusura e di una minore mobilità; uno più ampio, viceversa, può contenere più ricchezza e varietà di apporti anche professionali.

I gruppi di volontariato vedono anche la compresenza di età diverse. Da un lato questo rispecchia più fedelmente la rappresentatività sociale, perché il rapporto intergenerazionale è sempre stato elemento di fecondità, sviluppo, continuità dell'istituto inteso in senso aziendale. Ma non è privo di rischi, perché

anche qui è sempre in agguato il conflitto tra entusiasmo giovanile del: “Con il nostro ingresso, molto può cambiare”, e la prudenza dei più anziani: “Abbiamo sempre fatto così”.

Anche le competenze presenti nelle organizzazioni di volontariato sono spesso difformi e non pienamente adeguate. Ci sono volontari entusiasti, ma privi delle più elementari capacità richieste dal servizio, così come ci sono persone con professionalità e esperienze solide, così esperte che potrebbero affiancare i percorsi di formazione agli altri. Armonizzare competenze diverse non è facile per chi deve gestire gruppi di volontariato, sia per la funzionalità dei servizi, sia per il rischio – sempre in agguato – di invidie, gelosie, accuse reciproche di incompetenza e supponenza. Tutte condizioni da monitorare e governare efficacemente.

Disinnescare la paura di inutilità

La preoccupazione del mondo del volontariato di mantenere un ruolo rilevante all'interno del Terzo settore è comprensibile. Il volontariato è una componente storica e fondamentale del Terzo settore, e ha svolto un ruolo fondamentale nella costruzione di una società più giusta e solidale. Tuttavia, negli ultimi anni il Terzo settore si è diversificato e si è arricchito di nuove forme di organizzazione e di intervento sociale. Questo processo ha portato a un aumento della concorrenza tra le diverse tipologie di organizzazioni del Terzo settore,

e ha reso più difficile per il volontariato mantenere la propria posizione di rilievo.

Il complesso di invecchiamento e di percezione di inutilità che serpeggia nel mondo del volontariato è un altro fenomeno comprensibile. Il volontariato è un'attività che richiede tempo, impegno e passione. Con il passare degli anni, è naturale che i volontari si sentano meno energici e motivati. Inoltre, il cambiamento demografico della società italiana, con un aumento dell'età media, sta facendo sì che il mondo del volontariato sia sempre più composto da persone anziane.

Conclusioni

C'è una Milano che da sempre si prende cura di Milano. È la città dei volontariati, dei cittadini attivi, del Terzo settore in servizio effettivo tutto l'anno. È il popolo della solidarietà, della coesione, dell'inclusione che ha saputo conquistare uno dei beni più preziosi e oggi più rari: la solidarietà.

Il Terzo settore preme una maggiore considerazione della sua centralità, regole certe, attenzione programmatica, considerato che, in queste gravi emergenze belliche, energetiche, economiche e sociali, il volontariato (ancora una volta) si mostra come il sistema circolatorio che dà ossigeno a Milano, alla Lombardia e all'Italia, i cui capillari arrivano ovunque, persino laddove il sistema delle amministrazioni pubbliche non riesce e il mercato non arriva.

Queste crisi, però, impongono al volontariato di mettersi in discussione, con obiettività e lucidità, per ripensarsi, migliorarsi e crescere, affinché il suo capitale umano diventi una sorta di “Protezione sociale” accanto alla “Protezione civile”; affinché consolidi il suo ruolo di “polizza assicurativa” di Milano e più in generale del Paese nelle emergenze così come nell’aiuto ordinario.

Una responsabilità per tutti. Una missione per il volontariato: trasformarsi per saper rispondere ai molteplici bisogni nuovi e vecchi al fine di costruire una Milano e un’Italia differente.

Capitolo 2

Il volontariato sanitario aumenta l'efficacia delle cure e la qualità della vita

Giorgio Fiorentini¹

Volontariato sanitario e socio-sanitario: alcuni dati di contesto

Nel 2021, a fronte di una rilevazione campionaria, il 72,1% delle non profit-imprese sociali (in questo capitolo si assume il concetto di impresa sociale in logica economico aziendale e non ex D.Lgs 112/17) si avvale dell'attività gratuita di 4,661 milioni di volontari.

Nello specifico, si hanno 455.000 volontari per quanto riguarda la sanità e circa 240.000 nella assistenza sociale².

¹ Docente Senior Università Luigi Bocconi.

² ISTAT 2023. Inoltre i dipendenti del terzo settore a fronte del censimento 2020 sono 870.000 circa; nello specifico della sanità ci sono 103.215 dipendenti e per l'assistenza sociale e protezione civile 356.421.

Del comparto dei volontari in sanità 60.000 circa operano nei servizi ospedalieri e 12.500 circa offrono attività nella lungodegenza.

Il volontariato italiano nel lasso di tempo dal 2011 al 2021 ha avuto un andamento ondivago: è cresciuto e poi diminuito.

Specificatamente questa flessione è avvenuta sostanzialmente in tre settori:

- cultura, sport e ricreazione, in cui è forte la dinamica organizzativa e il saldo fra start up e organizzazioni che cessano è piuttosto elevato;
- la sanità con una lieve flessione;
- la cooperazione internazionale in cui oltre il 50% di organizzazioni ha perso volontari.

Alcune considerazioni:

- le organizzazioni in cui è diminuito il volontariato non sono quelle con dipendenti, ma al contrario quelle che operano senza personale retribuito, quindi non c'è stato un "effetto sostituzione";
- i volontari dimessi non sono stati sostituiti da personale retribuito;
- sono avvenuti due fenomeni complementari: perdono volontari le organizzazioni più grandi mentre crescono i volontari nelle organizzazioni più piccole;
- si è sviluppato il volontariato "one shot" o "on demand", che non è un continuativo e sicu-

ramente può essere accostato al volontariato tradizionale, però senza continuità e con un effetto leva organizzativo inesistente.

Questo volontariato fluido (“senza divisa”), che ha avuto un incremento specialmente durante la pandemia³, è episodico e sviluppa minore professionalità di servizio.

In Lombardia i volontari sono oltre 1 milione, di cui circa il 10% offre servizi sanitari.

A Milano ha sede circa 1/5 delle associazioni iscritte ai vari registri lombardi; sono circa 250 le associazioni di volontariato che collaborano con gli Ospedali milanesi ed hanno avuto un periodo di blocco delle loro attività durante pandemia. Ora si stanno riattivando.

Il volontariato sanitario, il tempo e lo scambio

Il tema del volontariato in sanità si può affrontare stando nella “comfort zone” culturale personale ed istituzionale che concepisce il volontariato come servizio utile, emergenziale, ma passivo per le istituzioni sanitarie.

³ Per esempio il caso dell’ospedale S. Gerardo di Monza dove c’è stata una leva estemporanea di volontari per la misurazione della febbre negli ingressi dell’ospedale ad integrazione dell’attività dei volontari della protezione civile.

Invece il volontariato sanitario professionalizzato ha una funzione proattiva ed attiva rispetto all'erogazione dei servizi sanitari e offre un servizio che si integra con l'attività quotidiana degli ospedali. In questa ottica le associazioni di volontariato sanitario devono essere rappresentate nella governance delle organizzazioni sanitarie.

I lavori di “cura con cura” sono una prerogativa funzionale anche del volontariato e la cura richiede tempo.

Oggi il tempo del personale retribuito in sanità è contingentato e taylorizzato. Il differenziale di tempo qualificato che manca (vuoi per carenza di personale, vuoi per esigenze di produttività delle prestazioni sanitarie e tecniche) può essere in parte sussidiato dall'attività di servizio del volontariato⁴.

Il volontariato sanitario si inserisce nel cambio di paradigma dell'offerta di salute: infatti con sempre maggiore frequenza assistiamo all'evolversi del concetto di “prestazione sanitaria” (tecnico specialistica)

⁴ Nel film di Ken Loach (*Sorry we miss you*) la coprotagonista è una infermiera che lavora a domicilio, frustrata perché vorrebbe fare con cura il suo lavoro ma deve spostarsi continuamente da un posto all'altro. In questo caso non può esserci una vera relazione di cura, perché questa richiede tempo. Infatti non si può fare “cura a macchina”; ci vuole il tempo che ci vuole, e prossimità. Il personale sanitario in Italia non ha tempo, perché condizionato dalla produttività della prestazione, quindi il volontariato sarebbe una chance possibile e quasi inderogabile per aumentare il livello di efficacia delle prestazioni sanitarie e socio-assistenziali.

in quello di servizio sanitario che è la base della soddisfazione del paziente.

Il paziente comprende, ormai, se gli viene offerto ed erogata una prestazione o un servizio sanitario e tutto questo dipende dalla simmetria comunicativa (“know how partecipato” con evidenze di maggiore efficacia del servizio).

Nella fattispecie del volontariato questa evoluzione si basa sullo “scambio gratuito” che si struttura fra istituzioni non profit-impresе sociali e di volontariato che erogano servizi sanitari e cittadini pazienti/clienti.

Infatti, in questo scambio di utilità sanitaria e sociale, la prestazione tecnico-specialistica sanitaria è la condizione necessaria del sinallagma gratuito, ma non è più sufficiente per far percepire in termini di efficienza e efficacia il servizio erogato, che genera anche maggiori risultati per la salute del paziente, per esempio, in termini di qualità della vita, quando crea condizioni di accessibilità, fruizione, mobilità facilitata.

Il servizio del volontariato sanitario è un “servizio”

È necessario integrare e aumentare l'efficacia delle prestazioni sanitarie che sono la condizione base per l'erogazione dei servizi sanitari (“prestazione core”) per il tramite della gestione delle “condizioni di cessione” e delle “condizioni di notorietà e immagine” che generano anche fiducia,

compliance e *commitment* con il paziente e che generano servizio percepito.

Questi elementi non sono accessori, esornativi, make-up, ma parte complementare della prestazione tecnica e valore aggiunto utile per la sua efficacia.

Essi offrono una percezione non riduttivamente considerata come periferica, ma piuttosto un valore di servizio aumentato in efficacia rispetto alla prestazione di qualità e tecnica.

Con questa impostazione la professionalità sanitaria istituzionale (si intende quella degli operatori sanitari pubblici e privati dipendenti) trova nella professionalità del volontariato un valido partner complementare che aumenta il livello di servizio e di soddisfazione delle aspettative del paziente/cliente.

Se dovessimo dare alcune coordinate della professionalità sanitaria istituzionale potremmo cogliere, fra le tante, alcune caratteristiche specifiche:

- nei confronti del paziente l'operatore sanitario istituzionale ed il volontario sono "compagni" dell'itinerario verso il miglioramento dello stato di salute. È prevalente una forte enfasi sul percorso quasi "protocollare" e dei PDTA (Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali), con attenzione a mantenere un livello di coerenza tecnica con il dettato di un percorso sedimentato nel tessuto delle conoscenze scientifiche e nell'esperienza;

- si stabilisce un rapporto di attenzione fra l'operatore sanitario-volontario e il paziente. Quanto più è sviluppato questo rapporto tanto più si evidenzia la percezione di servizio da parte del paziente/cliente.

