



Il volontariato di competenza nell'esperienza Roche:
una relazione triadica vincente

1. Le coordinate teoriche dello studio di caso¹

A livello internazionale un numero crescente di aziende sta implementando il volontariato d'impresa nelle proprie strategie di responsabilità sociale, in Italia sicuramente la pratica del Volontariato di Competenza (VdC) è ancora agli albori, ma sempre più attenzione è rivolta a quelle imprese che hanno iniziato a sviluppare attività e programmi in questo ambito. Insieme alle donazioni, alla filantropia strategica e allo sviluppo “verso e insieme alla comunità”, il VdC è una delle attuali modalità con cui le aziende sostengono con un aiuto finanziario, materiale o di competenze umane (do Paço e Nave, 2013a; Rodell et al., 2016; Sekar e Dyaram, 2017) il contesto sociale rappresentato dalla comunità di cittadini e cittadine.

Il volontariato consiste nel donare liberamente il proprio tempo e/o le proprie competenze a un beneficiario o a un gruppo di beneficiari (Rodell, 2013). In particolare, con il VdC le aziende incoraggiano l'impegno dei dipendenti in attività di volontariato che vanno oltre le loro mansioni (do Paço e Nave, 2013). Queste attività si concentrano solitamente nella formulazione di risposte a bisogni particolari o a fragilità individuate, attraverso un'analisi del territorio e dei suoi diversi problemi sociali ed ambientali e una valutazione dei possibili beneficiari da coinvolgere (ad esempio, bambini, anziani e animali) (Brzustewicz, 2020).

Questi interventi sono una parte fondamentale della responsabilità sociale d'impresa che si propone di andare incontro alle aspettative dei diversi stakeholder (consumatori, lavoratori, comunità locale, istituzioni, ecc.) (Rodell et al., 2016). Tuttavia, la sua popolarità sta crescendo anche grazie alla consapevolezza delle aziende dei vantaggi legati ai diversi programmi da implementare (Haski-Leventhal et al., 2019). Questi benefici includono la legittimità e la reputazione aziendale, l'attrazione e il mantenimento di dipendenti qualificati (Grant, 2012), l'aumento della soddisfazione lavorativa dei dipendenti, attraverso il loro impegno e il loro coinvolgimento.

Tra i vari benefici delle attività realizzate dalle aziende, troviamo anche quelli legati ai comportamenti, atteggiamenti e cambiamenti delle esperienze e delle posture dei dipendenti; questi sono di particolare interesse poiché vanno in maniera più generalista ad impattare sulla cultura aziendale; infatti diversi studi (de Gilder et al., 2005; Pajo e Lee, 2011; Bostjancic et al., 2018; Haski-Leventhal et al., 2019) dimostrano come ci sia stato uno slittamento verso un'analisi di tipo micro-sociologico: da questo punto di vista, comprendere l'importanza del VdC, attraverso ad esempio una metodologia qualitativa, consente di mettere in rilievo l'esperienza professionale e umana dei dipendenti e considerarla come unità di analisi nello studio del fenomeno.

Alcuni dei lavori microsociologici dimostrano anche come utilizzando questa strategia, possa aumentare la stessa *brand awarness* aziendale: è opinione comune, infatti, che lavorare per un'azienda socialmente responsabile sia un fattore che restituisca significato, scopo e valore nella vita lavorativa dei dipendenti (Rodell, 2013; Chaudhary e Akhouri, 2018). In particolare, considerando l'impegno attivo in progetti che rappresentano il coinvolgimento della comunità aziendale è possibile analizzare il senso di rilevanza del lavoro attraverso un contributo sociale reputato, appunto utile e prezioso (Chaudhary e Akhouri, 2018; Im e Chung, 2018). Altri aspetti importanti di questo approccio sono ad esempio la dimostrazione che si possano rafforzare le relazioni dei dipendenti con gli altri soggetti che a vario titolo partecipano alle attività di volontariato o piuttosto come l'esperienza modifica i contatti e le

¹ Lo studio di caso è stato elaborato e realizzato da Chiara Carbone, con la supervisione della direzione scientifica della Fondazione Terzjus.

liasons con i partner (Bostjancic et al., 2018; Glinska-Newes et al., 2019; Brzustewicz, 2020); ed infine attraverso un'analisi micro è possibile comprendere come il volontariato possa migliorare l'aspetto organizzativo del reparto/unità in cui lavora il dipendente o dell'azienda stessa (Brockner et al., 2014). Ad esempio, un miglioramento può situarsi nella opportunità di creare reti e relazioni, vantaggio offerto proprio dall'attività di volontariato (Haski-Leventhal et al., 2019). Analogamente, Mazanec (2022) ha dimostrato che l'alta frequenza di partecipazione alle attività di volontariato contribuisce a migliorare le relazioni tra colleghi sul posto di lavoro. Le relazioni rafforzate, comprendono sia quelle con i colleghi che con i supervisori (Hou et al., 2020; Brzustewicz, 2020). Dall'analisi microsociologica si può inoltre passare a studi più a carattere macro, indagando o prefigurando l'impatto dei programmi nei contesti sociali.

Lo studio di caso dell'azienda Roche² si inserisce in questa prospettiva teorica, che considera la dimensione micro come un punto di partenza per capire quale siano le strategie e il posizionamento dell'organizzazione rispetto ad un tema cruciale come la sostenibilità sociale.

L'azienda farmaceutica Roche ha rilanciato a giugno del 2023 il programma “Roche torna a farsi in 4”, che consisteva in una serie di attività di volontariato che hanno coinvolto i dipendenti delle tre società del Gruppo Roche – Pharma, Diagnostics, Diabetes Care - in 4.000 ore di attività (pari a 500 giornate lavorative).

I partecipanti coinvolti o come volontari o come *ambassador*, erano a disposizione con le loro competenze in iniziative a favore di quattro associazioni partner, indirizzate al sostegno della sostenibilità nelle sue tre dimensioni principali- sociale, economica e ambientale – riconducibili agli obiettivi dello sviluppo sostenibile della Nazioni Unite.

Figura 1: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile



Fonte Sito Onu per l'Agenda 2030 <https://unric.org/it/agenda-2030>

Il programma, realizzato con il contributo della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Politiche della Famiglia, ha visto il coinvolgimento di associazioni identificate anche grazie al contributo di Fondazione Roche, attore fondamentale nella promozione di attività di questo tipo³.

² Roche è un gruppo internazionale pionieristico nel settore farmaceutico e diagnostico, dedito al progresso della scienza per migliorare la vita delle persone.

³ La Fondazione Roche persegue lo scopo di favorire la ricerca scientifica indipendente, l'assistenza sanitaria, l'attività delle associazioni che sostengono i pazienti ed il dibattito pubblico su tematiche istituzionali ed organizzative concernenti il sistema sanitario nazionale ed europeo. Tema ispiratore dell'azione della Fondazione Roche è l'attenzione alla persona-paziente e ai suoi bisogni di salute, con il triplice obiettivo di contribuire alla

Le realtà coinvolte nella programmazione 2023 sono state: PizzAut Onlus, un laboratorio di inclusione sociale che offre lavoro, formazione e dignità professionale alle persone affette da autismo; Legambiente, impegnata nella tutela dell'ambiente in tutte le sue forme; LILT Milano Monza Brianza, impegnata nel promuovere la prevenzione primaria, la diagnosi precoce, la ricerca clinica e l'assistenza in ambito oncologico. Ed infine CasAmica ODV, impegnata nell'accoglienza di pazienti che devono soggiornare lontano da casa per accedere ai percorsi di cura e nel supporto dei loro familiari.

