



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle aziende

Tesi di Laurea

**SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

Il paradigma della sostenibilità all'interno della
funzione Risorse Umane

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda

Linda De Marchi
Matricola 862548

Anno Accademico

2021 / 2022

INDICE

INTRODUZIONE	8
CAPITOLO 1	10
LA SOSTENIBILITÀ COME FILOSOFIA DI CONDUZIONE AZIENDALE	10
1.0 PREMESSA.....	10
1.1. I CONCETTI BASE DELLA SOSTENIBILITÀ.....	11
1.1.1 IL MODELLO DELLA “TRIPLE BOTTOM LINE” (o MODELLO DELLE “TRE P”)	11
1.1.2. UNA DEFINIZIONE PIÙ OPERATIVA DI SOSTENIBILITÀ	15
1.1.3. DALLA TRIPLE BOTTOM LINE AI PARAMETRI ESG	18
1.2. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CSR E SOSTENIBILITÀ NELLE AZIENDE.....	24
1.2.1 LE RADICI DELLA CSR.....	24
1.2.2. DAGLI ANNI ‘60 AGLI ANNI ‘80	25
1.2.3. DAGLI ANNI ‘80 AD OGGI	29
1.2.4. L’AZIENDA SOSTENIBILE.....	31
1.3. BUSINESS MODEL INNOVATIVI	32
1.3.1 LE INIZIATIVE ISTITUZIONALI VERSO L’ECONOMIA CIRCOLARE	32
1.3.2 I MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI.....	38
CAPITOLO 2	41
IL NUOVO PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE RISORSE UMANE	41
2.0 PREMESSA.....	41
2.1. LA DIREZIONE RISORSE UMANE NELLA DINAMICA STRATEGICO-OPERATIVA	43
2.1.1 DA HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	43
2.1.2 I MODELLI HR PER LA GESTIONE STRATEGICA.....	48
2.2. DA STRATEGIC A SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	54
2.2.1. IL NUOVO PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA FUNZIONE RISORSE UMANE	54
2.2.2. SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	57
2.2.2.1. UN NUOVO FILONE DI STUDI	57
2.2.2.2 LE CARATTERISTICHE DEL SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.	65
2.2.2.3. AZIONI E PRATICHE PER RENDERE LA GESTIONE HR SOSTENIBILE.....	69
2.2.2.4. LE QUATTRO CLASSIFICAZIONI NELLO SUSTAINABLE HRM	78
2.3. GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	80
2.3.1. UN NUOVO CONCETTO.....	81
2.3.1.1 IL SIGNIFICATO DELLA PAROLA “GREEN”.....	82
2.3.1.2 LA RELAZIONE TRA IL GHRM E LA CULTURA AZIENDALE.....	86
2.3.2. PRATICHE GREEN PER UN HR PIÙ ATTENTO ALL’AMBIENTE.....	88
2.3.2.1. LA TEORIA A.M.O.	88
2.3.2.2. I PROCESSI PER LA GESTIONE HR NELLA PROSPETTIVA GREEN.....	90