Le coordinate della professionalità del volontariato in sanità indicano alcune caratteristiche precise:

- il volontario struttura il rapporto con il paziente in uno scambio solidale, in una logica di utilità solidale ove le attività sono improntate all'integrazione fra lo spontaneismo del dare senza contropartita e la razionalità strutturata che il valore del servizio sanitario erogato esige come condizione indispensabile. Anche in questo caso esiste uno scambio fra il volontario e la struttura di volontariato di appartenenza; infatti si devono creare le condizioni organizzative e operative affinché il volontario possa sviluppare tutta la sua propensione a essere solidale in una dimensione di risultato;
- il volontario è un "compagno di strada" del paziente e come tale affronta tutti i pericoli e gli imprevisti del loro comune percorso. Sorge una reciproca volontà di superare gli ostacoli che si presentano in una logica di risultato complessivo ove si integrano i risvolti di risultato sanitario, risultato psicologico e di qualità della vita. Vi sono molte attese su questo

versante anche se non si dimentica l'approccio olistico alla sofferenza;

- vi è disinteresse negoziale da parte del volontario che proprio nella dimensione del non calcolo fra le soddisfazioni che si raggiungono e i sacrifici che si offrono, recupera la motivazione del proprio agire da volontario. Ciò non vuol dire che l'organizzazione di volontariato non debba attivare meccanismi di gestione dei volontari che mantengano un sufficiente livello di motivazione⁵;
- è dominante il concetto del gratuito e della donazione come uno dei presupposti di ricompensa che si stabiliscono fra il volontario e il paziente per il tramite organizzativo dell'associazione di volontariato.

In questa integrazione fra l'attività strutturata dell'offerta istituzionale di servizi sanitari e l'offerta di attività sanitaria di supporto integrato del volontariato si percepisce un circuito virtuoso di miglioramento de-

⁵ Fare volontariato è svolgere un lavoro sociale e l'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro - agenzia delle Nazioni Unite) ha sancito che il volontariato è un lavoro. La cultura dominante e conservativa reputa il concetto di volontariato come lavoro una *deminutio* valoriale e di senso senza comprendere che l'attività di servizio volontario è ormai l'insieme dell'empatia valoriale con la relazione operativa. La domanda di volontariato sanitario è composta da condizioni metafisiche e fisiche agite e funzionali agli obiettivi di salute ("stare meglio") personali e di conseguenza a favore dell'ecosistema.

gli standard di efficacia nonché una capacità di impiego delle risorse scarse a disposizione al fine di soddisfare il cittadino-cliente del Servizio Sanitario Nazionale.

Volontariato sanitario con un focus nei servizi di cardiologia e oncologia

Il volontariato “fa bene al cuore” non soltanto perché offre soddisfazioni e senso di altruismo alle persone, ma “fa bene al cuore” anche in senso specifico, è collegato per esempio ai servizi cardiologici.

Il cuore dell’attesa, il cuore delle scelte e del conforto vuole uscire sempre più dalla solitudine che specialmente nella malattia, seppur ben gestita dal punto di vista medico, ha bisogno di “risorse per il ‘cervello sociale’ dei pazienti che ha la necessità di mangiare come il corpo” (C. Mencacci).

Questa considerazione è stata assunta come orientamento operativo di una associazione di volontariato che ha sviluppato un “servizio di volontariato di sollievo” on line o di persona per “scompenso cardiaco in classe NYHA III o IV” (tradotto in lingua d’uso si tratta di dare sollievo ai degenti dimessi dopo un episodio di scompenso significativo indipendentemente dalla loro collocazione geografica).

Si vuole nutrire il “cervello sociale” del paziente come parte della terapia post dimissioni⁶.

⁶ Lo scompenso cardiaco colpisce l’1,7% della popolazione italiana, circa 1 milione di persone, e causa circa 190 mila ricoveri

I contenuti del servizio, che svolge l'associazione di volontariato Sottovoce nel Centro Cardiologico Monzino, sono:

- stabilire una “relazione di stewardship” (gestire al meglio le risorse del paziente) e di accompagnamento :si direbbe “volontariato laico” che esclude, ovviamente, informazioni medico sanitarie che competono ai medici ed al personale sanitario di riferimento, ma che offre un insieme di servizi di accompagnamento che vanno oltre la telefonata di verifica del “come sta” e concretizzano questo servizio in una relazione on-line per rendere migliore la qualità della vita del paziente “scompensato”;
- orientare e risolvere problemi pratici che spesso aumentano l'ansia dei pazienti e che assumono un ruolo critico specialmente in persone con qualche “problema al cuore”.

Il volontariato di relazione sottolinea che i bisogni e la domanda dei pazienti è anche quella di poter gestire il contesto sociale e istituzionale di terapia e di riabilitazione post degenza.

l'anno. Il servizio è attivo al Centro Cardiologico Monzino dal 2021 ed è strutturato come servizio di volontariato post dimissioni per scompensati gravi. Inoltre, sempre nello stesso ospedale, si sta attivando un servizio di assistenza per i parenti e caregiver in attesa al Pronto Soccorso Cardiologico dopo aver portato i pazienti per urgenze cardiologiche.

Il catalogo dei servizi non è composto solo di attività per superare il diffuso senso di solitudine ma offre informazioni ed orientamenti, ad esempio sul disbrigo di pratiche. Il “dove e come” riguarda:

- l' ISEE e lo SPID;
- l'assegno INPS per “alcuni e specifici problemi cardiologici”;
- gli “alert” di aderenza della terapia e aderenza farmacologica;
- l'orientamento sulla tecnologia ausiliaria;
- i contatti del paziente con le strutture sanitarie territoriali;
- la “financial toxicity” che spesso colpisce i pazienti⁷.

Questo servizio è stato oggetto di un investimento ad hoc in un nuovo assetto organizzativo del gruppo di “volontariato on line”, nella formazione dei volontari in termini di comunicazione, di know-how amministrativo e dei fondamentali della patologia.

Il tema della solitudine del paziente deriva anche da un isolamento sociale e quindi avviare programmi di “tutoraggio tra pari”, mantenere legami sociali, attivare un caregiving laico che offre un orientamento che riguarda i supporti sociali e così via.

⁷ Si pensi che nel 2018 circa 7 milioni di italiani hanno chiesto un prestito per cure mediche per un importo medio di 6.798 euro e sempre nello stesso anno 522.600 italiani hanno chiesto un prestito per la non autosufficienza per un importo medio di 9.860 euro.

Il volontario offre relazione (come va? le ultime notizie; dialogare su argomenti d'interesse del paziente, ma anche accompagnamento e sviluppo di una "e-social health" che migliora la qualità della vita). Si offre un servizio "aumentato" e di sostegno nella fruizione.

Si adotta l'ossimoro concettuale che la solitudine e il distanziamento sociale si attua e si sviluppa anche tramite "l'avvicinamento sociale virtuale" via telefono, computer ed in evoluzione ci sarà lo smart glass.

Molti psicologi già hanno adottato questa prassi terapeutica e si stanno spingendo nell'adozione del metaverso (oculus, realtà aumentata ecc.).

Cambia il concetto di prossimità: da relazione fisica a relazione di prossimità anche "high tech".

Oltre a questa innovazione si possono citare esempi che ci fanno uscire dall'agiografia del volontariato esclusivamente di conforto.

Attraverso l'utilizzo dei principali motori di ricerca si trovano alcuni riferimenti internazionali nelle cliniche cardiologiche inserite nella classifica stilata da «Newsweek»⁸.

Tra gli ospedali e le cliniche in testa alla classifica, e ritenuti per questo "i migliori" per il reparto di cardiologia, troviamo diverse strutture:

- la Cleveland Clinic (Ohio);
- la Mayo Clinic (Minnesota);

⁸ Relativa ai "World's Best Specialized Hospitals 2021", i migliori ospedali specializzati (in cardiologia) nel 2021.

- il Brigham and Women's Hospital (Massachusetts).

Queste cliniche sono estremamente attente ai servizi offerti dai volontari ed esigono dagli stessi un impegno minimo settimanale (dalle 3 alle 4 ore per almeno sei mesi) al fine di garantire continuità alle prestazioni offerte, secondo una logica funzionale di servizio e non basata sull'altruismo sporadico.

Tra i servizi offerti per migliorare l'esperienza del paziente troviamo attività:

- di pratica artistica e culturale;
- spirituali e di meditazione;
- di nursing e di pet therapy.

Inoltre, innovativa e particolarmente sviluppata nel Brigham and Women's Hospital, ma discretamente diffusa in America, è l'offerta di un programma Reiki, una tecnica di rilassamento rivolta a pazienti, caregiver-familiari e personale ospedaliero.

Tra le realtà più avanzate in Europa troviamo:

- il Royal Brompton Hospital, London (Inghilterra);
- la Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg (Germania).
- l'Hôpital Universitaire Pitié Salpêtrière, Parigi (Francia).

In esse si pone attenzione all'amministrazione e alla raccolta fondi al fine di garantire un continuo miglioramento gestionale e tecnologico, grazie anche e soprattutto all'aiuto prezioso dei volontari.

Ad oggi esistono più di duecento associazioni indipendenti e migliaia di volontari che quotidianamente affiancano il personale ospedaliero nelle strutture pubbliche e intrattengono rapporti stabili con essi allo scopo di migliorare il servizio genericamente offerto.

La Svizzera (un punto di riferimento è l'Istituto Cardiocentro Ticino) sostanzialmente ricalca il modello francese, con una moltitudine di associazioni e fondazioni autonome. Tra queste ultime, merita una menzione ad hoc la Fondazione Bambini Cardiopatici nel Mondo, che raccoglie alcuni professionisti volontari che, grazie anche alle donazioni di privati cittadini e istituti di credito, aiutano i bambini cardiopatici nei Paesi che non riescono a far fronte al problema in autonomia.

Questi servizi sono una risorsa preziosa e ineliminabile all'interno di qualsivoglia ospedale.

Quindi oltre ai volontari che “dirigono il traffico” all'accettazione e aiutano i pazienti (soprattutto i soggetti anziani o ipovedenti o con problemi di deambulazione) a richiedere il corretto servizio ai “totem”, ai “fast pass” per prendere il cosiddetto “numerino”, evitando in questo modo inutili errori e inefficienze causate dalle attese in cerca di capire quale sia la prestazione da selezionare sullo schermo. Si offre una consulenza di orientamento.

Altra conseguenza importante: si “tagliano le code” per accedere ai servizi ospedalieri (a costo zero): il tempo della singola persona per orientarsi da

sola nella lettura del “totem” o del “totem fast pass” è di circa 1 minuto e 10 secondi; con l’assistenza del volontario è di 12/15 secondi. Lascio al lettore il calcolo della coda che si crea senza volontari.

L’impatto economico e sociale si affianca al consistente volontariato emotivo che un tale servizio può offrire.