Tab 1 Attori sociali Coinvolti nel programma 2023

Partner Roche	Mission
PizzAut Onlus	Inclusione sociale
Legambiente	Sostenibilità ambientale
LILT	Prevenzione Salute
CasAmica ODV	Accoglienza Persone con parenti fragili

Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

Il personale Roche è stato coinvolto in attività di volontariato di impresa, mettendo a disposizione il proprio bagaglio professionale per aiutare gli enti summenzionati nel completamento di progetti già identificati, quali ad esempio l'organizzazione di eventi o il sostegno alle persone con fragilità o la riqualificazione di aree urbane; accanto al supporto tecnico di attività già avviate, Roche ha sostenuto le associazioni in azioni *ex novo* di volontariato di competenza, mettendo a disposizione la propria expertise professionale per aiutare le terze parti in ambiti specifici, come la ricerca scientifica o il sostegno nella gestione dei canali di comunicazione.

Roche, da sempre aperta alla creazione di partnership di valore a vantaggio delle comunità di cittadini e cittadine, conferma da anni il suo impegno e senso di responsabilità verso la comunità, creando sinergie virtuose tra l'azienda, i volontari, i partner coinvolti e ovviamente il target comunitario di riferimento. Infatti, con il programma "Roche torna a farsi in 4", iniziato dall'azienda durante la pandemia da COVID-19, il gruppo farmaceutico si è messo al servizio della collettività italiana, collaborando con le istituzioni pubbliche (Ministero della Salute), dando vita ad un progetto di VdC al quale hanno partecipato 250 dipendenti impegnati nel call center ministeriale per la gestione delle chiamate di emergenza (numero verde di pubblica utilità 1500); in quel periodo di crisi sono state gestite 31mila telefonate e 2.100 ore di dialogo (pari a oltre 262 giornate lavorative). Ecco perché è utile riflettere sull'importanza delle esperienze dei singoli individui per poi comprendere il risultato macrosociologico che restituisce enfasi sui risultati, organizzativi-aziendali e collettivi; esiste un *fil rouge* tra le esperienze dei dipendenti e la comprensione di complessi meccanismi che collegano il volontariato con i risultati d'impresa. Nell'analisi del caso Roche si partirà quindi da un posizionamento micro e attraverso l'indagine empirica di tipo qualitativo, restituendo importanza alle esperienze di tutte le persone coinvolte si cercheranno di tracciare delle riflessioni d'impatto sull'intera comunità.

Fig2 Modello teorico: dall'analisi Micro all'impatto Macro

ricerca indipendente, seria e scientificamente solida; intraprendere un dialogo continuo con le istituzioni per trovare strade capaci di abbattere le limitazioni dei diritti del cittadino; sostenere in maniera responsabile le associazioni dei pazienti e le realtà non-profit del territorio.



Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

2. La metodologia del caso studio

I dati raccolti nell'analisi del caso studio hanno incluso un lavoro approfondito con i dipendenti e volontari impiegati nel progetto di volontariato di CasAmica ODV, sebbene il programma Roche come precedentemente accennato, riguardava anche altre realtà partner del terzo settore. La necessità di concentrarsi su un unico attore coinvolto ha una duplice motivazione: mettere in risalto la particolare attività realizzata grazie alle competenze dei volontari da un lato e percorrere la traccia teorica della microsociologia dall'altro.

La ricerca empirica, condotta tra giugno e dicembre 2023, ha coinvolto la referente per il progetto, i volontari Roche e la referente di CasAmica. I vari incontri e confronti sono stati incentrati su discussioni con i volontari e referenti in merito alle loro esperienze personali e al loro grado di coinvolgimento nell'iniziativa predisposta dall'azienda.

Sebbene le persone che hanno partecipato all'indagine empirica attraverso colloqui, interviste e focus group avevano posizioni e livelli di partecipazione diversi, con ogni ciascuna di loro sono state utilizzate le stesse domande di ricerca fondamentali. Le domande di ricerca sono state raggruppate in tre temi (applicati nei focus group e nelle interviste con i dipendenti- volontari), come mostrato nella Tabella 2.

Tabella 2 Temi e domande di ricerca

Temi di Ricerca	Volontari e motivi personali	Il volontariato come cambiamento sociale	La Nuova cultura del Vdc
Domande di ricerca	Quali sono le ragioni che ti /vi spingono a partecipare? Quali sono le motivazioni personali? Avete/hai già svolto attività di volontariato? Perché ti/vi impegni/ate in particolari attività? Cosa ti/vi ricordi/date di questa esperienza?	Che cosa apporta il VdC ai beneficiari? Che cosa favorisce o rende difficile la partecipazione? Ha un impatto sulla vita lavorativa, sulle esperienze e/o sui valori? Quali competenze avete sviluppato? Come coinvolgere più colleghi?	Come dialogano terzo settore e profit? Come convergono le culture delle due realtà?

Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

Le domande di ricerca sono state al centro della riflessione teorica, ma non sempre sono state poste seguendo l'ordine della tabella: sia nelle 3 interviste (due referenti di Roche e una di CasAmica) che nel focus group (a cui hanno partecipato 8 persone) sono state seguite le necessità narrative dei testimoni privilegiati, ponendo anche con accezioni diverse le domande guida (ad esempio nel tema dei motivi personali: come ti/vi ha arricchito l'esperienza del VdC?). Questo approccio ha permesso di cogliere le sfide, le motivazioni e le esperienze vissute dai volontari in maniera più attenta.

La ricerca ha creato uno spazio per i volontari per condividere e confrontare le esperienze, per collocarle nel contesto del loro rapporto con l'azienda e per riflettere sui loro valori e ambizioni personali. Sebbene ogni colloquio sia stato condotto e analizzato a sé stante,

l'applicazione di un quadro di ricerca coerente a tutte le interviste e al focus group ha fornito le basi per un'analisi comparativa.

La metodologia si basa su una combinazione di approcci di ricerca partecipativa (Bergold & Thomas, 2012) e di prospettive biografiche e di storie di vita (Bertaux 2003). I contenuti delle interviste sono stati analizzati utilizzando metodi consolidati di codifica tematica a seconda dei temi individuati nella tabella. L'esame dei dati è stato condotto attraverso una combinazione di codifica induttiva guidata dalle narrazioni e deduttiva guidata dal quadro teorico (Gibbs, 2018). Ciò fornisce una struttura sistematica e flessibile per gestire e analizzare i risultati, consentendo al contempo il mantenimento degli obiettivi di ricerca.