2.3.3. GLI IMPATTI DELLE PRATICHE GREEN SULLE PERFORMANCE E SUI LAVORATORI	95
CAPITOLO 3	101
LE IMPLICAZIONI LEGATE ALLA GESTIONE SOSTENIBILE DELLE HR	101
3.0. PREMESSA	101
3.1. LA PROSPETTIVA DELLE DIVERSE GENERAZIONI SULLA SOSTENIBILITÀ	103
3.1.1. LE NUOVE GENERAZIONI E IL RAPPORTO CON LO SVILUPPO SOSTENIBILE	103
3.1.2. GENERAZIONI A CONFRONTO	107
3.2. L' EMPLOYER BRANDING SOSTENIBILE	112
3.2.1. ANALISI DELLA LETTERATURA	112
3.2.2. GREEN EMPLOYER BRANDING	118
3.2.3. AZIONI E PRATICHE PER ATTRARRE E TRATTENERE LE NUOVE GENERAZIONI	121
3.3 WELL - BEING: BENESSERE DEI LAVORATORI	127
CAPITOLO 4	131
ANALISI EMPIRICA	131
4.0. PREMESSA	131
4.1. SONDAGGIO: METODO QUANTITATIVO PER LA RICERCA	133
4.1.1. DEFINIZIONE DI SONDAGGIO E I RISPETTIVI VANTAGGI	133
4.1.2. DESCRIZIONE DELLA RICERCA QUANTITATIVA	134
4.1.2.1. Conduzione del sondaggio	134
4.1.2.2. Struttura del questionario	134
4.1.3. DESCRIZIONE DEI DATI: ANALISI DELLE PRINCIPALI EVIDENZE	136
4.1.3.1. Anagrafica	137
4.1.3.2. Orientamento al tema della sostenibilità	139
4.1.3.3. Benessere e valorizzazione dei lavoratori	146
4.1.3.4. Osservazioni finali	149
4.2. LA PAROLA AI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE	150
4.2.1. DESCRIZIONE DELLA RICERCA QUALITATIVA	150
4.2.2. LE INTERVISTE	151
4.2.2.1. OESSE S.R.L.	151
4.2.2.2. ACOP COMPONENTS S.R.L.	155
4.2.2.3. L.A.F. – GRUPPO SABI	158
4.2.2.4. OPENJOBMETIS – AGENZIA PER IL LAVORO	161
4.2.2.5. LA PRAIRIE GROUP	165
4.2.3. CONFRONTO TRA LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA GESTIONE HR	169
CONCLUSIONI	176
BIBLIOGRAFIA CAPITOLI	179
BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 1	179
BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 2	181

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 3	191
BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 4	193
SITOGRAFIA CAPITOLI	194
SITOGRAFIA CAPITOLO 1 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)	194
SITOGRAFIA CAPITOLO 2 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)	195
SITOGRAFIA CAPITOLO 3 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)	197
SITOGRAFIA CAPITOLO 4 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)	198
RINGRAZIAMENTI	200

A te, che anche se non ci sei, saresti fiero di me:

“La vita è come un’escursione in montagna.

*Più vai avanti e più fai fatica...
ma il panorama è sempre più ampio.”*

(Mauro “Sherpa”.)

A mia sorella Camilla, per essermi stata accanto:

*“Avere una sorella che ti vuole bene è un’esperienza forte,
impagabile, insostituibile”*

(Papa Francesco.)

A me, che non ho mai mollato e alla fine ce l’ho fatta.

INTRODUZIONE

Ci troviamo in un periodo storico molto importante in cui le aziende e le persone, anche a causa della crisi generata dalla pandemia e della crisi energetica dovuta al conflitto russo-ucraino, sono sempre più consapevoli degli impatti provocati dal cambiamento climatico sul pianeta, come pure dell'importanza di adottare comportamenti responsabili orientati allo sviluppo sostenibile.

L'integrazione della sostenibilità nei diversi modelli di business è uno dei temi più discussi tra gli esperti di strategia delle diverse imprese: *“l'essenza della gestione strategica è affrontare i cambiamenti nell'ambiente esterno attraverso la scelta di una strategia appropriata e quindi l'implementazione di una struttura di abbinamento per conferire all'impresa un vantaggio competitivo”* (Chakravarthy, 2008). Come si avrà modo di osservare, la letteratura presente attribuisce un ruolo sempre più strategico alla funzione Risorse Umane, portando alla definizione di un nuovo approccio denominato “Strategic Human Resource Management”: lo scopo è definire processi per la gestione HR che risultino perfettamente allineati agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Dall'analisi della posizione strategica della funzione HR, gli studiosi sono giunti alla conclusione che una corretta gestione delle risorse umane presenti in azienda, porta ad avere una forza lavoro soddisfatta e competente, che sarà allineata agli obiettivi aziendali, contribuendo alla creazione di un vantaggio competitivo che sia orientato al lungo periodo.