Ebbene, in ogni Paese del mondo il volontariato è entrato a far parte della routine organizzativa dei migliori ospedali come peraltro abbiamo già sottolineato. Anche in cardiologia si offre un servizio “aumentato” e di sostegno nella fruizione “vestendo” le eccellenti prestazioni con un ottimo servizio percepito dal paziente.

Ecco un quadro dei progetti attivati presso le realtà più avanzate in campo oncologico.

Cleveland Clinic (Ohio)

È nota per il suo 4° programma Angel Mentoring, un approccio rivoluzionario nel supporto ai pazienti affetti da cancro. In questo programma, i pazienti e gli operatori sanitari vengono abbinati a volontari qualificati in base alle loro esperienze simili di età e cancro. Questa connessione diadica consente di potenziare il supporto emotivo, la conoscenza e la speranza sia per i pazienti che per gli operatori sanitari.

La stessa struttura gestisce anche il Dec My Room, che è incentrato sulla “creazione di un luogo di guarigione”. I volontari acquistano materiale e poi deco-

rano una stanza d'ospedale, conoscendo gli interessi e le passioni di ogni singolo paziente. L'obiettivo è trasformare una semplice stanza d'ospedale in uno spazio più accogliente e personalizzato, pieno di oggetti che renderanno la permanenza in ospedale del paziente molto più serena e tranquilla.

Mayo Clinic (Minnesota)

L'arte è vista come parte integrante dell'ambiente di guarigione. Guide turistiche e greeters sono presenti in diverse aree dell'ospedale per condividere la storia e l'arte della clinica, migliorando l'esperienza dei pazienti. Inoltre, offrono un premuroso massaggio alle mani e non terapeutico per pazienti e operatori sanitari, fornendo cure complementari come il Reiki e il tocco curativo.

Columbia (New York)

Ha attivato il programma "Cucchiari d'oro", che si concentra sul supporto nutrizionale dei pazienti ricoverati. I volontari assistono i pazienti durante i pasti per aiutarli a raggiungere i loro obiettivi nutrizionali durante il soggiorno in ospedale.

Assistance publique - Hôpitaux de Paris

Vede al suo interno un'organizzazione impegnata a fornire supporto ai pazienti in varie forme: un'unità di supporto mobile e cure palliative lavora a La Pitié Salpêtrière, offrendo sostegno ai pazienti e alle

loro famiglie durante il percorso palliativo. Inoltre, si organizzano eventi di sensibilizzazione e di raccolta fondi, come la Course du Coeur, per promuovere la donazione di organi e migliorare la cura dei pazienti.

Il volontariato sanitario e la ricerca sanitaria

La scienza e la ricerca sanitaria sono un processo che integra risorse e quindi crea le migliori condizioni di vita utili per avere il massimo risultato sanitario e di assistenza. Questa affermazione industriale si può declinare in esempi concreti in sanità.

Gli attori di questa alleanza fanno il bene della salute del cittadino tramite un modello di partecipazione organizzata e di democratizzazione del Servizio Sanitario Nazionale che si traduce in universalismo di salute⁹.

Anche il “mettere a terra” questa alleanza vuol dire fare “sussidiarietà di risultato” in un contesto di “welfare universalistico a protezione variabile” che può trovare per esempio nei donatori (“visita sospesa”)

⁹ Articolo 32 della Costituzione italiana: “La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell’individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana”.

un alleato importante per offrire una sanità efficiente anche alle fasce deboli ed in difficoltà¹⁰.

Il volontariato è una istanza dal basso che svolge un ruolo di *advocacy* per esempio a favore dei pazienti, ma non è un associazionismo solo di tutela e di rappresentanza formale; esso gioca un ruolo importante per la ricerca scientifica in sanità ed è cartina di tornasole dell'efficacia dei farmaci e delle terapie sviluppate¹¹.

La “evidence based medicine”, la medicina personalizzata, la telemedicina distribuita, nuovi PDTA, la medicina di prossimità ed il cambiamento strutturale del sistema sanitario nazionale con le case di comunità, gli ospedali di comunità ed altre innovazioni organizzative non potranno avere risultati concreti se non tramite un ruolo protagonista del volontariato sanitario integrato.

¹⁰ L'universalismo assoluto non può più essere perseguito ad oltranza per evidente mancanza di risorse economico-finanziarie, di personale e di condizioni favorevoli allo sviluppo scientifico nazionale.

¹¹ Riguardo a “data base” precisi e complessivi la situazione è variegata: alcuni sono esaustivi altri sono parziali: per esempio F.A. V.O. (Federazione Associazioni Volontari in Oncologia riunisce più di 500 associazioni federate con 25.000 volontari e 700.000 iscritti). Le associazioni di volontariato stanno sempre più evidenziando il focus sui pazienti con malattie rare e l'esigenza di usufruire di farmaci orfani. Nella fattispecie della FIMR (Federazione Italiana Malattie Rare) si contano circa 300 associazioni di pazienti-volontari affetti da malattie rare. Un punto di riconoscimento istituzionale è stato il varo della Legge n 175/21.

Per esempio il tema dell'importanza dell'alleanza fra volontariato e società scientifiche si concretizza nel ruolo di reciprocità fra proposta ed elaborazione scientifica e “messa a terra” delle proposte in logica di ricerca applicata.

Da questa alleanza deriva un grande valore aggiunto per il sistema sanitario nazionale.

Per esempio la Evidence Based Medicine (EBM) o “medicina fondata sulle prove”¹², è “l'integrazione delle migliori prove di efficacia clinica con la esperienza e l'abilità del medico ed i valori del Paziente”. Possiamo esprimere lo stesso concetto in un altro modo: la Evidence Based Medicine (EBM) è “l'uso cosciente, esplicito e giudizioso delle migliori evidenze (cioè, prove di efficacia) biomediche al momento disponibili, al fine di prendere le decisioni per l'assistenza del singolo paziente che deve essere in grado di fruire di questa opportunità se ha condizioni che facilitano tali azioni”. La qualità della vita non è più un risultato, ma una condizione che “veste” le prestazioni sanitarie e ne facilita l'efficacia. È chiaro che la qualità della vita è condizione di contesto ed è gestita anche dal volontariato in modo integrato.

Ancora una volta si sottolinea che questo è un valore aggiunto è gestito speso dal volontariato considerando che i medici ed il personale sanitario non hanno tempo da dedicare alla spiegazione.

¹²Secondo la definizione di David L. Sackett, con Archibald Cochrane fra i “padri” della Evidence Based Medicine-EBM.

È il paziente stakeholder che ha esigenze di efficacia medico scientifica, ma anche di efficienza ed efficacia di condizioni per gestire la prevenzione, la diagnosi, la cura e la riabilitazione.

Il volontariato sanitario e la tecnologia avanzata

IA(Intelligenza Artificiale) e ChatGpt (Chat Generative Pre-trained Trasformer) sfideranno il volontariato? Provocazione? Immaginario? Fantascienza?

Oggi già esistono esempi di volontariato on line che offrono il vantaggio di porsi in relazione con i pazienti in tempi più consoni alle esigenze dell'assistito e con una molteplicità di opportunità di relazione (si potrebbe dire che sono ridimensionate le unitarietà aristoteliche dell'“unità d'azione, di luogo e di tempo”).

La massa critica di opportunità comunicative e di spiegazione sulla base di 160 miliardi di algoritmi è sicuramente superiore alla potenzialità del volontario come persona fisica. Ormai siamo anche in fase avanzata di “ingegneria delle richieste” che risponderà sempre più superando alcuni casi di “stupidità” di risposta. È una sfida che il volontariato non può ignorare.

Per vincere la sfida è necessario cambiare il paradigma culturale del volontariato: infatti da un volontariato in buona parte solo relazionale composto da domande e risposte dialogiche, si deve passare ad un volontariato relazionale operativo ove si offrono

azioni concrete e di erogazione di beni e servizi incidenti e reali come evidenza della relazione solo parlata ex ante. Parole e fatti di solidarietà.

In questa concezione IA e ChatGpt sono perdenti; non possono surrogare e sussidiare il volontariato professionalizzato fatto di parole e di fatti in modo integrato. Il problema comunque si pone e, con buona pace dei benpensanti e dei passatisti, avremo un volontariato di relazione tradizionale che, fatti i doveri distinguo sull'accessibilità all'asset digitale, potrebbe essere surrogato da ChatGpt.

È una sfida che il volontariato non può ignorare.

IA e Chat Gpt sfideranno il volontariato tradizionale e “solo” di relazione e assistenza, di conforto espresso “in presenza “sostituito dal “volontario di fiducia ChatGpt” che risponde in qualsiasi tempo e luogo. Per ora ChatGpt è in forma scritta, ma la conversione in un caldo e suadente parlato non è un problema. Senza pensare all'avatar, ma ad un podcast (per esempio).

Il volontariato rivolto ai senza tetto. I “Carissimi” della Cardinal Ferrari

Considerare l'homeless, il senzatetto, il clochard o il “Carissimo” (così sono chiamate le persone senza dimora accolte quotidianamente dell'Opera Cardinal Ferrari di Milano) come un cliente è una chance di managerialità sul campo (nel passaggio dal “cash king” – motivazione solo economica – alla responsa-

bilità sociale). È apprezzata dagli “head hunter” e dai selezionatori.

Infatti, gli studenti universitari, i neolaureati o dipendenti di imprese gestiscono e offrono servizi per gli “ultimi”. Dando loro un “solievo materiale e soprattutto relazionale”.

Questo allenamento professionale consiste nel profilare il “cliente” considerando il suo “qui ed ora” e le sue improvvisazioni di comportamento. Questa è una competenza per gli studenti che poi entreranno nelle aziende.

Un eccesso esperienziale? Non credo, perché chi dimostra di essere capace di dare servizi nei confronti del segmento reale degli “ultimi” ha resilienza istantanea e continua e stabilisce una relazione costruttiva “senza rete”. Si unisce alla valorialità sociale ed etica della persona il valore aggiunto della efficacia operativa.

Penso al volontario con gli homeless. Un’esperienza con intensità emotiva che permette di sviluppare notevoli capacità di stare nel momento (“qui e ora”), mantenendo lucidità, adattamento al bisogno, resistenza allo stress ed allo stesso tempo empatia e ascolto con volontà di mettersi in gioco. Sono soft skill, competenze relazionali e risorse personali che nel mercato del lavoro sono “dover essere” sempre più marcato dagli sviluppi anche dell’AI. In evoluzione costante. E fanno spesso la differenza.

Una palestra di allenamento è l’Opera Cardinal Ferrari (OCF), che promuove concrete esperienze

formative rivolte a giovani studenti universitari e lavoratori dove far coesistere e valorizzare solidarietà, temporaneità di presenza e competenze. Tutti elementi strutturali di una strategia unitaria rivolta a coloro che intendono respirare il bene, fare di più con gli altri, aiutare le persone in difficoltà, rompere con la propria quotidiana normalità, sviluppare relazioni e capacità sane, forti e durature.

