

## DALLA PRATICA ALLA TEORIA: SCENARI, SFIDE E FRONTIERE DEL VOLONTARIATO D'IMPRESA

### Il Volontariato d'Impresa e il suo trend attuale

Il Volontariato d'Impresa rappresenta per le organizzazioni profit una modalità peculiare, tra le altre possibili, di implementazione o accrescimento della responsabilità sociale d'impresa (RSI)<sup>1</sup>; un fenomeno in continua crescita sia in Italia che nei paesi esteri, dove è maggiormente diffuso e da più tempo.

Confrontando i dati del 2014 e del 2016 di Osservatorio Socialis e Istituto Ixè (vedi grafico)<sup>2</sup> sull'impegno sociale delle aziende italiane si evince che nel periodo considerato cresce il numero di aziende che si impegnano nella RSI e che il Volontariato d'Impresa è un fenomeno in crescita. Infatti, le aziende che hanno dichiarato di realizzare giornate di volontariato sono cresciute dal 15% al 24%, mentre quelle che hanno dichiarato di aver messo a disposizione di organizzazioni non profit le professionalità dell'azienda sono passate dal 20,5% al 24%. Sempre più imprese, quindi, decidono di investire sulla RSI, e per molte di queste il Volontariato d'Impresa rappresenta una modalità sempre più scelta per esprimere il proprio impegno per la comunità.

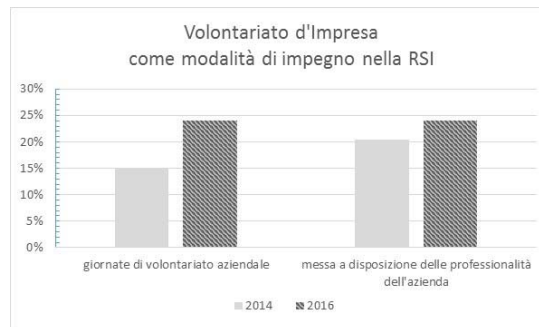


Grafico con i valori percentuali delle aziende che hanno dichiarato di offrire giornate di volontariato aziendale per i dipendenti e/o mettere a disposizione le professionalità dell'azienda tra le modalità di investimento (VI e VII Rapporto sull'Impegno Sociale delle Aziende in Italia, rispettivamente del 2014 e 2016).

<sup>1</sup> Il Volontariato d'Impresa rientra quindi nell'insieme delle azioni e comportamenti messi in atto da un'impresa che esprimono una sensibilità sociale di tipo ambientale, economico o etico al territorio e alla sua comunità.

<sup>2</sup> Rispettivamente VI e VII Rapporto sull'Impegno Sociale delle Aziende in Italia (2014 e 2016). I valori non possono essere sommati in quanto le aziende potevano indicare più risposte possibili. In entrambe le indagini il campione intervistato era composto da 400 imprese con più di 80 dipendenti, rappresentative rispetto ai parametri di macro-area, settore e fatturato, sulla base dei più recenti dati forniti dall'ISTAT. Nel 2014 le aziende che hanno dichiarato di aver investito in iniziative di RSI nel corso del 2013 erano 292 (73% del campione) mentre nel 2016, con riferimento all'anno 2012, erano 319 (80% del campione).

Da notare che nel 2010 e nel 2012 le aziende con più di 100 dipendenti che hanno indicato la promozione del Volontariato d'Impresa tra gli strumenti utilizzati per la diffusione dei principi di RSI come valore condiviso dai dipendenti sono state rispettivamente soltanto il 7,1% e il 5% (IV e V Rapporto sull'Impegno Sociale delle Aziende in Italia). Questi dati non sono stati inseriti nel grafico, in quanto non confrontabili, essendo la dimensione delle aziende del campione (numero di dipendenti), nonché la formulazione della domanda e le alternative di risposta diverse da quelle impiegate nei successivi Rapporti impiegati per il grafico.

## Uno studio sulle esperienze italiane

Il Centro di Servizio Volontariato (CSV) di Verona e il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università di Verona dal 2015 collaborano su progetti per conoscere e promuovere il fenomeno del Volontariato d'Impresa. Nel corso del 2015 e 2016 è stato svolto uno studio esplorativo con la finalità di esaminare e approfondire conoscenze sul Volontariato d'Impresa, utili per successive iniziative di promozione e valorizzazione del Volontariato d'Impresa nel contesto veronese .