Questo riporta al tema centrale dell'elaborato, vale a dire l'integrazione della sostenibilità all'interno dello Human Resource Management; attraverso l'analisi dei contenuti presenti e lo svolgimento di una ricerca empirica, si vuole cercare di dare una risposta alle seguenti domande:

“Come è possibile integrare le strategie di sostenibilità all'interno delle organizzazioni? Cosa significa progettare processi e pratiche HR nel rispetto dei principi della sostenibilità?”

Lo scritto tratterà, dunque, in modo approfondito il tema delle “Risorse Umane Sostenibili”, un approccio che ha come fine sviluppare delle strategie sostenibili basate su politiche e pratiche che mettano in rilievo l'equità, lo sviluppo e il benessere, nonché promuovano la tutela dell'ambiente e del contesto sociale in cui l'impresa si trova ad operare (Wikhamn, 2019).

Il filone “Sustainable Human Resource Management” è molto ampio, per tale ragione, l’elaborato si focalizzerà su una sola delle quattro dimensioni presenti all’interno di questo nuovo approccio, ovvero il “Green Human Resource Management”: lo scopo è di mettere in luce come anche i processi di gestione delle risorse umane debbano essere riorganizzati in ottica “verde” affinché possano creare una cultura organizzativa allineata con gli obiettivi di sostenibilità, in cui i lavoratori siano coinvolti e diventino essi stessi proattivi nella promozione di condotte attente alla salvaguardia dell’ambiente.

Il contributo che il presente elaborato vuole portare attraverso un’approfondita review della letteratura e l’analisi empirica, svolta mediante i metodi qualitativo e quantitativo, è evidenziare come la chiave per l’attuazione di successo dell’idea di sviluppo sostenibile nelle organizzazioni, nonché il raggiungimento delle annesse prestazioni, sia avere dipendenti competenti, coinvolti e motivati. Partendo proprio dalla riorganizzazione dei processi di gestione delle risorse umane in ottica green e sociale, si sottolinea come la riconfigurazione delle HR, sia una leva importante per raggiungere gli obiettivi sostenibili: non è sufficiente modificare i processi produttivi o la catena di fornitura, ma affinché un’azienda sia sostenibile e guardi ad un incremento degli impatti positivi nell’ambiente in cui opera, è fondamentale lavorare sul Mindsets dei dipendenti favorendo il coinvolgimento diretto attraverso l’implementazione di pratiche sostenibili.

CAPITOLO 1.

LA SOSTENIBILITÀ COME FILOSOFIA DI CONDUZIONE AZIENDALE

1.0 PREMESSA

Nell'ultimo decennio il tema della sostenibilità è diventato molto centrale, soprattutto nell'ambito della gestione aziendale, generando discussioni e diventando oggetto di studi nel campo delle scienze sociali ed economiche, a cui hanno contribuito numerosi economisti e organizzazioni mondiali, arricchendo l'argomento con maggiori concetti.

Il termine "Sostenibilità" viene utilizzato nelle sedi più disparate, a volte in modo chiaro, altre in modo vago o poco corretto, creando grande confusione: la terminologia è in continua espansione al pari dell'importanza che la sostenibilità sta assumendo nella vita quotidiana. Uno dei motivi di poca chiarezza su questo tema è dovuto proprio alla mancanza di una definizione di "Sostenibilità" chiarificante del concetto, ragione per cui appare fondamentale fornire una delucidazione sull'argomento.

All'interno di questo primo capitolo saranno presi in esame alcuni dei concetti base della sostenibilità, partendo dall'analisi e spiegazione del modello della Triple Bottom Line, teorizzato da Elkington nel 1997, che permise di comprendere il legame tra economia e sostenibilità: l'obiettivo è ottenere una definizione più operativa di questo concetto che permetta di individuare dei principi, nonché delle azioni concrete ed efficienti che facciano di una azienda una realtà sostenibile. La sostenibilità è da considerarsi come leva strategica per generare valore, dimostrato anche dal fatto che sta portando molte organizzazioni a modificare i propri modelli di business affinché possa essere integrata e possano essere create quelle che oggi definiamo "Aziende Sostenibili".