In generale prima di individuare i temi di ricerca sono stati rilevati diversi approcci al VdC, che riflettono un mix di fattori, che vanno dalla reputazione aziendale alla filantropia integrata nella comunità, ma tenendo soprattutto il baricentro sull'esperienza dei diversi attori coinvolti. Nel caso studio di CasAmica è stato utilizzato quindi un approccio qualitativo per condurre il focus group e le interviste non direttive con i testimoni privilegiati dell'azienda e di CasAmica. Tutte le interviste e il focus group sono stati concepiti per consentire ai partecipanti di parlare liberamente delle loro esperienze personali di volontariato.

Seguiranno due paragrafi che attraverso l'analisi delle interviste e del focus group andranno ad evidenziare il punto di vista del partner e dei volontari Roche. Tuttavia, si può sostenere che per entrambe le parti il volontariato si è configurato come un'importante opportunità di apprendimento non formale, che ha generato dinamiche virtuose e sinergie che si basano su una migliore conoscenza di sé e degli altri, di una presa di coscienza del contesto in cui ci si relaziona, attraverso un generale rafforzamento delle competenze.

3. Il punto di vista del terzo Settore: narrare l'esperienza di CasAmica ODV

In questa sede per cogliere gli aspetti cruciali del programma sul volontariato di competenza di Roche si è rivelata significativa l'esperienza CasAmica ODV.

Il programma di volontariato di competenza sviluppato tra Roche e CasAmica ha riguardato diversi ambiti, in cui i volontari potevano spendere le loro competenze.

Un primo macro ambito era quello della formazione, declinata su due linee d'intervento: la formazione tecnico scientifica e la formazione su comunicazione e digital, entrambe da remoto. In particolare, la formazione tecnico scientifica riguardava il tema dei linfomi, dei tumori del colon retto e con l'ultimo si trattavano gli approfondimenti normativi in tema di accesso alle cure e /esenzioni. Ogni tema aveva un training di 3 ore suddivise su due appuntamenti di 1 ora 30 minuti ciascuno. Anche per la formazione rispetto alle Strategie di Comunicazione Social e Digital Marketing sono state dedicate a CasAmica 3 ore suddivise su due incontri da 1 ora 30 minuti ciascuno. Gli incontri con i beneficiari di CasAmica erano preceduti dalla preparazione dei materiali e dei contenuti per la formazione: ogni ambito ha richiesto ai volontari una preparazione di 10 ore per tipo d'intervento.

Altro ambito del programma prevedeva lo svolgimento di attività ludiche con i piccoli pazienti CasAmica, ovvero giochi, laboratori ludico-creativi, lettura di favole con i bambini ospiti delle case di accoglienza di Milano e Roma.

Per questa particolare attività di volontariato è interessante come ci sia stata una formazione dei volontari Roche con un training di due ore da remoto con uno psicologo CasAmica, per apprendere come relazionarsi con i bambini. Ogni volontario è stato impegnato per due ore di volontariato con due bambini.

Ed infine l'ultimo progetto degli Ambassador: attività di promozione, sensibilizzazione e coinvolgimento dei colleghi di sede e field, per la diffusione dell'iniziativa verso l'esterno e mediante i canali social di Roche e all'interno della sede, in collaborazione con i team P&C e Communications, unitamente a visite e sopralluoghi presso le sedi delle associazioni partner. Sono state coinvolte 3 risorse per un totale di 4 ore ciascuna.

Tab 3. Programma Roche CasAmica

Ambito	Attività	Volontari Roche	Beneficiari CasAmica	Ore
Formazione Tecnico Scientifica	Incontri di approfondimento su linfomi, tumori colon retto, aspetti normativi	15	15	19
Formazione su Comunicazione e Digital	Incontri di approfondimento Social e Digital Marketing	10	5	13
Attività ludiche con bambini	giochi, laboratori ludico-creativi, lettura di favole – incontri con psicologo CasAMica	20	15 (bimbi)	24
Ambassador	Promozione e sensibilizzazione	3		12
TOT		48	35	68

Fonte: dati forniti da Roche strutturati in tabella dall'autrice

CasAmica Onlus è un'organizzazione di volontariato che, dal 1986, accoglie malati e loro familiari in difficoltà che devono soggiornare lontano da casa, anche per lunghi periodi, per ricevere le cure di cui hanno bisogno dalle strutture ospedaliere. L'Associazione gestisce a Milano, con l'aiuto di 90 volontari, 4 Case di accoglienza (tre dedicate agli adulti e una ai bambini), per un totale di circa 100 posti letto; da agosto 2016 sono state aperte due nuove case, una a Lecco e una a Roma, che hanno portato CasAmica a raddoppiare l'accoglienza.

Le strutture sono aperte 365 giorni all'anno e si trovano ovviamente nei pressi di importanti centri di eccellenza ospedaliera, come l'Istituto Nazionale dei Tumori e l'Istituto Neurologico Carlo Besta a Milano, il Policlinico Universitario Campus Bio-Medico e l'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù a Roma e l'Ospedale Alessandro Manzoni di Lecco.

L'accoglienza a Milano e Roma è rivolta sia agli adulti che ai bambini, ai quali sono dedicate camere e spazi comuni progettati per loro. L'accoglienza dei minori è totalmente a carico dell'associazione che la sostiene con donazioni dedicate. La casa di Lecco è aperta ai bisogni del territorio, con l'accoglienza di famiglie in situazione di bisogno e anziani autosufficienti che necessitano di vivere in comunità.

In tutte le Case gli ospiti trovano il conforto, la dedizione e il sostegno di circa 120 volontari e di operatori sociali, nel rispetto di uno stile di accoglienza che negli anni si è fatto sempre più attento a creare un ambiente confortevole e familiare.

La vision dell'associazione è aderente ai principi della sostenibilità, ma soprattutto si fonda sul concetto basilare che ad ogni persona deve essere fattivamente riconosciuto l'accesso alla migliore tutela possibile della propria salute, indipendentemente dalle condizioni economiche e dalla distanza del luogo di cura prescelto. E dove la vicinanza della famiglia e la creazione di relazioni sociali sono riconosciute e promosse come risorse fondamentali e preziose per la cura del malato.

L'obiettivo centrale delle attività dell'associazione è creare Case di Accoglienza per i malati lontani da casa e le loro famiglie, questo significa che l'ospitalità di CasAmica non consiste solo in un alloggio confortevole, ma in un ambiente reso familiare, solidale e amichevole grazie alla presenza dei volontari che garantiscono ascolto, orientamento,

compagnia. La malattia è un evento destabilizzante per le famiglie dei pazienti, è un momento in cui la quotidianità è stravolta e pertanto spesso, malati e familiari provano un senso di smarrimento. È fondamentale, quindi offrire ai pazienti non solo tutte le cure mediche di cui hanno bisogno, ma anche la possibilità di poter avere accanto i loro cari e l'accesso a servizi di ascolto e assistenza.

I quattro ambiti d'intervento del VdC sono stati formulati proprio per andare incontro a queste esigenze complesse, rivolgendosi ad un target fragile a diversi livelli. Ma come si interseca l'attività di CasAmica con il programma di volontariato di Roche?