Alla Cardinal Ferrari, il tema della povertà e dei poveri non rappresenta il tradizionale ambito di carità sul quale esercitare l'aiuto, e se volete il potere, ma un luogo reale e simbolico che ci riporta dentro una voglia di innovare, di futuro. Ecco perché l'incontro con i poveri ed i "Carissimi" è, anzitutto, luogo di sperimentazione, di educazione alla complessità e al cambiamento.

Associazioni di volontariato e dei pazienti: ruolo di servizio istituzionale

È opportuno contestualizzare questo titolo rispetto al cambiamento che è avvenuto nel Sistema Sanitario Lombardo a fronte dell'articolo 24 della riforma (Legge Regionale del 14 Dicembre 2021 n. 22) che riconosce il ruolo del volontariato e del terzo settore nel sistema di offerta sanitaria.

“Chi ha ruolo” svolge un “ruolo attivo” ed è parte funzionale delle attività di servizio sanitario insieme al “ruolo” dei medici, del personale sanitario, socio-sanitario...

Questo è il riconoscimento del volontariato e del terzo settore, che insieme alle istituzioni costituiscono anche un forum di confronto permanente.

Le associazioni di pazienti e quelle ospedaliere di volontari offrono l'opportunità di sviluppare un orientamento di servizio alle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie a favore dei pazienti, dei degenti, degli ospiti della RSA e di coloro che hanno bisogno di cure (da "cure" a "care") e fra essi, ovviamente, i "Carissimi" dell'Opera Cardinal Ferrari. È tutto in progress ma certamente l'attenzione nei confronti delle fasce deboli sarebbe un passaggio ulteriormente auspicabile.

Infatti, questo volontariato è attivo e integrato nell'offerta dei servizi con una professionalità che si basa sulle abilità e le competenze che si acquisiscono tramite formazione costante. Concretamente i volontari, che accolgono i pazienti, i degenti, le persone fragili con alcune problematiche di tipo sanitario ed oltre, stabiliscono una relazione di risposta anche alle domande di orientamento burocratico amministrativo, logistico, di supporto sanitario, psicologico.

Essi offrono un valore aggiunto non solo alle prestazioni che vengono erogate, ma predispongono il paziente a gestire con maggiore lucidità e minore stress il rapporto con i medici e con l'altro personale sanitario.

Tutto questo si pone nel filone delle teorie sulla conferma-disconferma delle aspettative del paziente, del degente, e delle fasce deboli che hanno bisogno sanitari e sociosanitari.

Fermo restando che le prime aspettative ineriscono la guarigione e lo “stare meglio”, si apre il tema del differenziale fra la percezione del servizio sanitario offerto e la soddisfazione agita.

Le aspettative possono essere desiderate o previste; infatti il paziente ha aspettative normative (ideali e desiderate) o aspettative predittive spesso legate al valore dell’immagine-brand dell’offerta (infatti spesso si sceglie un ospedale rispetto ad un altro perché si pensa di avere così medici migliori). Quindi una caratteristica è quella della generazione di una qualità percepita ed i volontari e le associazioni dei pazienti contribuiscono in modo puntuale su questo versante.

Ecco che il volontario gioca questo ruolo, in questo processo, e sviluppa performance di accoglienza, orientamento, accompagnamento, relazionale ed è percepito come aiuto per un corretto e *compliant* ruolo del paziente.

Come si dice nella riforma della Regione Lombardia “si riconosce e promuove il ruolo del volontariato e la sua essenziale funzione complementare al servizio sanitario lombardo”.

Un’ulteriore tema del ruolo delle associazioni di volontariato e dei pazienti in sanità si basa sulle convergenze di alleanze che possono produrre risultati di avanzamento scientifico-sanitario.

Gli attori di questa alleanza possono essere per esempio le associazioni di volontariato e le associazioni dei pazienti che insieme ad altri attori come le

società scientifiche, mediche per esempio, e i pazienti stessi come singole persone, si attivano in una dimensione di integrazione che aumenta il valore e l'efficacia della prestazione sanitaria che viene prodotta. È la logica del WIN, WIN, WIN:

Il contesto dinamico della medicina offre, oggi, alcuni cambiamenti che hanno bisogno di concretizzarsi pur in carenza di risorse e per esempio, nella fattispecie, della mancanza di personale. Tutti sanno che alcune attività “laiche” (informazione, relazione specifica, ascolto di contesto, orientamento logistico, supporto alla mobilità ecc.) che dovrebbero essere fatte da personale sanitario, in carenza di tempo disponibile, vengono espletate dal ruolo del volontariato.

Questa alleanza porta anche alla continuità del servizio sanitario offerto a doppio monitoraggio sia nella parte ex-ante da parte degli input medico scientifici sia in itinere (durante la somministrazione delle prestazioni-servizi) e sia nell'ex post dove le associazioni di volontariato e dei pazienti riescono anche ad avere risultati connessi all'alleanza con il mondo scientifico della sanità, cioè si persegue l'universalismo scientifico insieme a quello dell'implementazione.

Conclusioni

Il volontariato in sanità esprime tutta la sua potenzialità costruendo una parte organizzativa e complementare dei servizi -prestazioni sanitarie. Tutto

questo ha una efficacia maggiore se gestito in associazioni organizzate.

Il volontariato “one shot e senza divisa” esprime la sua valorialità, ma non raggiunge l’efficacia che potrebbe sviluppare solo tramite gli strumenti gestionali dell’assetto composito ed integrato di una organizzazione che riesce anche a investire il tempo con effetti più che proporzionali rispetto alle risorse impiegate.

L’accento al tempo è importante perché il passaggio da “cure” a “care”, a favore del paziente-degente, è proporzionale all’intensità del tempo impiegato. In sintesi, “il farsi carico” del “care” del paziente è espletato in modo efficacia se si investe tempo.

Oggi l’assetto operativo del personale sanitario non ha “tempo sufficiente” per sviluppare la “prestazione sanitaria” in “servizio sanitario” e quindi deve ricorrere in modo sussidiario al volontariato qualificato e professionalizzato.

Fra il paziente e il Sistema Sanitario Nazionale (Regionale) si struttura uno scambio solidale, in logica di utilità solidale ove le attività sono improntate all’integrazione fra lo spontaneismo del dare senza contropartita e la razionalità strutturata che il valore del servizio sanitario erogato esige come condizione indispensabile. Il differenziale solidale ed altruistico è offerto dal volontariato.

Nell’articolo si citano esempi di volontariato in cardiologia ed oncologia che dimostrano queste affermazioni.

Il volontariato sanitario e socio-sanitario si evolve in simmetria con l'innovazione tecnologica e della ricerca scientifica e medica che, senza volontariato ed associazionismo dei pazienti, non potrebbe raggiungere i risultati che quotidianamente si pongono all'attenzione della domanda di salute che è bene universale e prioritario.

Le considerazioni di questo articolo portano ad affermare che il volontariato sanitario e delle associazioni dei pazienti aumenta l'efficacia dell'offerta sanitaria e della qualità della vita. Senza azzardo si può affermare che il volontariato "allunga la vita".

Capitolo 3

Il volontariato d'impresa Un ponte tra profit e non profit

Pasquale Seddio¹

Donare il proprio tempo a una istituzione non profit ONLUS² anche durante l'orario di lavoro è possibile con la pratica del volontariato aziendale, pratica attraverso cui l'impresa incoraggia la partecipazione dei propri dipendenti ad attività organizzate dagli istituti senza scopo di lucro.

In Italia il trend risulta essere positivo e crescente. Lo certificano almeno tre indagini realizzate nel periodo 2018-2020 da Fondazione Sodalitas in collaborazione con GfK Italia e con Walden Lab.

Il volontariato d'impresa costituisce certamente una pratica virtuosa sempre più diffusa, che offre molteplici benefici a tutti i protagonisti in gioco: alle imprese, ai dipendenti (con contratto di lavoro

¹ Professore Aggregato di Economia aziendale DiSEI-UPO e Presidente di Opera Cardinal Ferrari.

² L'acronimo ONLUS indica le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale.

a tempo indeterminato), alle istituzioni non profit (ONLUS)³.

È un modo per le *imprese* di sostenere progetti promossi da enti del terzo settore, consolidare e sviluppare reti sul territorio, sviluppare le competenze dei dipendenti, implementare la propria responsabilità sociale e di rafforzare il senso di comunità tra i dipendenti e beneficiare dei relativi vantaggi fiscali⁴.

Partendo dai dati della ricerca condotta da Fondazione Sodalitas in collaborazione con GfK Italia⁵, il 61% delle imprese promuove o ha promosso attività di volontariato d'impresa e una buona parte di queste lo fa da almeno 5 anni. Un'azienda su 3 è una PMI: il 36% delle imprese conta fino a 250 dipendenti di cui il 19% ha meno di 50 dipendenti.

Il volontariato d'impresa - inteso come progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale

³ Con la piena e completa attuazione della riforma del Terzo Settore questa opportunità potrà essere estesa anche tutti gli Enti del Terzo Settore di natura non commerciale.

⁴ Dal punto di vista fiscale, il volontariato d'impresa è equiparato a una forma di erogazione liberale fatta dall'impresa verso una organizzazione di Terzo Settore con qualifica di Onlus. In merito, l'art. 100 del TUIR – a cui si fa riferimento anche quando si parla di welfare aziendale – consente all'impresa di dedurre nel limite del 5 per mille le spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti per prestazioni di servizi erogate a favore di Onlus.

⁵ “Volontariato d'impresa: aziende e dipendenti insieme per la comunità” realizzata da Fondazione Sodalitas in collaborazione con GfK Italia (anno 2018).

alla vita della comunità locale o a sostegno di istituti non profit ONLUS, durante l'orario di lavoro - è un percorso virtuoso molto diffuso nel mondo anglosassone che sta registrando una crescita sempre più importante anche nel nostro Paese.

La ricerca è stata condotta su un campione di 126 aziende di tutte le dimensioni che rappresentano oltre il 9% del PIL e impiegano circa 255.000 dipendenti.

In sintesi, la ricerca ha indagato, inoltre, alcuni altri aspetti del volontariato d'impresa.

Finalità e benefici

Dall'analisi delle finalità emergono due aree motivazionali, una verso l'esterno e una verso l'interno.

Le finalità che si rivolgono all'esterno si concentrano in particolare su tre fattori:

- contribuire a sostenere progetti di istituti non profit o di altre organizzazioni verso la comunità (64%);
- sviluppare reti sociali sul territorio di riferimento per portare valore di lungo periodo (34%);
- favorire la propria visibilità e consolidare la reputazione aziendale (49%).

Quelle rivolte all'interno puntano sul favorire una forza lavoro motivata e coesa (47%) e sviluppare delle competenze dei dipendenti, seppure questo aspetto abbia un peso ancora marginale (14%).

L'analisi dei benefici riscontrati fa emergere molto forte, e in linea con gli obiettivi, l'importanza della dimensione interna: il 60% delle aziende rispondenti sottolinea infatti il maggior coinvolgimento dei dipendenti, il 49% il miglioramento del clima aziendale, il 38% un miglior lavoro di squadra e il 28% la fidelizzazione dei dipendenti. Quanto ai principali benefici raggiunti dall'azienda verso l'esterno la ricerca evidenzia il miglioramento della reputazione aziendale, citato dal 57% dei rispondenti, e il miglioramento delle relazioni nella comunità (49%).