Nella seconda parte del capitolo, attraverso un viaggio temporale, verrà analizzata l'evoluzione del concetto di "CSR" connesso al ruolo sostenibile dell'impresa: mediante l'analisi delle diverse teorie e visioni che sono state sviluppate attorno a questi due concetti, si cercherà di capire quanto le organizzazioni si sentano responsabili verso tematiche sociali e ambientali.

Alla fine del capitolo verranno analizzate alcune delle iniziative istituzionali che stanno portando le aziende a modificare i propri business model affinché siano più innovativi e offrano una proposta di valore ove la sostenibilità risulti integrata in tutte le funzioni organizzative, dai processi produttivi fino alla gestione delle risorse umane.

1.1. I CONCETTI BASE DELLA SOSTENIBILITÀ

Il primo passo, verso un'identificazione più precisa degli assunti che riguardano il tema della sostenibilità ambientale e sociale, oggi molto sentito a livello economico, è proprio delineare il legame tra economia e sostenibilità.

La definizione utilizzata più frequentemente è presente all'interno del Rapporto Brundtland ed oggi goal globale dell'AGENDA 2030 delle Nazioni Unite, essa afferma: *“Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”*. (Brundtland Report, 1987)¹

Al fine di capire quali ragioni spingono le aziende ad integrare quest'ultima nei propri modelli di business, analizziamo la “Triple Bottom Line” (TBL) o modello delle “Tre P” teorizzato da Elkington² e che segnò il passaggio del concetto “sostenibilità” all'interno delle realtà aziendali.

1.1.1 IL MODELLO DELLA “TRIPLE BOTTOM LINE” (o MODELLO DELLE “TRE P”)

Questo modello consente la misurazione del livello di sostenibilità di una determinata organizzazione, con seguente stesura di un report fondato su parametri ambientali, sociali ed economici; attraverso questo strumento è possibile osservare l'espansione dell'agenda ambientale e l'integrazione con le linee economiche e sociali.

Per comprendere la relazione tra le tre dimensioni individuate da Elkington, è necessario iniziare dando una definizione di “Ecosistema/Ambiente”: si tratta di un complesso di leggi e regole che permettono lo sviluppo di forme di vita animali e vegetali, nonché un insieme di meccanismi che garantiscono le condizioni ottimali per lo sviluppo della vita e ne favoriscono il funzionamento (M. Civiero, 2021).

¹ Fonte: “Our Common Future”, conosciuto anche come “Rapporto Brundtland” è un report presentato nel 1987 dalla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo al fine di fornire una linea guida per lo sviluppo sostenibile, ancora oggi valida.

² John Elkington, uno dei principali autori sul tema. Ci dà una panoramica chiara dell'evoluzione del concetto di sostenibilità in ottica economica, sociale ed ambientale.

Gli ecosistemi svolgono funzioni fondamentali definite “servizi ecosistemici”, senza le quali non sarebbe possibile nessuna forma di società ed economia; esistono diverse definizioni di questo concetto, in particolare il MEA³ identifica tali servizi come contributi della struttura e della funzione dell’ecosistema (combinato con altre tipologie di input) al benessere umano. (MEA, 2005).

I “servizi essenziali” dell’ecosistema vengono suddivisi all’interno del report in 4 categorie:

- Supporto alla vita: servizi necessari e funzionali per la realizzazione di benefici determinanti per le altre tre categorie;
- Approvvigionamento: funzioni che si innescano dai servizi di supporto alla vita e fanno riferimento ai prodotti che si ottengono dagli ecosistemi, sia naturali sia antropici;
- Regolazione: servizi fondamentali per la gestione dei processi ecosistemici come governare il clima e gli eventi estremi, la depurazione dell’acqua e l’impollinazione, fondamentale perché permette il sostentamento delle catene alimentari;
- Valori culturali: benefici non materiali che la società ottiene grazie agli ecosistemi.