Noi ci conoscevano da diversi anni, Roche è sempre stata una realtà che ha sostenuto nel tempo CasAmica anche con delle donazioni economiche per progetti specifici e se non sbaglio in passato, insieme abbiamo realizzato degli eventi di sensibilizzazione. Poi l'anno scorso è stato proposto questo percorso di volontariato aziendale/volontariato di competenza, un po' diverso rispetto diciamo alle attività di volontariato aziendale che solitamente CasAmica realizza con le aziende, appunto. Negli ultimi due anni erano state fatte delle sperimentazioni prima del Covid, poi c'è stato uno stop con il COVID e successivamente poi si sono riprese. Però principalmente si trattava di giornate di volontariato aziendale, e quindi non continuative! Invece questa è stato per noi un'opportunità importante perché crediamo molto nel percorso che è stato condiviso a monte! L'altro aspetto positivo è che è stato introdotto un approccio olistico, nel senso che diciamo ci siamo potute proprio concentrare sui pazienti! Infatti, abbiamo registrato un ottimo riscontro e delle attività che sono state svolte (*referente CasAmica, intervista*).

Questo incontro tra competenze diverse è nato soprattutto a valere di un'analisi dei bisogni e delle particolari necessità dell'utenza di CasAmica. Tra le esigenze emerse, il settore in cui l'associazione avvertiva il bisogno di un supporto era la comunicazione con i pazienti e la gestione degli strumenti digitali di comunicazione.

Infatti, informare i parenti dei pazienti in maniera più esaustiva sulle terapie e sui trattamenti dei loro cari è stata il fulcro di tutta l'attività, unitamente ad una formazione più consapevole su alcuni temi.

[...] c'è proprio differenza in un volontariato del genere - rispetto a un volontariato aziendale più fine a sé stesso, in questo modo, passo dopo passo, magari anche lentamente, si possono costruire delle collaborazioni più durature e più forti nel tempo, cioè un vero ponte fra profit e non profit, dove non sempre il profit riesce a comprendere il non profit e viceversa (*referente CasAmica, intervista*).

Quando si superano pregiudizi radicati nel mondo del lavoro che assegna significati e interpretazioni diverse del mondo del terzo settore *versus* un mondo aziendale e viceversa, nascono delle sinergie virtuose, perché si superano i modelli reiterati e fondati su pregiudizi per generare con la collaborazione una nuova cultura che trova spazio nelle attività del volontariato di competenza.

Nel tipo di intervento che Roche è stata chiamata a svolgere i volontari hanno fatto una riflessione sugli strumenti adatti da mettere in campo; nel mondo Roche, i professionisti sono difatti soliti comunicare con altri esperti sanitari: la sfida qui invece è stata proprio quella di adattare il registro comunicativo, in modo da farsi comprendere perché appunto avevano davanti un altro tipo di target, che oltre magari ad avere un bagaglio di conoscenze diverso – non comunque professionale, era anche molto provato dall'esperienza in sé; in quanto appunto si tratta di persone che seguono il percorso di malattia e contemporaneamente di cura

di una persona malata. Anche qui con l'aiuto di CasAmica e dell'approccio olistico precedentemente citato, è stato possibile andare incontro alle esigenze dei pazienti e dei loro familiari.

In generale il modello collaborativo seguito è stato quello della convergenza degli intenti: trovare soluzioni adatte per comunicare in maniera efficace e attenta le informazioni sanitarie che quell'intervento richiedeva.

Ad esempio, sono stati realizzati degli approfondimenti sulle malattie oncologiche, o piuttosto sessioni informative sulle normative o legate alle procedure più burocratiche. Riflettere su quali possibilità ospedaliere ci sono a livello nazionale e regionale, o piuttosto come si attivano quei servizi che aiutano le famiglie da un punto di vista sanitario a seconda delle regioni di riferimento, anche queste tipologie di informazioni in qualche modo, come ha affermato CasAmica, "aiutano molto i familiari che così si sentono meno soli".

Altra forza della collaborazione è stata costruirla insieme passo dopo passo! Sembrano sempre due mondi molto separati e dove magari si tende a vedere il profit come quell'attore che ti permette di andare avanti perché ti dà del cash no, ma non è così davvero! Il profit è fatto comunque di persone. D'altra parte, a volte il non profit è percepito come quel settore disorganizzato che ha degli ottimi ideali, ma che non è strutturato! Invece anche qui non è vero ci sono delle persone competenti all'interno (*Referente CasAmica, intervista*).

Dall'esperienza di CasAmica, si evince che il programma Roche ha gettando ponti, per avvicinare due culture organizzative, fondate su valori diversi ma che riescono a dialogare grazie al ruolo svolto dal VdC. Questo dimostra come da un approccio e una prospettiva micro si può fare un salto e analizzare con una lente dinamica l'impatto socio-culturale in senso più ampio.

Se da un lato una strategia efficace di VdC dovrebbe incoraggiare le aziende a soddisfare le aspettative degli stakeholder e i bisogni della società (Freeman, 2010), dall'altro l'efficacia è rappresentata dal legame comunitario che la partecipazione alle iniziative solleva nei volontari aziendali. Il volontariato di Roche rappresenta un canale importante attraverso il quale, il settore farmaceutico dimostra il suo impegno verso la società, consentendo ai volontari di impegnarsi in programmi comunitari che hanno un impatto evidente, consentendo agli stessi di sentirsi parte di un progetto che può far la differenza per i beneficiari coinvolti.

Utilizzando le intuizioni della letteratura sulla centralità del ruolo dei volontari e delle loro esperienze (Basil et al., 2009), questo caso studio qualitativo si concentra su alcuni temi centrali della letteratura come le motivazioni che soggiacciono l'esperienza di volontariato, le esperienze e il vissuto dei partecipanti e le riflessioni sulle pratiche organizzative nel contesto sociale del terzo settore; aggiunge inoltre un aspetto in più: considerare la voce del terzo settore che beneficia dei programmi e che allo stesso tempo, offre la possibilità ai volontari di creare uno scambio sinergico e culturalmente nuovo.

La corrispondenza tra le esperienze dei volontari e l'esperienza di CasAmica è quindi mediata da alcuni elementi, come ad esempio: i processi interpretativi attraverso i quali le persone formano e organizzano le loro percezioni delle iniziative, i valori, i significati e le emozioni che nascono dalle relazioni instaurate nel setting del volontariato.

È importante concentrarsi non solo sui risultati organizzativi collettivi, ma anche considerare come i beneficiari e volontari vivono e riflettono sullo scambio professionale e relazionale; Weiss e Rupp (2011, p. 86) auspicano, ad esempio, di raggiungere questo livello

di attenzione attraverso una psicologia del lavoro più “centrata sulla persona”, che ponga le persone - e non lo scopo aziendale - come punto di partenza dei problemi di ricerca.

Quindi adottando un approccio micro, combinato con le intuizioni della più ampia letteratura sul volontariato in merito alle motivazioni personali, attraverso i risultati e gli stralci del focus group si andrà a creare un ponte tra le restituzioni di CasAmica e le esperienze dei volontari Roche.