### L'impegno dei CSV per la promozione del Volontariato d'Impresa

Un primo obiettivo dell'indagine è stato quello di rilevare il coinvolgimento dei CSV nel promuovere il Volontariato d'Impresa e attivare, attraverso di loro una rete che permettesse di arrivare alle esperienze di Volontariato d'Impresa sui rispettivi territori (si veda paragrafo seguente). Al giugno 2016 erano 12 i CSV che risultavano aver posto l'attenzione sul tema del Volontariato d'Impresa attraverso la costituzione di tavoli, l'istituzione di premi, la produzione di relazioni informative, la promozione di esperienze e studi. Questi 12 CSV si sono resi disponibili a condividere materiali, esperienze e contatti per la ricerca in corso d'opera. Di questi, soltanto 3 (tutti del nord d'Italia) avevano sviluppato esperienze di Volontariato d'Impresa, di cui 2 concluse ben 3 anni prima. Altri 3 CSV del centro e del sud Italia, pur essendosi adoperati nel costruire reti sul territorio per realizzare esperienze di Volontariato d'Impresa, non erano riusciti ad attivarle.

### Primo riscontro: un fenomeno emergente ma ancora "poco evidenziato"

Nonostante la rete creata per la raccolta di informazioni, un aspetto critico emerso immediatamente è quello relativo alla **comunicazione**. Il nostro studio ha subito messo in evidenza come il Volontariato d'Impresa sia un fenomeno difficilmente "rintracciabile" e di conseguenza rilevabile, tanto sul web quanto nelle comunità di appartenenza (tramite i promotori del territorio). Più proseguivamo nella ricerca più apprendevamo di esperienze realizzate anche da grandi aziende di cui raramente erano reperibili indizi nel web. Inoltre, nei casi in cui tali esperienze erano oggetto di comunicazione da parte dell'impresa, non sempre il Volontariato d'Impresa veniva messo in evidenza come tale, ma veniva frequentemente trattato nell'ambito generico della RSI. Abbiamo riscontrato che occorrono ricerche molteplici e approfondite, anche con termini correlati per giungere alle pagine web dove sono riportate descrizioni dettagliate delle esperienze di Volontariato d'Impresa.

Sembrerebbe, dunque, che per il Volontariato d'Impresa esista un problema di "emersione". Di conseguenza viene da chiedersi se e, eventualmente, perché il Volontariato d'Impresa soffra di una mancanza di visibilità adeguata, diversamente da quanto accade per altre forme di RSI<sup>3</sup>.

Da un lato, ciò può apparire quale logica conseguenza del carattere "emergente" del fenomeno. Si può ipotizzare che, proprio perché il Volontariato d'Impresa è sconosciuto ai più, le imprese esitano a utilizzarlo come espressione del loro valore nelle azioni di comunicazione e marketing rivolte agli *stakeholder*.

---

<sup>3</sup> Ad esempio le iniziative di sostenibilità ambientale sono messe molto in evidenza dalle aziende attraverso strumenti di marketing, tant'è vero che oggi si parla di "green marketing" e "company green reputation".

D'altro canto appare anomalo che le imprese non sfruttino il Volontariato d'Impresa proprio come *driver* comunicativo di innovazione e di differenziazione rispetto ai loro *competitor*.

Dal punto di vista dei CSV e degli studiosi del fenomeno, sembra perciò evidenziarsi l'esigenza non solo di promuovere il Volontariato d'Impresa, ma anche di rendere visibili le esperienze che vengono realizzate, con specifiche ricerche e azioni di comunicazione che mettano in risalto il suo carattere distintivo e innovativo (rispetto alla più generica RSI e ad altri tipi di RSI).

Un secondo problema legato a questa difficoltà di "emersione" potrebbe essere il fatto che nella realtà non esiste una definizione che permette di dire ciò che è Volontariato d'Impresa e ciò che non lo è (ciò che resta classificabile come forme diverse di RSI). Abbiamo allora proceduto con un'esplorazione delle esperienze incontrate avendo come obiettivo quello di individuare le caratteristiche che permettono di tipicizzare un'esperienza come Volontariato d'Impresa.

### **Le esperienze incontrate: primo tentativo di categorizzazione**

Il quadro esplorativo delle esperienze di Volontariato d'Impresa mostra che, alla pari di quanto rivelano gli studi svolti in altri paesi, in Italia il Volontariato d'Impresa si sta diffondendo con esperienze e programmi molto differenti tra loro per strutturazione e modalità di implementazione.

Per contribuire a chiarire quale possa essere una definizione di Volontariato d'Impresa, siamo partiti dalle esperienze riscontrate e tenendo conto delle discussioni teoriche riportate nella letteratura.<sup>4</sup> Il nostro primo sforzo è stato quello di individuare dei criteri per classificarle. Nel fare ciò abbiamo proceduto partendo dai casi concreti rilevati e abbiamo cercato di individuare come questi potessero essere collocati in categorie che tengano conto delle proprietà cruciali per la definizione del fenomeno.