Questi servizi sono riprodotti costantemente in modo sostenibile dall’ambiente naturale, senza i quali non sarebbe possibile lo sviluppo di alcuna forma di società o economia. Il soddisfacimento dei bisogni umani è dipendente, dunque, dal funzionamento corretto degli ecosistemi e questo spiega la relazione tra sostenibilità ambientale ed economia: alla luce dei precedenti enunciati, è possibile affermare che un ambiente naturale deve funzionare correttamente, senza interruzioni negative da parte dell’attività dell’uomo, per favorire lo sviluppo di nuove economie, le quali nascono allo scopo di regolare gli scambi e ottimizzare l’uso delle risorse per il soddisfacimento dei bisogni dell’uomo (MEA, 2005). Questo assunto spiega il presupposto che ha portato alla creazione del modello della TBL, che pone un focus coerente ed equilibrato sulla necessità di integrare la dimensione ambientale, sociale ed economica, aree di seguito approfondite.

³ Millenium Ecosystem Assessment (spesso indicato tramite l’acronimo MEA, o anche MA) è un progetto di ricerca internazionale sviluppato con l’obiettivo di individuare lo stato degli ecosistemi globali, valutare le conseguenze dei cambiamenti negli ecosistemi sul benessere umano e fornire una valida base scientifica per la formulazione di azioni necessarie alla conservazione e all’uso sostenibile degli ecosistemi.

DIMENSIONE AMBIENTALE

La prima area della sostenibilità analizzata è quella ambientale: essa riporta a tutte quelle pratiche ed azioni che non compromettono la disponibilità delle risorse ambientali e favoriscono la conservazione del capitale naturale; fa quindi riferimento all'uso più efficiente delle risorse energetiche, alla riduzione delle emissioni di gas serra, ecc. affinché possano essere garantite le funzioni "essenziali" degli ecosistemi che, come sopradetto, sono fondamentali per lo sviluppo e il benessere delle forme di vita.⁴

Per approfondire il tema, secondo cui le iniziative sostenibili hanno un alto impatto sul business e sulle performance dell'azienda, Kearney⁵ ha effettuato un'analisi su un campione di 99 aziende incentrate sulla sostenibilità e che operano in 18 settori differenti; il periodo di analisi è stato suddiviso in due fasi con la finalità di determinare se le aziende che hanno integrato al loro interno pratiche sostenibili hanno maggiori possibilità di superare periodi di crisi e recessione economica (Kearney, 2009).

L'analisi, che è stata svolta nel 2009 durante la crisi economica, ha rivelato che le organizzazioni con pratiche orientate alla tutela dell'ambiente e al miglioramento del benessere sociale hanno un valore maggiore per gli investitori, che risultano sempre più attenti e ritengono la sostenibilità un requisito chiave per il successo dell'azienda nel lungo periodo.

DIMENSIONE SOCIALE

La linea sociale del modello delle "tre P" fa riferimento alla conduzione di pratiche commerciali che risultino eque e vantaggiose per il capitale umano e in generale per la società: l'obiettivo è che queste iniziative restituiscano valore alla comunità in cui opera l'azienda e riducano le esternalità negative che possono derivare dallo svolgimento del business aziendale.

Oltre al dovere morale, le azioni di sostenibilità sociale che le organizzazioni attivano si rivolgono al capitale umano aziendale; le sfide sulla sostenibilità non possono essere vinte senza il coinvolgimento e il commitment da parte di chi ogni giorno è chiamato a svolgere le funzioni aziendali, ovvero le Risorse umane [4].

⁴ Fonte: <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> ;

⁵ Multinazionale statunitense che si occupa di consulenza strategica; è specializzata in vari settori, da quello automobilistico, sanità, trasporto pubblico, aerospaziale, telecomunicazioni, ecc. Le principali aree su cui è chiamata a svolgere attività di consulenza riguardano innovazione, strategia tecnologica, organizzazione, marketing/vendite e sostenibilità.

Il contributo che questo elaborato vuole portare, attraverso un'analisi approfondita nei capitoli seguenti, sarà comprendere quali pratiche nella gestione delle risorse umane, basate su responsabilità sociale e ambientale, è necessario attivare affinché accresca negli individui la sensibilità verso modelli di sviluppo sostenibile in grado di produrre cambiamenti nelle "routine" dei comportamenti organizzativi.