4. I volontari Roche e l’esperienza con CasAmica

Il focus group è stato realizzato con un gruppo di volontari scelti con il campionamento a *snowball*, tra coloro che hanno partecipato alle varie attività nell’ambito del programma di volontariato di competenza con CasAmica. Con il confronto di gruppo si è principalmente investigato su come i dipendenti hanno percepito le iniziative di volontariato e quali sfide hanno affrontato e in quali fasi hanno rilevato criticità con i beneficiari. Gli stralci sono organizzati intorno ai seguenti sottotemi: come è andata l’esperienza di volontariato, come è migliorata la consapevolezza sociale e comunitaria, quali nuove competenze si sono sviluppate e l’incontro tra cultura organizzativa aziendale e terzo settore.

I volontari all’inizio aderivano al volontariato di competenza ma non sapevano quale attività precisa erano chiamati a svolgere; quindi, di fondo chi ha partecipato ha dimostrato un’aderenza intrinseca ai valori del VdC,

E ti dico, quando ho approcciato il progetto di volontariato, quando ho letto sulla home aziendale la parola volontariato...solo questa ha scaturito un’attenzione e un’attrattiva, perché il voler fare qualcosa per qualcuno o per mettersi a disposizione di qualcuno era davvero qualcosa che volevo fare... all’inizio quando abbiamo mandato la candidatura non sapevamo nemmeno poi a quale progetto fossimo assegnati, cioè, quindi era proprio una disponibilità di fare del volontariato (*Alessio, formatore scientifico*).

Un certo numero di volontari ha parlato delle esperienze positive del volontariato, identificandolo come una via per aprirsi all’opportunità di fare qualcosa di diverso e di guardare al di là del lavoro e delle solite mansioni:

Io ho partecipato a questo progetto in veste di comunicatore, perché ho girato un video nella sede di CasAmica per raccontare un po’ questa realtà. Una realtà speciale che aiuta persone che hanno tanti problemi...per me è stato significativo proprio per questo perché pensi di essere di aiuto agli altri. Poi ho partecipato come formatore digital e social [...] non posso che essere soddisfatto di questa esperienza, proprio perché penso che aiutare gli altri ci faccia stare bene (*Alessandro, formazione digital*).

I particolari interventi di volontariato di Roche hanno portato, per le tematiche trattate, a performare atteggiamenti più empatici tra i dipendenti, in quanto con l’esperienza si estende il concetto di lavorare in team per il sociale. I volontari hanno percepito questo aspetto positivamente, suggerendo che ha permesso loro di relazionarsi maggiormente tra loro sviluppando nuove competenze (Afkhami et al., 2019; Haski-Leventhal et al., 2019).

Ci sono state colleghe con me che appunto erano del gruppo del polmone e hanno dovuto immergersi nel gruppo dell’ematologia, ma devo dire che hanno colto questa sfida in

maniera molto positiva e sono diventate delle esperte della materia (*Alessandra, formatrice scientifica*).

Quindi volevo sottolineare anche questo aspetto, diciamo dei miei colleghi che pur non trovandosi a lavorare nella propria area di comfort o di competenza, comunque si sono messi tutti a studiare dei temi caldi a livello scientifico (*Alessandra, formatrice scientifica*).

L'esperienza è stata molto positiva, tanta collaborazione da parte di tutti i volontari, ma anche tra noi colleghi del team, perché poi nella difficoltà iniziale di formarsi sulle tematiche ci siamo compattati e ognuno ha cercato poi di dare il contributo (*Alessio, formatore scientifico*)

I volontari hanno discusso di come l'attività abbia modificato la loro percezione della vita lavorativa e di quella delle persone che li circondano:

E poi è arrivato questo bambino con la mamma, neanche loro di Milano, quindi anche loro erano purtroppo in trasferta per motivi di salute. In realtà questo caso ci aveva un po' preoccupato nei giorni prima perché ci avevano descritto questo bambino come problematico, che urlava e che non riusciva a concentrarsi. E avevamo un po' paura... Che attività fargli fare perché un bambino così piccolo che non riesce a fare niente? Ricordo che ci chiedevamo questo con Camilla. Invece poi è stato molto bello perché si con tutte le difficoltà, perché aveva subito un'operazione alla testa, ha partecipato molto, anzi bisognava frenarlo. Ad un certo punto è stato molto affettuoso, molto molto dinamico, soprattutto durante la pausa della merenda! Comunque, per quella mezz'ora potergli stare accanto e anche alla mamma che era da sola... quindi una mezz'ora in cui anche lei credo abbia tirato un po' il fiato, confrontandosi con altre persone! cioè quello che io mi son portata a casa è la soddisfazione, pur in una situazione di dolore, perché queste persone non sono qui, purtroppo in gita di piacere, però esci comunque sereno, non so come dire che sai di avere avuto un confronto sereno, di avere in qualche modo contribuito, forse ad alleviare loro un po' di pesantezza. E tu forse ti senti fortunato e hai voglia di andare avanti, di coccolarli tra virgolette... questa cosa mi ha spinto a pensare che i problemi che noi ci poniamo, tanti problemi durante il giorno [...] ma alla fine in realtà i problemi sono altri! (*Valentina, attività ludiche*).

La misura nella valutazione delle priorità nella vita di ciascuno e la libertà di esporlo, dimostra come il personale “abbia voce in capitolo” nella esperienza di VdC e come contribuisca a generare valori responsabili.

Tutto quello che noi affrontiamo in sede lavorativa, quindi tanti stress sì, tante scadenze, ma i problemi veri sono altri; quindi, non so in questo senso un po', io parlo per me, prendere un po' le distanze. È vero, ci sono un sacco di urgenze, un sacco di pressioni, Eh? Ma non stiamo correndo per la nostra vita. (*Valentina, volontaria attività ludiche con i bambini*).

Ciò potrebbe anche avere un impatto positivo sull'organizzazione perché si sviluppa un senso più forte della propria etica personale, che pone “i problemi quotidiani in sede”, in un'ottica ottimistica di *problem solving*.

Ciò conferma il suggerimento di Rodell et al. (2017) secondo cui il clima di volontariato può essere guidato dall'impegno dei dipendenti verso una causa, oltre che dalla strategia

organizzativa. Durante il focus group è emerso che man mano che i volontari venivano coinvolti nella discussione, come suggerisce la letteratura sul volontariato (Boezeman & Ellemers, 2009), si andava delineando sempre di più un maggior empowerment personale grazie proprio all'esperienza di volontariato.

Questo aspetto viene inevitabilmente bilanciato con gli obiettivi aziendali più ampi alla base della strategia del VdC, ma se le esperienze dei dipendenti/volontari superano le aspettative alla base della partecipazione, questo li porta a sentire una forte affiliazione e aderenza ai valori aziendali.

Noi sicuramente siamo contenti di appartenere ad un'azienda che dedica una particolare attenzione al volontariato perché credo che sia fondamentale in generale, ma proprio nella vita, quando uno ha la possibilità di dedicare del tempo per gli altri, di poterlo fare, e questo penso di aver riportato nella mia esperienza (*Alessio, formatore scientifico*).

Noi siamo contente di far parte di Roche che dedica attenzione ai bambini ma in generale a dedicare tempo a delle persone che hanno bisogno (*Claudia, attività ludiche*).