In linea generale, possiamo descrivere **il Volontariato d'Impresa** come l'insieme delle azioni messe in campo dall'azienda per supportare la partecipazione del proprio personale in attività di volontariato a favore della comunità.

A partire da questa descrizione generale, possiamo individuare un primo criterio importante, rispetto al quale considerare il fenomeno del Volontariato d'Impresa: il ruolo/coinvolgimento dell'organizzazione profit. Se si considera il coinvolgimento dell'azienda nel Volontariato d'Impresa come una dimensione che può essere posta su un continuum di intensità, possiamo distinguere due famiglie opposte di esperienze di Volontariato d'Impresa.

- Una famiglia di esperienze di Volontariato d'Impresa è rappresentata dai casi in cui **i vertici aziendali e una o più organizzazioni non profit** (OdV, ONG, istituzioni, ecc.), **trovando reciprocamente coerenti valori e mission dell'organizzazione, decidono di sviluppare in collaborazione un vero e proprio progetto per la realizzazione di un'esperienza**. Si assiste perciò alla **pianificazione congiunta di obiettivi**, tempi, modalità e risorse da impiegare **lungo ciascuna delle fasi del progetto**. Tali fasi sono: scelta e programmazione dell'attività di volontariato che si intende realizzare in funzione degli obiettivi delle due parti; definizione delle strategie di incoraggiamento a parteciparvi e diffusione dell'iniziativa tra i dipendenti; rilevazione dell'intenzione a partecipare dei dipendenti; eventuali attività di formazione ai dipendenti aderenti in preparazione all'attività da svolgere, assegnazione di ruoli e mansioni ai dipendenti-volontari; svolgimento delle attività solidali; valutazione.

---

<sup>4</sup> Rodell *et al.* (2016); Meijs & Van Der Voort (2004); The Employee Community Engagement Measurement Workbook (UE).

Questi sono i casi in cui, qualsiasi sia l'attività solidale scelta e intrapresa, l'impegno dell'azienda può configurarsi come massimo, concretizzandosi non solo in termini di investimento economico complessivo, ma soprattutto in termini di coinvolgimento globale nell'esperienza di Volontariato d'Impresa. L'azienda infatti lavora in rete con l'organizzazione non profit in ogni fase funzionale alla sua realizzazione condividendo con l'organizzazione non profit risorse sia materiali che immateriali. È questo il Volontariato d'Impresa che nel "The Employee Community Engagement Measurement Workbook" dell'Unione Europea viene chiamato **"team di volontariato"**<sup>5</sup> «dove un gruppo di staff lavora insieme per raggiungere uno specifico beneficio per la comunità, come per esempio un progetto ambientale» (ivi p. 4). Questo volontariato si configura, quindi, come un progetto *ad hoc*, a tutti gli effetti "messo in piedi" per un obiettivo congiunto *ex-novo* e che, con mezzi e strategie inediti, intende creare nuovo valore per la comunità. Dal punto di vista del coinvolgimento dell'azienda, dunque, quello che lo caratterizza è la piena **"partecipazione al processo di Volontariato d'Impresa"**.

L'analisi di Sodalitas<sup>6</sup> di alcuni casi italiani realizzata nel 2013 suggerisce che questa forma di VI è capace di garantire maggior successo e maggiore soddisfazione per tutti gli attori coinvolti.

Molteplici sono altri esempi di questo tipo nel nostro paese. Un esempio è costituito dalle numerose esperienze realizzate da Leroy Merlin dal 2012 ad oggi che vanno sotto il nome "Il Bricolage del Cuore": ciascuna sede aziendale può sviluppare progetti socialmente utili in collegamento con organismi del territorio locale. Ogni lavoratore dell'azienda, poi può aderire mettendo a disposizione, su base volontaria, una giornata lavorativa all'anno. Solo nell'anno 2016 sono stati realizzati in varie sedi italiane 45 progetti che hanno coinvolto 636 dipendenti Leroy Merlin, per un totale di 660 giornate di lavoro e più di 5.300 ore di volontariato. Altro esempio è Timberland, che vanta un'esperienza molto lunga sul Volontariato d'Impresa: nel 1992, per sostenere le comunità in cui i dipendenti vivono e lavorano, l'azienda sviluppava quello che poi diventerà il programma chiamato "The Path of Service", ovvero una politica aziendale allora progressista che offriva ai dipendenti 16 ore di permesso retribuito per prestare servizi utili alla comunità. In seguito il numero di ore totali sono state aumentate: ad oggi a ogni dipendente a tempo pieno sono concesse 40 ore pagate da dedicare alla comunità, con proposte aziendali locali nell'ambito dei due programmi "la Giornata della Terra", per la protezione e il ripristino dell'ambiente, e la giornata "Serv-a-palooza", a favore di comunità in difficoltà.