DIMENSIONE ECONOMICA

La terza area di sostenibilità è quella economica dove si intende che il progresso verso maggiore responsabilità sociale e ambientale, avviene attraverso le risorse economiche disponibili. Riguarda la capacità dell'economia di sopravvivere ed evolversi nel lungo periodo per supportare le generazioni future: in altre parole si concentra sul valore che ciascuna organizzazione è in grado di generare per sé stessa e per il sistema che la circonda, affinché possano entrambi progredire nel tempo. ⁶

L'attenzione da parte delle aziende allo sviluppo sostenibile è il vantaggio strategico di mercato che permette loro di sopravvivere e di essere longeve; non solo i consumatori ma gli stessi investitori prestano maggiore attenzione a quelle organizzazioni che rispondono positivamente agli indicatori che misurano le performance di sostenibilità, quest'ultima vista come un elemento strategico in grado di innescare nuove dinamiche competitive e di avere un ruolo cardine nella competizione.

Fig. numero 1.: "Triple Bottom Line".



Fonte: "Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program", Dalibozhko A., Krakovetskaya I., (2018).

⁶ Fonte: <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> ;

Dall'analisi approfondita di queste tre dimensioni, si può dunque affermare che la sostenibilità tradizionalmente legata alla gestione dell'impatto ambientale, racchiude in realtà altre due dimensioni: economica e sociale. Questo modello tridimensionale definisce l'organizzazione sostenibile, che risulta tale nel momento in cui riesce a generare equilibrio e ridurre gli impatti negativi nelle tre dimensioni di cui sopra.

Il concetto appena descritto della Triple Bottom Line, fondamentale per delineare i confini della sostenibilità, è uno dei principali contenuti all'interno del Rapporto Brundtland.

1.1.2. UNA DEFINIZIONE PIÙ OPERATIVA DI SOSTENIBILITÀ

Nell'arco di alcuni decenni, si è sviluppata l'idea di una "Rivoluzione Sostenibile" secondo cui, sia macro-sistemi (pianeta terra, nazioni, ecc.) sia micro-sistemi (imprese, organizzazioni sociali, ecc.), possono proseguire la loro attività nel lungo periodo solo se definiscono un equilibrio tra le dimensioni che Elkington ha individuato nel modello della TPL, ovvero dimensione ambientale, sociale ed economica.

Dunque, affinché si possa raggiungere il modello dell'Azienda Sostenibile (approfondito nei paragrafi successivi) è necessario dare alla "sostenibilità" una definizione più operativa rispetto a quella presente nel Rapporto "Our Common Future"⁷ del 1987; quest'ultima ha cercato di esplorare le cause del degrado ambientale, individuando le interconnessioni tra equità sociale, crescita economica e problemi ambientali e proponendo svariate soluzioni a livello politico. Tuttavia è un concetto che rimane molto astratto, visionario, dal momento in cui non fornisce alcun tipo di indicazione su come creare una società sostenibile (M. Civiero, 2021).

Sulla scia del report stilato dal WECD⁸, nel 1989 Henrik Robert⁹ (Goran Broman 2015), chiese ad un gruppo di scienziati di contribuire ad un approccio più empirico, con l'obiettivo di creare un Framework che combinasse la scienza alla funzionalità aziendale, per creare approcci graduali e concreti verso la sostenibilità e verso migliori performance a livello di profitto. Dopo numerose proposte si arrivò a quello che oggi è conosciuto come il "Framework for Strategic Sustainable Development (FSSD)".

⁷ Fonte: Rapporto "Our Common Future", *"Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"*. (Brundtland Report, 1987)

⁸ WECD: COMMISSIONE MONDIALE PER L'AMBIENTE E LO SVILUPPO.

⁹ È un ambientalista e attivista svedese per i movimenti sulla sostenibilità, ideatore del "The Natural Step Framework".