L'impegno ha il potenziale di generare risultati positivi per l'organizzazione partendo però da un'analisi micro delle esperienze dei dipendenti. La letteratura sul volontariato spesso collega i risultati alla capacità di far coincidere la strategia del VdC dell'organizzazione con le motivazioni dei dipendenti, il focus group ha avuto il merito di aggiungere e indicare la capacità dei dipendenti di creare connessioni più complesse tra le loro esperienze e la loro vita lavorativa e private in generale (Gond et al., 2017). Queste connessioni vanno oltre la strategia VdC in sé. Riflettendo sulle loro motivazioni e sulle esperienze di volontariato, i volontari valutano questo aspetto rispetto ai valori della loro organizzazione e alla capacità del loro lavoro di soddisfare le aspettative/bisogni. Questo estende la nozione di "competenza del volontariato" nell'ambito lavorativo (Englert et al., 2020), perché permette di far emergere caratteristiche che vanno a supporto della professionalità come, ad esempio, l'empatia o l'intelligenza emotiva.

Questa esperienza è stata importante e molto bella, perché fortunatamente io non ho ancora sperimentato il ruolo di *care giver*, ma loro mi hanno insegnato a come eventualmente performarlo, mettendomi un po' nei loro panni. Perché li ho vissuti come persone molto propositive e molto speranzose capaci di stare vicine a persone che hanno dei problemi, ed io non so' se sarò capace a farlo, quindi è stato arricchente da questo punto di vista (*Alessandra, formatrice scientifica*).

Questa esperienza ci ha regalato un sacco di sorrisi. L'altra cosa è sentirci accolte...e poi sono stati proprio i bambini a metterci a nostro agio. Anche le loro mamme...che alla fine ci siamo messe sul divano e abbiamo chiacchierato del più e del meno. Per sottolineare che nonostante le loro difficoltà, loro avevano bisogno semplicemente di incontrarci, di parlare e di svagarsi. Siamo andate anche oltre dell'orario, il tempo è passato velocemente (*Claudia, attività ludiche*).

La maggioranza dei volontari, riferendosi alla loro esperienza, la descrive come una forma di arricchimento e anche di svelamento: ad esempio rispetto all'attività di formazione nel settore scientifico, emerge il ruolo sociale e comunicazionale importante del volontario.

Quello che mi ha sorpreso, quello che penso dalla parte del mio lavoro, per esempio l'approccio alle terapie o alla gestione delle stesse, che per me sono cose molto semplici o molto scontate.... Mi sono reso conto che invece, soprattutto per chi accompagna questi pazienti, non lo sono per nulla! Quindi ho trovato molta curiosità, su che tipi di farmaci, dove sta andando la ricerca. Quindi è stato scoprire un mondo che noi ci perdiamo da quest'altra parte, soprattutto per persone come me che lavorano con il clinico, ma lavorano poco con il paziente (*Alessio, Formatore scientifico*).

Siamo stati mossi dalla volontà, intanto di capire come potevamo essere di aiuto ai volontari di CasAmica. Un'esperienza molto bella perché oltre ad aver dato noi qualcosa a loro, e quindi essere di supporto. L'interfacciarsi con loro è stato arricchente anche per noi! [...] Perché sai quando tu trasferisci concetti complessi in maniera semplice e riesci a trasferirli, significa che li hai veramente interiorizzati. Il loro *feedback* è stato veramente positivo, bello la curiosità, le mille domande...il feedback che ci ha fatto più piacere sono stati i continui ringraziamenti, perché tante cose non chiare sono diventate più comprensibili. Quindi veramente un incontro emozionante e stimolante! (*Paola, Referente team di sistema*).

Ma io direi che è un'esperienza arricchente, perché ti aiuta a non pensare solo a te stesso. E ad avere una prospettiva differente mhm, viviamo in un mondo eh, sempre molto egoriferito e invece può essere utile sia per te sia che per gli altri... insomma, il volontariato è cercare di fare del bene per gli altri e quindi fare bene per te stesso (*Alessandro, formatore digital*).

L'arricchimento quindi si è tradotto nello sviluppo di nuove abilità come quelle relative al linguaggio:

Allora la mia più grossa difficoltà, personalmente per lavoro siamo abituati a utilizzare delle terminologie scientifiche perché lavoriamo con il personale medico scientifico, quindi avere questo linguaggio tecnico un po' più alto. Invece tu ti devi settare e devi parlare a persone con altre parole, perché i termini che per te sono la normalità per loro giustamente non lo sono! Quindi la più grande difficoltà è stata di far capire nella maniera più semplice possibile i temi di approfondimento" (*Alessio, formatore scientifico*).

Il senso di contribuire alle necessità dei beneficiari e fare qualcosa quindi per la comunità CasAmica, dalle testimonianze citate sembra sicuramente un goal raggiunto. Sebbene le citazioni sopra riportate illustrino come i dipendenti abbiano identificato il VdC nella loro esperienza personale, in maniera un po' trasversale in tutte le narrazioni emerge un impegno "genuino" e orientato ai valori della comunità, e non per un guadagno aziendale egoistico.

Questa esperienza ha aumentato il mio senso di reciprocità: credo che sia veramente esplosiva! Cosa posso fare io per te senza aspettarmi nulla, quando poi la reciprocità la giochi anche all'interno del team diventa veramente esplosiva. Questa esperienza mi ha fatto ricordare come è importante (*Paola, Referente team di sistema*).

Perché quella che può essere una cosa che tu non ci pensi per loro è un problema, è un grosso problema, cioè noi invece per noi è una cosa dire, per esempio nel mio ruolo che un farmaco ti può dare un evento avverso come stipsi, diarrea, Inappetenza e per me è diventato una un'abitudine, cioè mi sembra come se fosse una cosa normalissima. No,

anzi, nel parlare col medico ti sembra pure sì che le vento avverso, ma è una cosa banale, la gestisci!

Non parlo a spiegare a qualcuno che non mangia per 15 giorni, che ha un linfoma, che ho un tumore...cosa comporta tutto ciò nell'equilibrio di famiglia di un caregiver, della malattia, eccetera? Era una cosa molto molto impattante che onestamente a me sfugge, a me sfuggiva oppure non lo sai, se non lo vivi, lo sai e quando lo vivi.

E quindi alla fine, vedi, parlando con queste persone impari anche, impari anche tu (*Alessio formatore scientifico*)

Ciò suggerisce un processo di valutazione più ampio da parte dei volontari, che va oltre la responsabilità sociale dell'impresa. In molte testimonianze, infatti, appare scollegata la loro motivazione a prestare volontariato dalla più ampia strategia dell'organizzazione, percependo il volontariato come un'attività più "dal basso". Questo scollamento tra i doveri della responsabilità sociale dell'impresa e l'impegno nel volontariato è legato al senso personale e interiore espresso nei confronti delle attività. Infatti, i volontari si sono sentiti in grado di mantenere le loro motivazioni personali di "donazione di tempo" e di "restituzione verso la comunità".

Sull'ultima parte riguardo il dialogo tra la cultura organizzativa di impresa e cultura del terzo settore, si evidenziano sicuramente delle traiettorie interessanti. L'espressione cultura organizzativa si riferisce alle basi culturali ovvero l'insieme delle conoscenze, dei significati e dei principi, delle pratiche di condivisione su cui si fondano le azioni e le dinamiche di un sistema; tali che determinano l'assunzione di scelte strategiche per lo sviluppo e la sostenibilità dell'impresa (Salvini, 2024).