➤ All'estremo opposto dei progetti etichettabili come casi di team di volontariato possiamo collocare una famiglia di esperienze di Volontariato d'Impresa che vengono realizzate **da aziende che si "limitano" a promuovere/incoraggiare il coinvolgimento attivo del personale in iniziative del terzo settore**. In questi casi quindi, l'impegno umano e/o economico da parte dell'azienda profit risulta solitamente inferiore. Potremmo dire che quello che caratterizza questa categoria di casi di Volontariato d'Impresa è la partecipazione dell'azienda al reclutamento di volontari per attività a favore delle associazioni non profit che sono i proponenti e realizzatori del progetto.

La promozione del volontariato tra i dipendenti può concretizzarsi sotto varie forme, a seconda del tipo di supporto che l'azienda mette in campo. Esempi diversi di tale sostegno da parte dell'azienda sono: l'occasionale invito ai dipendenti – attraverso strumenti di comunicazione interna – ad aderire come volontari presso una organizzazione non profit o collaborare ad iniziative solidali di una organizzazione non profit, oppure iniziative di policy aziendali (attraverso prassi, regolamenti interni,

<sup>5</sup> Ci si riferisce spesso a questa forma di Volontariato d'Impresa anche con il termine "challenge events", per gli "eventi-sfida" che spesso prendono vita da questa forma di Volontariato d'Impresa.

<sup>6</sup> Sodalitas *et al.* (2003).

accordi d'intesa con le associazioni di categoria, ecc.) che prendono la forma di riconoscimenti<sup>7</sup> o facilitazioni per lo svolgimento di attività di volontariato dei lavoratori. Relativamente alle forme di facilitazione, un'azienda può ad esempio concedere ai dipendenti permessi di assenza dal lavoro oltre a quanto previsto per legge o dai contratti collettivi nazionali<sup>8</sup> oppure prevedere forme di flessibilità dell'orario lavorativo (ad es. possibilità di variazione) per i dipendenti che svolgono (nel loro tempo libero) volontariato presso le associazioni.

Per il coinvolgimento "limitato" dell'azienda e in linea con quanto proposto dall'Unione Europea (cfr. "The Employee Community Engagement Measurement Workbook" dell'Unione Europea) possiamo denominare questa "famiglia" di esperienze "**Volontariato d'Impresa personale**". Il documento appena citato definisce il Volontariato d'Impresa personale come ogni singola attività non retribuita svolta per il bene della comunità, organizzata o realizzata dai dipendenti di propria iniziativa, ma supportata dall'azienda in qualche modo. Tuttavia, rispetto alle varie forme che possono assumere queste sollecitazioni ad impegnarsi nel volontariato da parte dell'azienda, si rende necessario distinguere i casi in cui il tempo speso in attività di volontariato non è retribuito dall'azienda<sup>9</sup>, sebbene si tratti di iniziative sollecitate dall'azienda stessa, e i casi opposti in cui l'attività di volontariato viene realizzato nell'ambito del lavoro retribuito. Il primo sotto-tipo, rifacendoci alla descrizione proposta dall'UE, lo potremmo definire "**Volontariato d'Impresa personale puro**". Il secondo sotto-tipo definibile "**Volontariato d'Impresa personale impuro**", è quello realizzato nell'ambito del lavoro retribuito.

Due casi di esperienze italiane sono classificabili come Volontariato d'Impresa personale. Un caso è quello di Unipol che nel 2011 ha promosso tra i propri dipendenti l'iniziativa di Legambiente "Ripuliamo il mondo" e nel 2013 un'iniziativa con Stop Hunger Now. Si tratta di attività svolte dai dipendenti Unipol al di fuori dell'orario lavorativo ma l'azienda si è impegnata ad attivare al suo interno attività di sensibilizzazione e adesione dei suoi lavoratori. Un'altra esperienza è quella promossa da Intesa San Paolo che, nell'ultimo protocollo d'intesa (2017) con le organizzazioni sindacali (nell'ambito della conciliazione tempi di vita e lavoro), riconosce le attività di volontariato dei dipendenti tra quelle che possono rientrare nel progetto denominato "banca del tempo". La banca del tempo consente infatti di accumulare le ore spese nel volontariato, così come avveniva già per altre finalità, per essere successivamente impiegate, rispettando alcuni criteri, come permessi retribuiti (riduzione delle ore di lavoro complessive abituali). Nell'ambito di tale iniziativa, Intesa San Paolo si è impegnata nel selezionare e promuovere le associazioni non profit sul territorio nazionale alle quali ciascun dipendente può decidere di prestare la propria opera.