Caratteristiche delle esperienze in Italia

In Italia i progetti di volontariato d'impresa sono gestiti in primis dalla funzione Corporate Social Responsibility (38% delle imprese), seguita al secondo posto dalla funzione Risorse Umane (21%).

Quanto alle tematiche affrontate vi è particolare attenzione all'ambiente e al sociale verso molteplici target quali giovani, infanzia, persone con disabilità, senz'altro.

Per realizzare i programmi di volontariato le imprese mettono a disposizione risorse e spesso anche servizi aggiuntivi. Innanzitutto, il tempo messo a disposizione dei dipendenti è in maggioranza tempo retribuito: l'86% delle aziende rispondenti utilizza infatti questa tipologia e il 71% la considera prevalente.

Oltre al tempo dei dipendenti, il 90% delle aziende mette a disposizione degli istituti non profit anche altre risorse quali risorse economiche (65%), donazione di prodotti (51%) e messa a disposizione servizi, spazi e strutture (34%).

Rilevante anche il ruolo affidato ai dipendenti, le cui proposte generano iniziative di volontariato nel 27% delle imprese, così come le richieste che provengono dagli istituti non profit, che stimolano iniziative nel 27% dei casi.

Modalità di reclutamento e di incentivazione dei dipendenti

Per incentivare la partecipazione dei dipendenti ai progetti di volontariato d'impresa (la quota di adesione media è del 20%) risultano decisivi il commitment del top management, un'efficace comunicazione interna e un coinvolgimento attivo degli stessi dipendenti sin dalla fase di progettazione.

Infine, l'indagine evidenzia come, nella collaborazione tra imprese e istituti appartenenti al terzo settore, sia fondamentale la co-progettazione nel definire un obiettivo comune, avendo sempre in mente lo scopo finale di creazione di valore sociale condiviso.

Secondo i *dipendenti* delle imprese la possibilità di effettuare volontariato, durante l'orario di lavoro, rappresenta una opportunità di rispondere a un bisogno concreto della comunità, un modo per sentirsi utili esercitando un ruolo attivo, ma anche un'occasione

di entrare in contatto con realtà differenti e di rafforzare l'orgoglio di appartenenza alla propria azienda, uscendo dalle quotidiane dinamiche organizzative.

Il terzo report pubblicato⁶ evidenzia notevoli potenzialità di espansione e di crescita del volontariato d'impresa, considerando che al momento ha coinvolto solo una minoranza della popolazione aziendale e che la maggioranza dei volontari ha preso parte a una sola esperienza.

Dallo stesso nucleo sequenziale di ricerche emergeva che le imprese che sviluppano iniziative di questo tipo sono il 61% e gli istituti non profit il 56%.

La sporadicità delle iniziative viene percepita come un limite. Il 70% dei dipendenti preferirebbe partecipare ad attività di volontariato d'impresa che facciano parte di un programma continuativo, rendendosi

⁶ “Volontariato d'impresa: la partecipazione attiva dei dipendenti realizzata da Fondazione Sodalitas” (anno 2020). L'indagine, realizzata da Fondazione Sodalitas in collaborazione con Walden Lab nell'anno 2020, ha preso in esame un campione di 2831 dipendenti di 17 aziende associate (imprese associate nel periodo associativo compreso fra gennaio e dicembre 2020) a Fondazione Sodalitas attive sul tema del volontariato d'impresa (Alnylam, Bureau Veritas Italia, Coca-Cola HBC Italia, Credem, Danone, Enel, Eni, EY, Falck Renewables, Johnson&Johnson, I.CO.P., Italgas, KPMG, Poste Italiane, Sacco System, Snam, UBI Banca - Gruppo Intesa Sanpaolo). Dai risultati dell'indagine emerge innanzitutto che il giudizio sulle esperienze effettuate è assolutamente positivo: molto positivo per l'84% dei rispondenti e positivo per il 10%. Solo il 5% risponde abbastanza positivo e l'1% per niente positivo. Un dato tutt'altro che scontato, considerando che capita raramente che un'esperienza riconducibile al proprio ambito di lavoro riceva un livello così elevato di giudizi positivi.

disponibili a parteciparvi più volte l'anno, sia durante che fuori l'orario di lavoro.

In sintesi, queste le altre principali evidenze messe in luce dalla ricerca.

L'elevata positività dell'esperienza vissuta deriva soprattutto da motivazioni di natura "personale". I dipendenti intervistati riconoscono le ragioni per cui il volontariato d'impresa è positivo per le aziende che lo promuovono: il miglioramento della reputazione aziendale e delle relazioni con la comunità, il rafforzamento dello spirito di squadra e dell'orgoglio di appartenenza, ma le ragioni della soddisfazione soggettiva stanno essenzialmente nella capacità del volontariato d'impresa di rispondere a bisogni che restano in larga parte insoddisfatti dall'abituale esperienza lavorativa. Innanzitutto, un bisogno crescente di apertura al sociale e di impegno per il bene comune. Le imprese sono da tempo attive in progetti di responsabilità sociale, ma si tratta spesso di iniziative che non coinvolgono direttamente i dipendenti, e che a volte i dipendenti neppure conoscono. Il volontariato d'impresa, invece, più di ogni altra azione, consente il coinvolgimento diretto dei dipendenti e, dunque, offre loro l'opportunità di vivere in prima persona un'esperienza di impegno concreto e fattivo verso la comunità.

Un'altra parola chiave di questa esperienza che ricorre spesso nelle risposte fornite all'indagine è "concretezza". Il volontariato d'impresa consente a chi lo pratica di rispondere a bisogni concreti della

comunità, di fare qualcosa di concreto per gli altri. Per questo non sorprende che tra le attività che si preferisce svolgere prevalgano – rispetto ad attività più qualificate quali la raccolta fondi e il volontariato di competenza⁷ – i lavori “manuali”, come il giardinaggio e la tinteggiatura, la preparazione di pacchi alimentari, la raccolta prodotti, la preparazione di pasti, che rappresentano uno stacco netto rispetto al lavoro quotidiano “di ufficio” e danno a chi le pratica

⁷ Esisterebbero quattro tipologie di volontariato d’impresa “di competenza”: La prima è una forma di *volontariato professionalizzante (o di carriera)*, rivolta in prevalenza a giovani quadri o esecutivi. Si tratta di periodi – spesso suggeriti dal top management dell’azienda – finalizzati a far crescere queste figure e quindi a sviluppare nuove competenze. C’è poi il *volontariato educativo*, che vede i lavoratori di un’impresa impegnarsi come mentori o come modelli di ruolo nei confronti di bambini e ragazzi. In questo caso ci sono svariate attività: dal sostegno a bambini o ragazzi all’interno di doposcuola, all’orientamento di soggetti fragili, fino alla sensibilizzazione degli studenti di scuole primarie o secondarie su alcuni temi sociali. La terza forma di volontariato è quella definita *di consulenza*, in quanto è 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 che mettono a disposizione il proprio tempo (non solo durante l’orario di lavoro) per aiutare un’associazione, un’impresa sociale o altri soggetti del Terzo Settore a svolgere compiti complessi, come rendicontare un progetto complesso, organizzare un evento sportivo oppure una attività di fundraising... Vi è infine il *volontariato d'emergenza*, legato cioè a uno specifico momento storico e a uno specifico avvenimento. Questa forma riguarda tutte quelle iniziative e attività che molti istituti non profit promuovono – attraverso un diretto coinvolgimento dei propri collaboratori – nel corso di emergenze sismiche, alluvionali, nella recente emergenza Covid e in altre condizioni emergenziali.

la sensazione di compiere un servizio “concreto” e, dunque, utile per gli altri e per il bene della comunità.

Il sociale nel suo complesso – declinato nei molteplici target a cui si riferisce, in primis infanzia, giovani, famiglie in difficoltà e persone con disabilità – è l'ambito di impegno preferito dai volontari. Anche l'ambiente rimane molto consistente, consentendo di mettere in atto azioni concrete la cui efficacia risulta visibile e apprezzabile.

Gli intervistati evidenziano (per il 42%) un maggiore orientamento a partecipare ad attività che aiutino il territorio locale, che sia il quartiere o la città in cui ha sede l'azienda. Questo conferma come il tema della responsabilità sociale si coniughi sempre di più con un tema di prossimità, con la possibilità di fare qualcosa per la propria comunità, per il territorio di appartenenza. Un tale approccio scelto dalle imprese viene condiviso anche dai dipendenti: la prossimità fa sentire probabilmente in modo più concreto il proprio aiuto e il momento che stiamo vivendo (pandemia Covid-19) portano a valorizzare ulteriormente il sostegno a chi ci sta vicino.

Tra le principali motivazioni di chi non ha partecipato a iniziative di volontariato d'impresa emergono gli impedimenti lavorativi, segnalati da un terzo dei dipendenti e la mancanza di informazione, indicata dal 26%. C'è poi chi preferisce fare esperienze di volontariato autonome (il 19%) e chi lamenta l'assenza di iniziative sul proprio territorio (il 12%). In pochi, solo il 9%, dichiarano di aver ricevuto scarso incoraggiamento da parte dei responsabili.

Il volontariato d'impresa, come si evince, diventa sempre più elemento portante dell'impegno aziendale per la generazione di valore sociale.

Il punto di vista degli istituti non profit

Il fenomeno del volontariato aziendale in Italia, come è già stato sopra evidenziato, è in crescita e vede il 61% delle imprese e il 56% degli istituti non profit promuovere progetti di volontariato che coinvolgono i dipendenti e realtà radicate sul territorio. L'indagine, che ha interessato un campione di 196 organizzazioni non profit, è stata realizzata sempre da Fondazione Sodalitas in collaborazione con GfK Italia⁸.

In breve, queste le principali evidenze messe in luce dalla ricerca:

- da entrambe le unità di indagine (imprese e istituti non profit) è emerso con chiarezza che il volontariato d'impresa è un'attività in grado di produrre molteplici benefici per tutti gli attori coinvolti;
- l'obiettivo consapevolmente assunto da entrambe le parti deve essere la realizzazione di un progetto win - win in grado di creare valore sociale condiviso, attraverso uno scambio reciproco di risorse;
- condizione di partenza del buon esito di un progetto di volontariato d'impresa è lo scegliersi a vi-

⁸ "Volontariato d'impresa: l'alleanza tra terzo settore e aziende crea valore per la comunità" realizzata da Fondazione Sodalitas in collaborazione con GfK Italia (anno 2019).

cenda e il riuscire a instaurare un dialogo paritetico e rispettoso che garantisca l'equilibrio del rapporto tra le parti: la co-progettazione è il risultato concreto di tale modo di operare;

- un particolare valore assume la progettazione di iniziative nel proprio territorio e nella propria comunità di appartenenza al fine di creare sinergie e di favorire la fidelizzazione;

- una collaborazione durevole è il valore a cui tendere, per evitare la scarsa produttività di relazioni temporanee e favorire sviluppi futuri della partnership;

- appare essenziale che venga accuratamente pianificata un'attività preliminare di formazione dei dipendenti volontari;

- altrettanto importante è la pianificazione di un'efficace attività di comunicazione sia interna che esterna;

- l'impostazione di un processo di valutazione degli effetti dei programmi favorisce un percorso di affinamento nella loro progettazione e realizzazione;

- la presenza di un intermediario, il promotore delle tre indagini, è utile per accreditare ulteriormente enti e imprese e per facilitare la messa in rete di progetti e competenze.