Io credo che l'entusiasmo e la passione siano contagiose, quindi averle trasferite ai nostri colleghi...cambia un po' la cultura. Perché riportare come questa esperienza ci ha arricchito ha generato curiosità nei nostri colleghi (*Paola, referente team*).

Il coinvolgimento di più volontari in effetti getta le basi per costruire un ponte tra la cultura d'impresa e quella del volontariato. Fare leva sull'esperienza personale partendo da un'ottica micro fa riflettere sull'impatto macro.

Credo che sia importante che chiunque partecipi a questo progetto lo voglia fare, cioè è una questione aziendale, cioè se passa invece il messaggio che è una cosa obbligatoria, aziendale, quindi la gente deve partecipare non funziona. Perché te lo devi sentire per dare un contributo di valore, perché se no è una perdita di tempo anche per le persone che ti ascoltano, che in realtà si aspettano molto da te. E tu ci devi credere in quello che stai facendo, lo devi fare nel miglior modo! [...] c'è bisogno della volontà di fare volontariato (*Alessio, formatore scientifico*).

Lo stralcio citato ci suggerisce che per amalgamare le due culture di riferimento è necessario mantenere il VdC ad adesione volontaria. Questo per far fede ai principi del volontariato e per avere l'impatto di cui effettivamente hanno bisogno i beneficiari che di fatto "si aspettano molto da te". Il volontariato è stato percepito come possibilità e non come obbligo, questa è stata la formula vincente per avvicinare due mondi culturali apparentemente contrapposti.

5. Conclusioni

Per rispondere alle crescenti richieste di contribuire allo sviluppo sostenibile, come parte delle loro attività di responsabilità sociale d'impresa (RSI), le aziende sono sempre più coinvolte nelle attività di VdC. Nel caso Roche, i dipendenti sono incoraggiati a partecipare ad attività di utilità sociale organizzate o facilitate strategicamente grazie ad un programma calibrato sulle abilità. Professionalità dell'azienda e degli stessi partecipanti.

In generale, Roche e CasAmica hanno combinato attività e risorse in progetti di volontariato volti a migliorare le condizioni sociali o ambientali della comunità di riferimento (Samuel et al., 2013, Escher e Brzustewicz, 2020).

I volontari hanno imparato, ad esempio, a conoscere la diversità della società quando hanno avuto la possibilità di svolgere attività di volontariato al di fuori del loro normale ambiente sociale, professionale e personale. Questa conoscenza può far progredire la comprensione contestuale degli ambienti aziendali oltre che a far riflettere i singoli individui in maniera più personale ed intima. Anche il ruolo di CasAmica è stato importante perché è evidente una pregressa valutazione ponderata dei bisogni specifici del target di riferimento, e quindi è emerso come le conoscenze hanno aiutato l'azienda a creare uno spazio di azione attraverso le competenze di chi svolgeva attività di volontariato. Pertanto, da questo caso studio virtuoso si evince come le aziende dovrebbero approfondire la collaborazione con il terzo settore per creare un meccanismo di feedback adeguato a indirizzare i progetti e migliorare la gestione efficace degli stessi in un'ottica di sostenibilità futura (Salazar et al., 2012), il clima positivo del volontariato (Rodell et al., 2017), persino perseguendo come scopo la promozione di nuove innovazioni sociali (Barnett et al., 2020).

Passare da un'analisi micro delle esperienze ad una dimensione macro è un aspetto importante da esaminare per far progredire l'uso e l'efficacia di tali attività. Rawhouser et al. (2019) auspicano una ricerca sull'impatto sociale delle organizzazioni che si concentri sia sulle attività che sui tipi di risultati associati a tali attività ed esamini la natura del loro legame causale implicito, invece di misurare direttamente i risultati. La ricerca esistente ha anche sostenuto la mancanza di studi di monitoraggio, che servono invece a capire come far progredire il settore. Pertanto, nonostante la crescente importanza della collaborazione tra imprese e terzo settore in materia di VdC, l'emergere delle conseguenze sociali più ampie e dell'impatto di tali attività come processo e a livello di attività sembra rimanere inesplorato nella letteratura esistente.

In senso generale, l'impatto sociale è un tipo di cambiamento nello status quo delle persone a causa di azioni, attività, progetti, ecc. intrapresi da altri attori - altri individui, aziende, governi, ecc. Anche se attraverso un'analisi micro, gli stralci d'intervista riportano un cambiamento nella qualità informativa ed esistenziale dei beneficiari (il fatto, ad esempio, di comprendere i termini scientifici e di avere così una decodifica delle informazioni sullo stato di malattia, o piuttosto il benessere apportato dalle attività ludiche).

L'impatto sociale, come risultato dell'attività organizzativa collaborativa, è un valore per gli attori all'interno della relazione, che restituiscono importanza all'attività di volontariato stessa.

Un contributo fondamentale del presente studio di consiste nel descrivere il modo in cui questo tipo di relazioni può essere gestito per ottenere un impatto sui beneficiari.

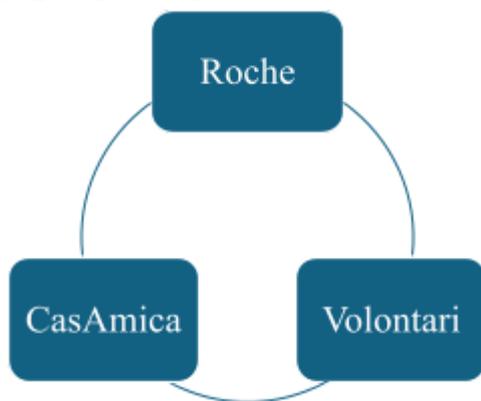
Dal punto di vista manageriale, Roche ha progettato anche in un'ottica olistica ma strutturata, considerando il tipo di progetto di volontariato e il modo in cui è collegato alla propria base di competenze e al proprio obiettivo strategico. Le testimonianze dei volontari e di CasAmica indicano che quando le attività di volontariato delle aziende sono in linea con le

loro attività effettive, ad esempio quando le persone vengono coinvolte in un tipo di volontariato che richiede competenze che già possiedono, il progetto è più efficace in termini di risorse sia per le aziende che per il terzo settore. Inoltre, l'esperienza è efficace perché c'è stato dialogo tra le parti coinvolte, che hanno discusso apertamente l'obiettivo della loro collaborazione per evitare malintesi più avanti nel progetto (Barnett et al.; 2020). Il caso Roche ha dimostrato che si è riservato uno spazio per il trasferimento delle esperienze di volontariato a livello individuale e organizzativo. Questo trasferimento è stato facilitato, riflettendo e condividendo l'apprendimento individuale delle esperienze di VdC (Zhang et al., 2021).