---

<sup>7</sup> Va da sé che, ovviamente, qualsiasi tipo di riconoscimento offerto dall'azienda ai dipendenti-volontari non può configurarsi sotto la forma di ricompensa materiale, aggiuntiva rispetto alla retribuzione corrisposta per l'attività lavorativa, essendo la gratuità uno degli elementi che caratterizza da sempre l'essenza stessa del fare volontariato.

<sup>8</sup> Questi accordi generalmente prevedono che l'azienda conceda ai dipendenti permessi per motivi familiari, per gravi motivi personali o di studio. A tal proposito va precisato, quindi, che i permessi per i lavoratori che prestano servizio nella protezione civile e nel corpo nazionale di soccorso alpino e speleologico del Club Alpino Italiano, secondo quanto stabilito a norma di legge non è da considerarsi Volontariato d'Impresa in quanto l'azienda è, appunto, tenuta a ottemperarvi (DPR 194/2001 e legge 162/1992 e successive integrazioni e modifiche). Fra l'altro in questi casi, ai datori di lavoro dei volontari è rimborsato, da parte degli organi competenti, l'equivalente degli emolumenti versati al lavoratore. In questi casi l'attività può eventualmente essere considerata Volontariato d'Impresa se l'azienda prevede una regolamentazione di miglior favore estendendo le condizioni previste per legge (ad es. per periodi più lunghi).

<sup>9</sup> La rilevanza del considerare l'aspetto retributivo sarà illustrata nel paragrafo successivo.

## **Le criticità emerse in relazione a ciò che caratterizza il Volontariato d'Impresa**

Questo lavoro di categorizzazione sulla base del criterio del coinvolgimento dell'azienda e della dimensione retributiva lascia ancora, a nostro parere, aperte alcune criticità. Per comprendere quale possa essere una definizione generale di Volontariato d'Impresa che include le proprietà distintive dei casi riscontrati in Italia, si rendono necessarie delle riflessioni su alcuni elementi cruciali di queste esperienze. Le riportiamo di seguito.

### **A. Per essere definita Volontariato d'Impresa l'iniziativa deve essere svolta dai dipendenti durante il tempo libero o nell'ambito del lavoro retribuito?**

Un criterio emerso dalla ricerca è quello relativo al **“quando il Volontariato d'Impresa viene messo in campo”**: per essere riconosciuta come Volontariato d'Impresa l'iniziativa deve svolgersi nel tempo libero del dipendente o deve rientrare all'interno dell'attività lavorativa? Su questo punto vi è confusione tanto nel dibattito scientifico quanto tra gli attori protagonisti di iniziative di Volontariato d'Impresa.

Viene da chiedersi effettivamente in che cosa il volontariato si configuri come “d'impresa” se le risorse personali e di tempo messi a disposizione nell'attività solidale sono tutte a carico del lavoratore. Da un lato, infatti, l'impresa, che colloca l'attività solidale al di fuori dell'attività svolta dal dipendente, di fatto la estromette dal ciclo del “fare aziendale”. D'altro canto, possiamo ancora parlare di Volontariato d'Impresa in quanto l'azienda, impegnandosi nel promuovere le attività solidali volontarie, mette in campo azioni che incidono in qualche modo sul suo “agire profit” ordinario per orientarlo in ottica non profit. L'aspetto virtuoso di casi come questi, nella prospettiva di comunità, è che l'organizzazione profit e quella non profit costruiscono sicuramente un ponte tra loro per un fine sociale, in quanto viene reciprocamente condivisa la *mission* di ciascuna e accettata la cooperazione, mettendo in campo risorse materiali e/o immateriali comuni per promuovere impegno e cultura del volontariato.

### **B. Per essere definita Volontariato d'Impresa l'iniziativa deve rivolgersi a tutti i dipendenti e questi devono trovarsi nella condizione di potere accettare o rifiutare (volontarietà)?**

Altro fattore da considerare è se il Volontariato d'Impresa viene proposto a tutti i dipendenti o solamente a una parte di essi (**“chi svolge il Volontariato d'Impresa”**). Generalmente, nei casi in cui il Volontariato d'Impresa viene proposto solo ad alcuni lavoratori, i dipendenti coinvolti sono coloro che hanno funzioni aziendali alte o medio-alte con finalità formative: l'impresa riconosce nell'azione solidale un'occasione di sviluppo delle *“soft skills”* (le competenze emotive e sociali<sup>10</sup>), ritenute maggiormente necessarie per ruoli di responsabilità che solitamente implicano coordinamento e direzione di un gruppo di persone. Caso questo certamente virtuoso in un'ottica *win-win* – è infatti la situazione opposta a quella del Volontariato d'Impresa realizzato nel tempo libero dei dipendenti, in quanto qui l'azione solidale finisce per essere inclusa, anziché estromessa, nell'agire aziendale. D'altro canto però, anche in questo caso, si presenta una criticità: rientrando il Volontariato d'Impresa in un processo aziendale, si sottintende che tutti coloro che ne fanno