Il volontariato aziendale in Opera Cardinal Ferrari

Imprese e dipendenti insieme per le comunità dei più fragili: il volontariato aziendale scende in campo per i senza tetto e, al di là di welfare e benefici fiscali, costituisce uno strumento di crescita per il tessuto

sociale ed economico dei territori e contribuisce a costruire ponti tra le imprese profit e gli istituti non profit. La responsabilità sociale d'impresa è riuscita, negli ultimi decenni, a conquistarsi uno spazio fertile nell'evoluzione delle strategie aziendali e tale dimensione viene rappresentata dal volontariato aziendale che in Opera Cardinal Ferrari ha assunto un ruolo sempre più centrale e in crescita. Opera Cardinal Ferrari è riconoscente a tutte le imprese che hanno deciso di vivere le attività e i servizi della Onlus milanese avviando programmi condivisi di volontariato aziendale e non solo, perché incoraggiano a fare di più e meglio per la società civile a cui tutti apparteniamo e per le persone che purtroppo restano indietro e che risultano invisibili agli occhi di chi non decide di partecipare e vivere questa straordinaria esperienza di vita umana e professionale.

E i segnali che questa virtuosa pratica si stia diffondendo sono del tutto evidenti: nel 2022 Opera Cardinal Ferrari ha avuto 15 contatti aziendali, con la partecipazione di 10 imprese e oltre 170 dipendenti, *raddoppiando nel primo semestre del 2023 i numeri complessivi ottenuti nel 2022*, riprova di quanto le aziende coinvolte siano sempre di più interessate, attente e sensibili a questo strumento. Vero è che il volontariato aziendale produce un impatto per l'impresa, i dipendenti e contestualmente per gli istituti non profit. Queste ultime possono infatti contare sul coinvolgimento di un numero maggiore di volontari per portare avanti i loro scopi isti-

tuzionali e rendere così più sostenibili le attività e i propri servizi. I dipendenti delle imprese che praticano il volontariato aziendale hanno, come abbiamo già sottolineato, la possibilità di apprendere nuove competenze, mettersi in gioco e – al tempo stesso – sostenere una causa sociale per migliorare le infrastrutture sociali attive e il grado di coesione nelle differenti comunità di appartenenza. Canova Club di Milano; Credite Agricole Vita S.p.A; Compass Lexecon; DeA Capital Alternative Funds; IBM Italia; Intesa San Paolo; Business Centrica Solution; Linde Gas Italia; Nielsen IQ; Perkin Elmer; Snam e Unicredit tra le principali aziende ospitate in Opera Cardinal Ferrari per le attività di volontariato aziendale e che hanno partecipato concretamente alla vita della comunità della onlus, mettendosi al servizio degli ultimi, preparando e servendo il pranzo nella mensa del centro diurno dove ogni giorno oltre 200 assistiti – per un totale di 41.563 ingressi alla mensa nel 2022 – siedono a tavola per consumare colazioni e pranzi caldi.

Inoltre, nel 2023 è stata avviata la campagna di sensibilizzazione “Un CEO a Mensa” unica in tutta Italia, che vede persone scelte per la loro professionalità, credibilità e sensibilità dare la propria disponibilità a donare parte del proprio tempo per coinvolgersi in prima persona e quindi coinvolgere l'opinione pubblica sul tema della povertà! Si tratta di volti noti nell'ambito aziendale con posizioni di rilievo a livello professionale: CEO, amministratori delegati, presi-

denti e consiglieri indossano il grembiule e scendono in campo a servire i pasti a pranzo oppure distribuire i pacchi viveri, figure che inevitabilmente coinvolgono i propri staff a fare lo stesso creando un circuito di virtuosa contaminazione, di azioni concrete e di coinvolgimento attivo di colleghi e colleghe dipendenti⁹.

Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo, dieci testimonianze di CEO che hanno partecipato alla campagna UN CEO A MENSA nell'anno in corso, il 2023.

⁹ Le attività di volontariato aziendale sono stato oggetto di interesse dei media: *Il buon manager impara dagli ultimi* (Buone Notizie/«Corriere della Sera»); *Il volontariato aziendale al servizio degli ultimi* («Economy»)

Il volontariato d'impresa. Un ponte tra profit e non profit



“Un’esperienza straordinaria, a stretto contatto con un centinaio di volontari che ogni giorno dedicano cuore ed entusiasmo agli altri. Dando vita ad attività di sussistenza e ricreative per dare dignità e socialità a persone che cercano un posto accogliente e dove sentirsi vive. In IBM abbiamo diversi programmi di volontariato e sono molto orgoglioso del fatto che in molti, in gruppo o singolarmente, stiano continuando a supportare la preziosa attività dell’Opera Cardinal Ferrari”.

Stefano Rebattoni
Amministratore Delegato IBM Italia



“Riassumendo la giornata di volontariato in Opera Cardinal Ferrari con alcune semplici parole direi che famiglia, accoglienza, gratitudine, orgoglio, dono e dignità sono quelle che meglio esprimono l’esperienza che ho fatto insieme ad un gruppo di colleghi. Sicuramente, il valore sta nell’essere riusciti ad entrare in punta di piedi all’interno di una organizzazione molto efficiente e di avere preso parte alla quotidianità dei Carissimi. Come team ne siamo usciti più coesi, fortificati dalla condivisione e grati per il forte spirito di appartenenza che questa giornata di volontariato ci ha lasciato”.

Gianandrea Perco
CEO DeA Capital Alternative Funds SGR



“Il volontariato aziendale in Opera è stato un momento toccante ma, soprattutto, particolarmente profondo. Per Snam e per i suoi dipendenti è un’esperienza importante. Da sempre questa azienda, ma soprattutto le sue persone, sentono forte il bisogno di restituire qualcosa, di fare un’opera utile dal punto di vista sociale. È stata un’esperienza molto umana, molto forte, nel senso che ci si sente vicini, ci si sente utili, c’è quel senso di utilità di cui tutti noi abbiamo bisogno, che tutti noi abbiamo bisogno di provare”.

Stefano Venier
CEO di Snam



“Questa esperienza è stata per me una bellissima opportunità di vedere il mondo con occhi diversi. All’inizio onestamente mi sentivo un po’ turista, poi grazie alle persone che ci hanno accolto benissimo, posso dire di essere diventato uno di casa. Penso che sia un’esperienza importante perché qui possiamo vivere i valori che dichiariamo in azienda: la collaborazione, il rispetto, valori che spesso pronunciamo in azienda, oggi abbiamo avuto l’opportunità di viverli insieme. In Linde Gas ci stiamo impegnando ad avvicinarci alla comunità più fragile e questa, posso dire, è la migliore esperienza che potevamo intraprendere”.

Andrea Porrini
CEO di Linde Gas Italia

Il volontariato d'impresa. Un ponte tra profit e non profit



“Per me Opera Cardinal Ferrari significa fare qualcosa di concreto per gli altri; è un posto dove i Carissimi trovano uno spazio per riposarsi in sicurezza. Vengono seguiti dai servizi sociali e non soltanto: c'è una vasta gamma di servizi a 360°. Tutte cose che donano dignità a chi frequenta l'Opera”.

Zelda Stewart
Amministratore Delegato
Sony Pictures Entertainment Italia

“Opera Cardinal Ferrari è una casa calda e accogliente. Un luogo non solo di solidarietà, ma soprattutto di umanità. Una “casa del popolo” in cui tutti sono benvenuti. Dove le persone trovano una risposta. Dove non esistono graduatorie, dove non esistono le classi sociali perché, del resto, nessuno è immune dalla sventura. È un luogo che permette di fare un’istantanea della realtà di Milano: i senza dimora per vocazione, ma pure professionisti disastriati da tracolli finanziari o coniugali, donne in fuga da violenze domestiche, persone ludopatiche. Persone che hanno perso il lavoro durante la pandemia e un esercito silenzioso di persone che non riescono a sopravvivere con redditi precari. Ecco, Opera Cardinal Ferrari allunga loro una mano. Da una risposta concreta. Attraverso diversi servizi: la mensa, il servizio docce, il guardaroba, l’assistenza medica, il parrucchiere. Il tutto condito da un sorriso, il sorriso e la consapevolezza di essere dalla parte giusta della Storia. Lo spirito e il cuore dell’Opera Cardinal Ferrari coincidono con una tradizione milanese estremamente radicata: quella dell’accoglienza, dell’ascolto e del rifiuto dell’intolleranza”.

Daniela Mainini
Avvocato, Presidente del Centro Studi Grande
Milano e del Centro Studi Anticontraffazione

Il volontariato d'impresa. Un ponte tra profit e non profit



*Daniela Mainini, Presidente del Centro Studi Grande Milano
e del Centro Studi Anticontraffazione e Pasquale Seddio,
Presidente di Opera Cardinal Ferrari di Milano.*



“Global Giving Month è la prima iniziativa di volontariato aziendale che abbiamo promosso all’interno del Gruppo De Agostini. L’adesione dei colleghi è stata altissima, non ci aspettavamo un risultato così importante. Ha partecipato oltre il 75% dei dipendenti e la maggior parte ha scelto di fare volontariato in Opera Cardinal Ferrari. Questa esperienza ha creato un circolo virtuoso tra l’Opera, sostenuta dalla nostra Fondazione, le aziende del Gruppo De Agostini e i suoi dipendenti che si sono già fatti promotori di altre iniziative di solidarietà verso i Carissimi”.

Marcella Drago
Segretario Generale Fondazione De Agostini



Per me, ma anche per Centrica questa giornata rappresenta un'esperienza e un momento dove anche noi vogliamo ridare alla società. Stare insieme a persone con cui non ci confrontiamo tutti i giorni e capire le loro esigenze è un momento molto importante. Per noi non è la prima volta e siamo contentissimi di essere tornati. Specialmente anche negli ultimi anni dove il livello della povertà si è alzato, questo fa capire quanto bisogno c'è di donazioni per far sì che Opera Cardinal Ferrari possa andare avanti per tutte le persone che hanno bisogno. Torniamo tutti gli anni in Opera Cardinal Ferrari con Centrica, è un'esperienza che assolutamente consiglio è bellissimo, stare insieme a tutti questi volontari.