Ecco perché si è insistito sulla dimensione micro dell'esperienza di volontariato. Mentre le ricerche precedenti esaminano le esperienze di volontariato dei dipendenti nell'ambito della comunità, questo studio evidenzia come queste esperienze siano fortemente influenzate dalle esperienze individuali ricche di un potenziale che ha un impatto complesso e diretto sulla capacità di soddisfare i bisogni dei beneficiari. Questa dimensione interna dell'esperienza di volontariato dei dipendenti è fondamentale per capire perché il VdC crea risultati organizzativi positivi. La percezione che i volontari hanno della loro organizzazione, dei suoi valori, delle sue motivazioni e del suo comportamento è plasmata dal loro rapporto più ampio con la loro esperienza di volontariato e dalle loro motivazioni a farlo. Nel caso Roche è la combinazione dell'esperienza dei dipendenti e della capacità riflessiva che ha portato a risultati positivi, coinvolgendo anche la relazione Roche-CasAmica.

La relazione tra motivazioni, esperienza di volontariato e risultati organizzativi si distingue nel caso presentato perché non è semplicemente una relazione bidirezionale tra volontario e organizzazione di volontariato, come nel volontariato tradizionale. È più complessa perché il volontariato aziendale Roche crea una relazione a tre vie tra il volontario-impiegato, l'organizzazione datrice di lavoro (Roche) e l'organizzazione di volontariato partner (CasAmica).

Fig32: Relazione Triadica Modello VdC



Fonte: elaborazione a cura dell'autrice

Come il volontariato tradizionale, le attività di VdC non sono genericamente “prosociali”, ma sono più basate sul luogo e sulle motivazioni personali, suggerendo una forte connessione tra l'attività di volontariato e l'individuo.

Di conseguenza, i dipendenti hanno fatto volontariato soprattutto per raggiungere i loro obiettivi personali di “restituire qualcosa” o “farlo per i bambini”. A tal fine, molti identificano l'attività di volontariato come incentrata sulla comunità, dando la priorità ai

benefici per la comunità, mentre i guadagni organizzativi del datore di lavoro sono marginali. Ciò è ad esempio evidente dall'ultimo stimolo lanciato per concludere il focus group. Con quale sostantivo sintetizzeresti il significato del volontariato di competenza?

Fig. 4 Significati volontariato di competenza



Fonte: Word cloud elaborato dall'autrice

Il focus del caso studio si è concentrato sulle esperienze dei volontari, per dimostrare come un'analisi microsociologica può far riflettere sull'impatto sociale più ampio del VdC. Si sono identificate delle connessioni tra VdC, impegno organizzativo e motivazioni, rilevando come l'esplorazione dell'attività di volontariato dal punto di vista dei dipendenti riveli una serie più complessa di interazioni e relazioni che modellano il modo in cui essi sperimentano, riflettono e interpretano la responsabilità sociale d'impresa. Questi processi, a loro volta, determinano la portata dell'impatto sociale sui beneficiari, perché la relazione tra motivazioni, esperienza di volontariato e risultati organizzativi è rappresentata tra te soggettività che cercano di stabilire connessioni, seppure con le loro differenze, per generare un ciclo virtuoso, soprattutto per chi beneficia dei risultati. La relazione triadica tra volontario-impiegato, Roche e CasAmica, ha permesso così di passare da una prospettiva micro ad una macro, che misura l'impatto guardando al processo di costruzione del progetto Roche CasAmica e all'agency volontaria e fondamentale dei volontari.

Bibliografia

- Afkhami, A., Isfahani, A. N., Abzari, M., & Teimouri, H. (2019). Toward a deep insight into employee participation in employer-supported volunteering in Iranian organizations: A grounded theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1036–1053. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00141-4>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9741-0>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing
- Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. *Historical Social Research/historische Sozialforschung*, 37(4), 191–222.
- Bertaux, D. (2003) *Racconti di vita. La prospettiva etnosociologica*, Franco Angeli Milano.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897–914. <https://doi.org/10.1348/096317908X383742>
- Bostjancic, E., Antolovic, S. and Erkulj, V. (2018), “Corporate volunteering: relationship to job resources and work engagement”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, pp. 1-10, doi: 10.3389/fpsyg.2018.01884.
- Brzustewicz, P., Escher, I., Hermes, J., & Ulkuniemi, P. (2021). Value creation in company–NGO collaboration in corporate volunteering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1504–1519.
- Brockner, J., Senior, D., & Welch, W. (2014). Corporate volunteerism, the experience of self-integrity, and organizational commitment: Evidence from the field. *Social Justice Research*, 27(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11211-014-0204-8>
- Brudney, J. L., Handy, F., & Meijs, L. (2019). Introduction to the special issue: Exploring the dimensions of volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2s), 5s–11s.
- Brzustewicz, P. (2020). Corporate volunteering as a management tool shaping employee behavior. In K. S. Soliman (Ed.), *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), “Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges”*, 1-2 April 2020, Seville, Spain.
- Chaudhary, R. and Akhouri, A. (2018), “Linking corporate social responsibility attributions and creativity: modeling work engagement as a mediator”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 190, pp. 809-821, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.187
- de Gilder, D., Schuyt, T.N.M. and Breedijk, M. (2005), “Effects of an employee volunteering program on the work force: the ABN-AMRO case”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61 No. 2, pp. 143-152, doi: 10.1007/s10551-005-7101-x

- do Paço, A., Agostinho, D., & Nave, A. (2013a). Corporate versus non-profit volunteering— Do the volunteers’ motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), 221–233. <https://doi.org/10.1007/s12208-013-0101-0>
- do Paço, A., & Nave, A. C. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547–559. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>
- Englert, B., Thaler, J., & Helmig, B. (2020). Fit themes in volunteering: How do volunteers perceive person–environment fit? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(2), 336–356. <https://doi.org/10.1177/0899764019872005>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (Vol. 6). SAGE.
- Glinska-Newe s, A., Hatami, A., Hermes, J., Kerĉanen, A. and Ulkuniemi, P. (2019), “Organizational outcomes of corporate volunteering: a qualitative study”, *Journal of Positive Management*, Vol. 10, pp. 32-43, doi: 10.12775/JPM.2019.011
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589–615. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- HendriHaski-Leventhal, D., Kach, A., & Pournader, M. (2019). Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593–615. <https://doi.org/10.1177/0899764019829829>
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L., & Hustinx, L. (2010). The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139–158. <https://doi.org/10.1017/S0047279409990377>
- Hou, J., Qian, L. and Zhang, C. (2020), “Understanding the effects of colleague participation and public cause proximity on employee volunteering intentions: the moderating role of power distance”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 552867, doi: 10.3389/fpsyg.2020.552867.
- Mazanec, J. (2022), “Corporate volunteering as a current phenomenon in corporate social responsibility to support the career development and professional skills of employees during the Covid-19 pandemic: a case study
- Pajo, K. and Lee, L. (2011), “Corporate-sponsored volunteering: a work design perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99 No. 3, pp. 467-482, doi: 10.1007/s10551-010-0665-0.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and

- what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Salvini, A., Psaroudakis, I., (2023) La cultura prganizzativa degli enti del terzo settore. Cesvot, Firenze.
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate Volunteering: Benefits and Challenges for Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 163–179.
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661–667. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Weiss, H. M., & Rupp, D. E. (2011). Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 83–97. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01302.x>
- Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2021). Integrating the bright and dark sides of corporate volunteering climate: Is corporate volunteering climate a burden or boost to employees? *British Journal of Management*, 32(2), 494–511.