---

<sup>10</sup> Gli studi sulle competenze emotive e sociali indicano queste come competenze funzionali alla consapevolezza di sé e alla regolazione positiva dell'emotività nelle performance, alla capacità di *problem-solving* e pensiero costruttivo, alla gestione dei conflitti e all'instaurazione di legami collaborativi, alla costruzione di consenso.

parte (cioè tutti i dipendenti dell'azienda che ricoprono le funzioni coinvolte) siano anche demandati all'attività solidale, perdendosi così l'elemento della volontarietà. In altre parole, ciò che in queste forme diviene problematico è il carattere "volontario" proprio dell'azione solidale, a cui potremmo fare riferimento in termini di **"come il Volontariato d'Impresa viene messo in campo"**.

La criticità della possibilità da parte del dipendente di scegliere se partecipare o meno all'iniziativa può presentarsi anche nella forma assai diffusa di Volontariato d'Impresa denominata **"giornata del volontariato aziendale"**, detta anche *"community day"*: infatti se l'impresa decide di interrompere per un giorno intero tutte le attività aziendali per realizzare l'attività solidale cade la possibilità di aderire "volontariamente" all'iniziativa. Nuovamente, un esempio lodevole da parte dell'impresa, sia perché implica un investimento importante nel Volontariato d'Impresa, sia perché favorisce al massimo la partecipazione dei dipendenti, ma con la deriva di divenire di fatto un'iniziativa coercitiva nei confronti dei lavoratori.

### **C. Per essere definita Volontariato d'Impresa l'iniziativa quali competenze del dipendente-volontario deve chiamare in causa?**

Ulteriore aspetto su cui poniamo l'attenzione è quello relativo al **"cosa mette in campo il Volontariato d'Impresa"**. Qui un criterio che potremmo considerare è quello della contrapposizione tra "competenze professionali specifiche vs. competenze non professionali" o più precisamente la dualità "saper fare lavorativo vs. saper essere"<sup>11</sup>. In alcuni casi di Volontariato d'Impresa i dipendenti svolgono l'attività solidale facendo uso delle loro abilità specifiche, competenze o conoscenze. Un esempio può essere fornito da aziende che ospitano visite di scuole o offrono per una settimana dei posti di formazione (caso di **"attività sul posto di lavoro come esperienza di Volontariato d'Impresa"**) oppure quando un avvocato o un medico offrono i loro servizi professionali a coloro che non sono in grado di affrontarne il costo (caso del **"pro bono"**). Altre forme possibili di Volontariato d'Impresa basate sulle competenze sono: il **mentoring**, consulenze formative anche individuali a intervalli regolari e i cosiddetti **"distacchi"**, quando il datore di lavoro invia i suoi dipendenti a svolgere un compito professionale specifico o un lavoro a tempo pieno per una organizzazione della comunità (un giorno alla settimana, tre mesi, un anno o più).

Di nuovo, la criticità di queste forme di Volontariato d'Impresa può essere quella che, potendosi richiedere solo a quei lavoratori con competenze coerenti con l'azione solidale, l'azienda offre la possibilità di aderirvi o meno solo ai dipendenti che possiedono tali competenze specifiche. L'iniziativa di Volontariato d'Impresa finisce per essere ancora una volta un processo coercitivo anziché volontario se la gamma di risorse umane con ruoli adeguati all'attività proposta è molto limitata nell'impresa.

Ulteriore forma di Volontariato d'Impresa è rappresentata dal **"comitato di gestione/incarichi fiduciari"** che di solito coinvolge un membro dell'azienda con un ruolo ai vertici dell'azienda (ad es. dirigente) e che si impegna in un consiglio di amministrazione di una organizzazione non profit o in un comitato della comunità, per aiutarne la direzione strategica – si tratta di una forma di Volontariato d'Impresa a coinvolgimento ancor più limitato di quelle che coinvolgono un'area lavorativa di dipendenti o una fascia di ruoli. In questi casi, la specificità del ruolo ricoperto in azienda è tale da non poter consentire a molte altre persone dell'impresa di svolgere questo tipo di intervento a favore dell'organizzazione non profit: non è da escludere, quindi, che il

---

<sup>11</sup> Gli estremi così etichettati sono più corretti dal momento che quello che comunemente si intende con competenze professionali sono le abilità tecnico-pratiche specifiche di ciascun lavoratore (dette anche *hard skills*), mentre come abbiamo visto fanno parte delle competenze professionali anche le abilità trasversali denominate *soft skills*.

dipendente in questione possa sentirsi in dovere di rappresentare l'azienda nelle cause solidali che sostiene, cadendo così almeno in parte il requisito di adesione volontaria di cui si discuteva prima.