Christian Stella
CEO di Centrica Business Solutions Italia



Questa esperienza mi ha veramente fatto sorridere il cuore, perché spesso ci chiedono di dare una mano agli altri ma la stiamo dando a noi stessi. A volte dovremmo aprire più gli occhi e guardare, non solo scrollare. Oggi mi sono sentita in famiglia come è il sentimento che Opera Cardinal Ferrari fa sentire a tutti i Carissimi che oggi hanno goduto di un pranzo caldo e soprattutto di un po' di gentilezza, che non guasta mai. Dopo oggi non solo porterò le persone che lavorano con me in Action Agency ma cercherò veramente di trasferire quanto con poco possiamo fare. I grandi cambiamenti avvengono se li facciamo tutti insieme. Quindi cercherò veramente di trasferire questa emozione ed esperienza di oggi e quanto ho imparato a tutte le persone a cui voglio bene perché credo che sia più bel regalo di Natale che potrei fare.

Manuela Ronchi
CEO di Action Agency

Il volontariato d'impresa. Un ponte tra profit e non profit



Opera Cardinal Ferrari ogni giorno fa questo, per più di 200 persone non solo pasti caldi ma anche supporto a quello che può mancare ai più poveri. L'associazione Canova si fonda su amicizia, cultura e solidarietà; proprio questo ultimo pilastro serve a dare, sempre più, supporto alle piccole comunità come il Cielo Stellato.

Lorenzo Mazzei
Consigliere di Canova Club Milano

Conclusioni

Il volontariato d'impresa è un potente strumento che facilita la possibilità di generare nel tempo capitale sociale inteso come relazioni fiduciarie fondato sul principio di reciprocità. In particolare, con questa specifica forma di volontariato, la natura del capitale sociale che si attiva è di tipo *bridging*, vale a dire il capitale sociale che persone, appartenenti a comunità culturalmente distanti e perfino con interessi tra loro non pienamente convergenti o addirittura contrapposti, riescono ad accumulare in forma stabile. Nasce esattamente così anche la possibilità di generare in forma allargata anche capitale sociale di tipo *linking* che si nutre della rete di relazioni tra organizzazioni della società civile, soggetti della società profit (imprese, società finanziari, società assicurative, etc.) ed enti della società politica (istituti politici e amministrativi) volti alla realizzazione di opere e iniziative che nessuna delle tre sfere in cui si articola la società, da sola, sarebbe in grado di attuare.

La sfida che il volontariato d'impresa oggi pone è quella di riuscire a includere nel proprio modello imprenditoriale il principio del dono, di pensare, cioè, alla gratuità, e dunque la fraternità, come cifra della condizione umana e del perseguimento del bene comune.

Senza pratiche estese di dono si potranno anche avere imprese e mercati efficienti, ma di certo le persone non saranno aiutate a provare ad essere felici.

Perché efficienza e giustizia non bastano ad assicurare la felicità delle persone. È in ciò si ritrova il senso profondo di quella componente essenziale della società e dell'economia che è il volontariato in tutte le sue differenti forme.

Scheda

Il volontariato in Opera Cardinal Ferrari

Lucy Tattoli¹

Premessa

Il volontariato per le persone senza dimora è un fenomeno globale, e in tutto il mondo ci sono organizzazioni e individui che si dedicano a fornire assistenza e sostegno a coloro che si trovano in una situazione di “senzatetto”. Le attività di volontariato variano da Paese a Paese, ma condividono l’obiettivo comune di migliorare la vita delle persone senza dimora e di combattere l’emarginazione che avvolge il “senza dimora” in generale. Ecco alcune caratteristiche del volontariato per i senza dimora a livello mondiale.

Distribuzione di cibo e abbigliamento

I volontari distribuiscono pasti caldi, pacchi di cibo e abbigliamento alle persone senza dimora per aiutarle a soddisfare le loro necessità di base.

¹ Responsabile Comunicazione e Fundraising Opera Cardinal Ferrari.

Rifugi e centri di accoglienza

Molte organizzazioni gestiscono centri di accoglienza dove le persone senza dimora possono trovare riparo, cibo, servizi igienici e assistenza.

Servizi sanitari

I volontari medici e infermieri forniscono assistenza medica di base alle persone senza dimora. Questo può includere la cura base di alcuni maleseri, la distribuzione di farmaci e l'accesso a servizi di salute mentale.

Supporto emotivo e consulenza

Spesso i volontari forniscono sostegno emotivo e consulenza alle persone senza dimora, aiutandole a superare le sfide personali e ad affrontare le cause della loro situazione.

Sensibilizzazione e advocacy

Molti gruppi di volontariato lavorano per sensibilizzare l'opinione pubblica sulle questioni legate ai senzatetto e per sostenere cambiamenti nelle politiche pubbliche per affrontare il problema.

Assistenza legale

In alcuni Stati, ci sono volontari che forniscono assistenza legale alle persone senza dimora, aiutandole a risolvere questioni legali come multe, alloggio e occupazione abusiva, e accesso a servizi sociali;

Abitazioni di transizione

In molti Paesi, il volontariato mira a fornire abitazioni di transizione o programmi di alloggio temporaneo (programmi di Social Housing, Social First) per aiutare le persone senza dimora a stabilizzarsi e a trovare un alloggio a lungo termine.

Programmi di riabilitazione e formazione

Il volontariato per i senza dimora spesso offre programmi di formazione e riabilitazione per aiutare le persone a trovare lavoro e a diventare autosufficienti.

Il volontariato per i senza dimora è importante in tutto il mondo, perché affronta una *questione critica di giustizia sociale*. Le organizzazioni di volontariato, i gruppi religiosi, le istituzioni di beneficenza e gli individui si uniscono per contribuire a migliorare la vita delle persone senza dimora e per cercare soluzioni a lungo termine per i senza dimora: tutto questo è una grande sfida quotidiana! *Come esattamente avviene in Opera Cardinal Ferrari dal 1921.*

Dimensioni e caratteristiche del volontariato in Opera Cardinal Ferrari

I volontari di Opera Cardinal Ferrari, sono ispirati dal principio dell'*accoglienza per tutti* come prevede lo statuto del 1921 all'articolo 2 (“scopi istituzionali”):

secondo lo spirito dell'atto costitutivo, l'Opera si propone di svolgere attività di assistenza educativa e sociale a favore di

persone in difficoltà a prescindere dal loro credo religioso e dalla loro appartenenza razziale.

Questo articolo disegna la rotta per ridurre le diseguaglianze tra le persone e dare la stessa di accesso ai servizi primari, fondamentale per praticare una vera accoglienza per tutti. A questo principio istituzionale si associano i seguenti valori che devono permeare tutte le attività di volontariato in Opera Cardinal Ferrari.

Valore sociale

Inteso come creazione di valore in termini di integrazione e rafforzamento della relazione con la comunità locale per rispondere ai bisogni emergenti e supportare una sua piena attivazione.

Valore culturale

Inteso come valore che aiuti a consolidare il posizionamento su temi artistico-culturali per potenziare la fruizione alle fasce più fragili della società in una logica di innovazione sociale.

Valore economico

Inteso come creazione di valore economico durevole nel tempo, in termini sia di generazione di questo che di agevolazione dell'accessibilità e della creazione di nuovi e migliori servizi per le persone fragili e in grave marginalità adulta.

Valore relazionale

Inteso come alimentazione di una community interdisciplinare e interattiva al proprio interno e come creazione e rafforzamento di reti lunghe, a livello territoriale per quanto riguarda sia i servizi di Opera, che il mondo degli enti pubblici, delle imprese private e dell'associazionismo territoriale, tutto rivolto alla co progettazione e co-creazione di attività a elevato valore sociale e per lo scambio di buone pratiche e approcci innovativi.

Questi valori sono alla base delle attività quotidiane svolte in Opera Cardinal Ferrari poiché “A chi ha perso tutto diamo la possibilità di esprimere se stessi con dignità superando le difficoltà” come ricorda sempre il presidente volontario, Professor Pasquale Seddio, Presidente dell'Opera Cardinal Ferrari dal 2010.

Un quadro di sintesi

Il numero dei volontari, chiamati *Seminatori di Gioia*, si aggira annualmente intorno ai 200² (età media 56 anni, 113 donne e 89 uomini) come anche si evince dal *Registro del Volontariato di Opera Cardinal Ferrari*³. La

² Fonte: Bilancio sociale 2022.

³ Il *Registro dei volontari* è il documento che riporta le informazioni di tutte le persone che prestano, presso l'ente, attività di volontariato in modo non occasionale. L'obbligo di tenere un Registro dei volontari è esteso a tutti gli Enti del Terzo Settore che si avvalgono di volontari. Si tratta di un documento, da tenere sempre aggiorn-

maggior parte di loro svolge poche ore alla settimana sempre nello stesso ruolo e nello stesso giorno sono abituarini e molto legati al loro “posto di lavoro”. In settimana sono essenzialmente pensionati e prestano servizio da molti anni; il fine settimana sono persone più giovani che lavorano e che vengono in media 2 volte al mese. Alcuni volontari si rendono disponibili a partecipare a varie attività mentre altri svolgono un’attività sola. Circa l’80% dei volontari si candida tramite il sito, il rimanente 20% tramite conoscenze, accesso agli eventi e passaparola.

Le attività dei volontari possono essere suddivise in *6 categorie principali*.

1. Distribuzione cibo

1.1. Servizio mensa

Il gruppo è formato da 100 volontari a rotazione. I volontari distribuiscono il pasto in mensa 7 giorni alla settimana, 8 volontari al giorno (nel 2023 il numero dei pasti si è attestato su circa 180 pasti al giorno); la squadra è formata da un caposala e 7 addetti alla distribuzione. Il servizio si svolge dalle ore 10.30 alle 13.00.

nato, che consente di sapere sempre chi sono i volontari dell’organizzazione e che concorre a determinare il fatto che alcuni ETS – ODV e APS – si avvalgano in modo determinante e prevalente delle prestazioni volontarie e gratuite dei propri aderenti, così come previsto dalla legge.

1.2. Servizio colazione

Il gruppo è formato da 20 volontari a rotazione. I volontari servono la colazione (70 carissimi circa al giorno) da lunedì a domenica, il turno si svolge dalle 8.00 alle 9.45 circa. La squadra è formata da 2 volontari a servizio.

1.3. Preparazione e distribuzione dei pacchi viveri

Il gruppo è formato da 12 volontari a rotazione. I pacchi viveri (50 circa ogni volta) vengono distribuiti 4 volte al mese dalle 14.00 alle 17.00 da 3 volontari. La preparazione richiede 1 o 2 mezze giornate con 2 volontari.

2. Distribuzione indumenti

2.1. Raccolta dei vestiti donati dai nostri benefattori

Servizio gestito da 8 volontari a rotazione. Un volontario per turno raccoglie i vestiti dalle ore 10.00 alle ore 16.00, due volte alla settimana il mercoledì e il sabato.

2.2. Smistamento dei vestiti adulti e bambini

Il gruppo è formato da 18 volontari. Lunedì, martedì, mercoledì, giovedì e sabato i volontari (2/ 3 per turno) dalle 9.00 alle 12.00 controllano e selezionano i vestiti in base a 4 destinazioni d'uso:

1. vestiti per i carissimi, per i bambini e le famiglie in difficoltà;
2. vestiti per il mercatino di Opera Cardinal Ferrari, chiamato "Temporary Charity Shop";

3. vestiti scartati donati a mercatini esterni a Opera Cardinal Ferrari;
4. vestiti da smaltire e quindi donati allo stracciao (recupera stracci e vestiti lisi).