La criticità descritta non caratterizza perciò tutti quei casi di Volontariato d'Impresa nei quali l'attività solidale non prevede l'impiego delle competenze professionali specifiche del dipendente.

#### **D. Per essere definita Volontariato d'Impresa, quale relazione deve attivarsi tra organizzazione profit e organizzazione non profit?**

Secondo "The Employee Community Engagement Measurement Workbook" altra forma di Volontariato d'Impresa è l'attività realizzata dai dipendenti finalizzata alla **raccolta fondi** per cause benefiche con il supporto del datore di lavoro. Ad esempio l'azienda potrebbe offrire ai propri dipendenti la possibilità di realizzare opere artigianali da distribuire a familiari e amici in cambio di offerte in denaro da destinare a una causa benefica.

Va notato, in questo caso, l'emergere nuovamente di un aspetto relativo al "**cosa mette in campo il Volontariato d'Impresa**": per il dipendente l'azione volontaria potrebbe avvenire in assenza completa di relazione e collaborazione con l'organizzazione non profit alla quale si intendono devolvere i fondi raccolti con la propria attività. Nelle associazioni di volontariato infatti, anche il volontario che non viene a contatto con l'utente/beneficiario ultimo del servizio (persona o realtà) è comunque inserito in una organizzazione e ha ben chiara quale sia la relazione di aiuto che dà un senso alla sua attività.

### **I benefici del Volontariato d'Impresa**

Passando da una riflessione su quali siano gli elementi che sono in grado di definire i confini che delimitano le esperienze di Volontariato d'Impresa, distinguendole da ciò che non è Volontariato d'Impresa, un'ulteriore sfida che il Volontariato d'Impresa pone a coloro che cercano di individuarne le peculiarità è individuare quali siano i benefici per tutti gli attori coinvolti. Si tratta di una questione importante in termini di attrattività del fenomeno. Il Volontariato d'Impresa è per lo più ritenuta un'azione dalle ricadute positive, tanto dai partecipanti quanto dagli interessati al fenomeno (valutazione che emerge chiaramente dalle interviste condotte). Tuttavia lo studio da noi condotto ha rivelato che tanto gli studiosi del fenomeno quanto gli attori che lo hanno realizzato si sono occupati molto limitatamente della questione relativa alla valutazione dei suoi effetti. In nessun caso rilevato nella nostra ricerca sono state messe in campo azioni di vera e propria misurazione e valutazione delle ricadute del Volontariato d'Impresa, pur essendo sempre percepito come un'esperienza dai generali effetti positivi.

Al momento quindi per poter delineare i possibili benefici del Volontariato d'Impresa, restano come unica fonte di informazione, oltre alla letteratura specialistica, le linee guida proposte da Sodalitas.<sup>12</sup>

#### Potenziati benefici per l'ORGANIZZAZIONE PROFIT

- incremento della RSI;
- differenziazione rispetto ai concorrenti;
- rafforzamento dell'identità dell'impresa;

---

<sup>12</sup> Basil *et al.* (2009); Bell (2017); Breitsohl & Ehrig (2017); Brewis (2004); Caliguri *et al.* (2013); De Gilder *et al.* (2005); Gatignon-Turnau & Mignonac (2015); Muthuri *et al.* (2009); Sodalitas *et al.* (2003); Tschirhart (2009); Tuffreyn (1997).



- adesione ai valori aziendali da parte degli *stakeholder*;
- arricchimento della proposta formativa.

#### Potenziali benefici per i LAVORATORI dell'organizzazione profit

- aumento di motivazione, coinvolgimento e impegno al lavoro (*staff engagement e commitment*);
- sviluppo di competenze trasversali (*soft skills*);
- miglioramento dei processi di relazione e condivisione e di conseguenza del clima organizzativo;
- aumento del benessere.

#### Potenziali benefici per l'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT

- acquisizione di competenze specifiche e know-how messe a disposizione dall'impresa;
- impegno strutturato e non casuale di nuovi volontari;
- miglioramento della comunicazione della propria *mission*;
- reclutamento di nuovi volontari e perfezionamento dei processi di inserimento;
- miglioramento dei processi di condivisione e dell'autoefficacia (che sostengono motivazione e permanenza dei volontari);
- nuove donazioni.

#### Potenziali benefici per la COMUNITÀ IN GENERALE

- costruzione di reale consapevolezza della comunità locale;
- aggregazione di risorse;
- costruzione di reti nel territorio locale;
- individuazione di opportunità di comunicazione integrata;
- aumento di visibilità e consenso presso la comunità locale e gli *stakeholder*;
- sviluppo sociale per la comunità.

## **Riferimenti**

Basil D.Z., Runte M.S., Easwaramoorthy M., Barr C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada; *Journal of Business Ethics*, 85 (2) : 387-398.

Bell C. (2017). Using Employee Volunteering Programs to Develop Leadership Skills; *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21 (1) : 6-8.

Breitsohl H. & Ehrig N. (2017). Commitment through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-Organisational Volunteers; *Applied Psychology: An International Review*, 66 (2) : 260-289.

Brewis G. (2004). Beyond Banking: Lessons From an Impact Evaluation of Employee Volunteering at Barclays Bank; *Voluntary Action*, 6 (3) : 13-25.

Caligiuri P., Mencia A. & Jiang K. (2013). Win–Win–Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units; *Personnel Psychology*, 66 : 825-860.

De Gilder D., Schuyt T.N.M. & Breedijk M.J (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case; *Journal of Business Ethics*, 61 (2) : 143–152.

Gatignou-Turnau A.L. & Mignonac K. (2015). (Mis)Using Employee Volunteering for Public Relations: Implications for Corporate Volunteers' Organizational Commitment; *Journal of Business Research*, 68 : 7-18.

- Meijs L. & Van der Voort J.M. (2004). Corporate Volunteering, From Charity to Profit – Non Profit Partnerships; *Australian Journal on Volunteering*, 9 (1) : 21-31.
- Muthuri J.N., Matten D. & Moon J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility; *British Journal of Management*, 20 : 75–89.
- Sodalitas, Ciessevi Milano & CER GAS Bocconi (2003). Volontariato d’impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e nonprofit, [http://www.sodalitas.it/public/allegati/QUADERNO-VOLONTARIATO-D'IMPRESA-WEB-DEF\\_2015315134410363.pdf](http://www.sodalitas.it/public/allegati/QUADERNO-VOLONTARIATO-D'IMPRESA-WEB-DEF_2015315134410363.pdf) , consultato 8.11.2017.
- Rodell J.B., Breitsohl H., Schröder M., Keating D.J. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research; *Journal of Management*, 42 (1) : 55 - 84.
- Tschirhart M. (2009). Employee Volunteer Programs, in Brudney, J.L. (ed.) *Emerging Areas of Volunteering*, 1 (2), ARNOVA Occasional Paper Series, Indianapolis, 93-112.
- Tuffreyn M. (1997). Employees and the Community: How Successful Companies Meet Human Resource Needs Through Community Involvement; *Career Development International*, 2 (1) : 33-35.
- IV Rapporto sull’Impegno Sociale delle Aziende in Italia* (edizione 2010), SWG spa per Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione srl, [www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009\\_csr/impegnoSoc\\_2010.pdf](http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009_csr/impegnoSoc_2010.pdf) , consultato 8.11.2017.
- V Rapporto sull’Impegno Sociale delle Aziende in Italia* (edizione 2012), SWG spa per Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione srl, <https://www.slideshare.net/albertocolangelo/v-rapporto-nazionale-impegno-sociale> , consultato 8.11.2017.
- VI Rapporto sull’Impegno Sociale delle Aziende in Italia* (edizione 2014), Istituto Ixè srl per Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione srl, [www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2014/06/GRAFICI.VI\\_Rapporto.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2014/06/GRAFICI.VI_Rapporto.pdf) , consultato 8.11.2017.
- VII Rapporto sull’Impegno Sociale delle Aziende in Italia* (edizione 2016), Istituto Ixè srl per Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione srl, [https://issuu.com/errepicomunicazione/docs/impegno\\_sociale\\_completo\\_2016](https://issuu.com/errepicomunicazione/docs/impegno_sociale_completo_2016) , consultato 8.11.2017.
- Measuring the Benefits of Employee Community Engagement (The Employee Community Engagement Measurement Workbook)*, Volunteering Awards co-financed by European Commission & Business in the Community, [https://www.bitc.org.uk/system/files/eu\\_employee\\_volunteering\\_awards\\_measurement\\_workbook.pdf](https://www.bitc.org.uk/system/files/eu_employee_volunteering_awards_measurement_workbook.pdf) , consultato 8.11.2017.

**AUTORI:**

Cristina Carbognin e Anna Maria Meneghini  
cristina.carbognin@univr.it - anna.meneghini@univr.it  
Università di Verona, Dipartimento di Scienze Umane  
progetto *Win win win volunteering* finanziato nell'ambito del Bando Joint Projects 2016  
promosso dall'Università di Verona con il contributo del CSV di Verona

**CONTATTI:**

**CSV Verona**  
Via Cantarane n. 24, ex-caserma Santa Marta, 37129 Verona  
TEL: 045 8011978 - E-MAIL: info@csv.verona.it  
web site: www.csv.verona.it - Facebook: CSV Verona Federazione del Volontariato