2.3. Il guardaroba

Il gruppo è formato da 16 volontari. Sono necessari 2-3 volontari a turno per 3 giorni alla settimana dalle 8.30 alle 11.30 (tipicamente: lunedì, mercoledì e venerdì) per gestire il guardaroba dei carissimi, delle famiglie e il ripristino dello stesso.

2.4. La sartoria

La squadra è formata da 2 volontari 2 giorni alla settimana dalle ore 9.00 alle 12.00.

2.5. Lavaggio indumenti

Una volontaria 5 giorni alla settimana lava i vestiti dei carissimi tipicamente il mattino dalle 8.00 alle 14.00.

3. Cura della persona

3.1. Pedicure

2 volte al mese dalle 9.00 alle 13.00.

3.2. Parrucchiere

1 volta alla settimana dalle ore 9.00 alle 12.30.

3.3. Servizio sanitario

6 volte al mese per 3 ore per turno (6 medici volontari e 3 volontari-assistenti).

4. Attività ricreative

4.1. Gruppo Felicamente all'Opera

Attività manuale nella sala gialla il mercoledì dalle 14.00 alle 17.00 squadra composta da 1 referente e un gruppo di volontari.

4.2. gruppo Merenda Party

Abbina la merenda al divertimento il sabato pomeriggio dalle 14.30 alle 16.30; squadra composta da 12 volontari a rotazione.

4.3. biblioteca

Tutti i giorni dalle 9.00 alle 11.00, 1 volontario al giorno da lunedì a sabato.

5. Raccolta Fondi, Beni di prima necessità, servizi accessori

5.1. mercatino

Suddiviso in 5 squadre di volontari:

1. dei vestiti uomini e donne: 12 volontari a rotazione;
2. dei bambini: 5 volontari a rotazione;
3. dei libri: 4 volontari a rotazione;
4. oggettistica: 6 volontari a rotazione;
5. cene benefiche per raccolta fondi: 6 volontari a rotazione

5.2 Raccolta cibo, farmaci, vendita colombe e altri beni
Team di 15 volontari.

5.3. Accompagnamento Carissimi

Visite mediche, attività culturali, consegne di vestiario a casa dei Carissimi, pratiche amministrative per emergenza freddo. Su necessità.

6. Ritiri con i mezzi

Un team di 12 volontari si rende disponibile ai ritiri che vengono effettuati con i messi di Opera Cardinal Ferrari. L'orario è di solito il mattino. Ritiri fissi Ortomercato (associazione RECUP) il giovedì mattina e il Banco Alimentare 1 o 2 volte al mese. Gli altri ritiri sono quelli presso, ad esempio, supermercati, associazioni, panetterie, privati.

7. Manutenzione

Un gruppo di 2/3 di volontari a supporto delle varie attività leggere di manutenzione.

8. Manager no-profit

Associazione di 5 ex dirigenti che mettono a disposizione le proprie competenze alla nostra organizzazione.

9. *Volontari in panchina*

Gruppo di 35 volontari già attivi negli altri reparti o volontari saltuari sono a disposizione per eventuali sostituzioni e/o emergenze

Focus sul Laboratorio Creativo: Felice-Mente all'Opera

Il nome del laboratorio di Opera Cardinal Ferrari, *Felice-Mente all'Opera*, è un gioco di parole che rappresenta esattamente l'obiettivo delle attività messe in campo per il benessere dei Carissimi ovvero: mente e corpo, insieme all'aiuto dei volontari per rigenerare positività e voglia di vivere. In realtà l'intenzione più profonda è creare, con e tra i Carissimi, relazioni nuove, di cui ancora fidarsi, relazioni sane, in cui sperimentare il rispetto, l'ascolto, il poter essere visto e considerato, relazioni che in qualche modo possano aiutare a risanare ciò che hanno vissuto. Anche per questo motivo il laboratorio si svolge nella sala ricreativa "Sala Gialla" dove tutti possono notare la presenza del laboratorio. È necessario fare gruppo ed essere parte del laboratorio. Tutto questo rispettando il ritmo e le capacità di ognuno senza giudizio: qualcuno magari sa tagliare, ma non disegnare, qualcuno è bravo con le parole ma non manualmente, qualcuno dovrà aspettare l'altro perché ha tempi e ritmi diversi. Non è solo partecipare al laboratorio ma essere laboratorio, cioè sperimentare non solo che



Un gruppo di “Seminatori di gioia” (1955).

può essere ancora possibile terminare un progetto, che si è capaci di farlo, ma che per farlo possiamo includere anche gli altri. In questa visione è partito anche un progetto molto particolare “Rosari: mettiamoci all’Opera” le cui perle sono ricavate dal legno dei barconi dei migranti. Rosari creati (letteralmente infilati) da carissimi e volontari insieme, entrambe categorie finora inesperte di nodi e di rosari, ma che insieme hanno imparato a creare. I rosari sono anche oggetti di speranza, affinché le barche dei migranti diventino strumenti di dialogo fra persone di origine, religione e cultura diversa. *Questi rosari saranno portati a Papa Francesco per essere benedetti.*

Il volontariato in Opera Cardinal Ferrari



Un gruppo di volontari dell'OCF.

I manufatti del laboratorio spesso sono oggetto di donazioni che consentono di realizzare alcune gite o altre iniziative dedicate esclusivamente ai Carissimi come ad esempio andare a prendere un gelato o un aperitivo. E di questo ovviamente i Carissimi sono ovviamente orgogliosi e felici perché trascorrere del tempo in compagnia vuol dire avere un amico, che in una condizione di fragilità vuol dire avere un tesoro.

Bibliografia

- Ambrosini M. (2016), *Volontariato post-moderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Barbetta G.P. - Ranci C. (eds.) (1999), *Nonprofit a Milano*, FrancoAngeli, Milano.
- Bruni L. (2006), *L'economia la felicità e gli altri*, Città Nuova, Roma.
- Caltabiano C. (2006), *Altruisti senza divisa*, Carocci, Roma.
- Cortesero R. (2013), *The Valuation of Competences Acquired in the Voluntary Sector is Linked to Educational Policies* (interviewer: J. Felkowski, <https://www.animafac.net/blog/benevolat-etcompetences/>).
- Fiorentini G. (1998), *Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etas, Milano.
- Fiorentini G. (2021), *Tutte le imprese devono essere sociali*, FrancoAngeli, Milano.
- Istituto Giuseppe Toniolo (2022), *La condizione giovanile in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Istat (2023), *Censimento permanente delle istituzioni non profit: i primi risultati* (2021), www.istat.it.
- Khasanzyanova A. (2017), *How Volunteering Helps Students to Develop Soft Skills*, in «International Review of Education», 63, 3, pp. 363-379.

Bibliografia

- Ren P. - Du Z. (2014), *Information Science and Management Engineering*, Wit Press, Southampton, vol. I.
- Zamagni S. (2007), *Gratuità e agire economico*, in Volontari, Communitas.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Giuffré, Milano.

Sommario

Presentazione	5
Pasquale Seddio	
Capitolo 1 - <i>Volontariato, cultura civica e gratuità</i>	13
Il valore del volontariato, 17 - Alcune delle sfide aperte nel volontariato, 23 - Disinnescare la paura di inutilità, 33 - Conclusioni, 34	
Giorgio Fiorentini	
Capitolo 2 - <i>Il volontariato sanitario aumenta l'efficacia delle cure e la qualità della vita</i>	37
Volontariato sanitario e socio-sanitario: alcuni dati di contesto, 37 - Il volontariato sanitario, il tempo e lo scambio, 39 - Il servizio del volontariato sanitario è un “servizio”, 41 - Volontariato sanitario con un focus nei servizi di cardiologia e oncologia, 45 - Il volontariato sanitario e la ricerca sanitaria, 53 - Il volontariato sanitario e la tecnologia avanzata, 56 - Il volontariato rivolto ai senza tetto. I “Carissimi” della Cardinal Ferrari, 57 - Associazioni di volontariato e dei pazienti: ruolo di servizio istituzionale, 59 - Conclusioni, 62	

Sommario

Pasquale Seddio

Capitolo 3 - *Il volontariato d'impresa*

Un ponte tra profit e non profit 65

Finalità e benefici, 67 - Caratteristiche delle esperienze in Italia, 68 - Modalità di reclutamento e di incentivazione dei dipendenti, 69 - Il punto di vista degli istituti non profit, 74 - Il volontariato aziendale in Opera Cardinal Ferrari, 75 - Conclusioni, 90

Lucy Tattoli

Scheda - *Il volontariato in Opera Cardinal Ferrari* 93

Premessa, 93 - Dimensioni e caratteristiche del volontariato in Opera Cardinal Ferrari, 95 - Un quadro di sintesi, 97 - Focus sul Laboratorio Creativo: Felice-Mente all'Opera, 103

Bibliografia 107

Nella stessa collana (ultimi titoli pubblicati)

240. Laura Montagnoli, *Matematica con Scratch. Apprendere con il coding*
9788828405825 - pp. 224 - € 17,00
241. Antonia Rubini - Fabio Granato, *Incontro*
9788828405733 - pp. 176 - € 15,00
242. Rosa Piazza, *Inclusione*
9788828405740 - pp. 272 - € 20,00
243. Sigmund Freud, *Compendio di psicoanalisi e Alcune lezioni elementari di psicoanalisi*, testo tedesco a fronte, a cura di Vincenzo Cicero, Introduzione di Alberto D'Agostino
9788828405696 - pp. 240 - € 19,00
244. Massimo Giuliani, *Gerusalemme e Gaza. Guerra e pace nella terra di Abramo*
9788828406099 - pp. 112 - € 10,00
245. Massimiliano Marinelli, *Che cos'è la Medicina Narrativa? Problemi e metodi*
9788828405689 - pp. 160 - € 15,00
246. Vincenzo Corrado (ed.), *Meravigliose invenzioni. Inter Mirifica sessant'anni dopo*
9788828406211 - pp. 224 - € 20,00
247. Monica Ferrari, *100 anni e 1 di giocattoli della Val Gardena. Conversazioni con Michaela Sotriffer*
9788828405801 - pp. 224
248. Gian Enrico Manzoni, *Detti e ridetti dell'antichità classica*
9788828406235 - pp. 160 - € 15,00
249. Mario Vergani, *Dizionario di filosofia per educatori*
9788828406235 - pp. 288 - € 22,00
250. Lina Tridenti, *Gli altri erano camerati, noi ci sentivamo fratelli*, a cura di Livia Cadei, Daria Gabusi, Pierangelo Goffi
9788828406242 - pp. 144 - € 12,00
251. Dario Antiseri - Marcello Pera, *Europa senz'anima? Politica, cristianesimo, scienza*
9788828405917 - pp. 160 - € 15,00