Si tratta di un processo che considera i principi e le leggi basilari di fisica, chimica e termodinamica; incorpora diversi metodi, strumenti e concetti, in una panoramica condivisa e strutturata, di quello che è o che dovrebbe essere il funzionamento sostenibile dell'intero ecosistema terrestre. (Bagnoli – Maura, 2021)

Il ragionamento che ruota attorno a questo framework è basato su specifiche nozioni scientifiche, che saranno di seguito riportate in sintesi, per favorire la comprensione del ruolo che questo modello ha avuto nell'individuare una sostenibilità più operativa.

NOZIONE SCIENTIFICA: il FSSD considera la terra come un sistema chiuso in termini di materia, ma aperto per quanto riguarda il flusso di energia; dalla combinazione della prima¹⁰ e della seconda¹¹ legge della termodinamica, unite alle leggi sulla conservazione della materia, vengono studiati quali sono gli equilibri che permettono lo svolgersi dei cicli naturali che avvengono nella biosfera¹² e nella litosfera¹³. Tra queste due parti della terra avvengono degli scambi di materia che generano i cosiddetti “cicli geologici” che permettono un bilanciamento naturale tra i flussi di materia e le varie sostanze naturali, nonché lo svolgersi di processi come le *fotosintesi clorofilliana* che assorbe anidride carbonica e rilascia ossigeno (The Natural Step Italia, 2008).

Partendo da questa nozione scientifica, la sostenibilità fa riferimento alla capacità dei cicli naturali di potersi svolgere e durare all'infinito; questo framework, dunque, non fornisce informazioni su come essere sostenibili, ma ha permesso a scienziati e studiosi di identificare quali comportamenti e azioni la società può mettere in atto per salvaguardare l'ecosistema, sviluppando una definizione di “SOSTENIBILITÀ OPERATIVA”.

La fondazione “The Natural Step” ha studiato il sistema per cercare di capire quali meccanismi, nel rapporto tra economia e ambiente, causano impatti sociali ed ecologici negativi che interferiscono con lo svolgimento dei cicli naturali, individuando quattro problemi (M. Civiero, 2021):

¹⁰ Prima legge della termodinamica, enunciato da R. Clausius nel 1850, rappresenta una formulazione del principio di conservazione dell'energia e afferma che l'energia di un sistema termodinamico non si crea né si distrugge, ma si trasforma, passando da una forma a un'altra.

¹¹ La seconda legge della termodinamica si compone di due enunciati: il primo stabilisce che in un processo termodinamico il calore non può essere convertito integralmente in energia, mentre il secondo afferma che il calore non fluisce spontaneamente da un corpo più freddo ad uno più caldo.

¹² Biosfera: parte della terra nella quale si svolgono le condizioni indispensabili per la vita.

¹³ Litosfera: parte più esterna della terra, complesso sistema con scambi di energia e materia tra diversi settori della terra.

PROBLEMA 1: l'uomo estrae grandi quantità di risorse dall'ecosistema generando impatti negativi ambientali che limitano, interrompono o distruggono l'ecosistema.

PROBLEMA 2: le attività antropiche generano elevate quantità di sostanze chimiche o di sintesi che non sono presenti nell'ambiente naturale ma che si disperdono nella biosfera, la quale fa molta fatica a smaltirle.

PROBLEMA 3: attività antropiche dirette a distruggere parte dell'ecosistema come deforestazioni, cementazioni, allevamenti intensivi, ecc. provocano un'interruzione al funzionamento degli ecosistemi.

PROBLEMA 4: il modello occidentale, fortemente consumista, con la produzione di beni e servizi per soddisfare i bisogni umani, crea delle condizioni che sono un ostacolo al soddisfacimento dei bisogni delle altre civiltà.

In base a questi problemi viene individuata la seguente definizione di sostenibilità, sistematica e operativa: *“In una società sostenibile, la natura non è soggetta a sistematico aumento di concentrazioni di sostanze estratte dalla crosta della terra, concentrazione di sostanze chimiche prodotte dalla società e degrado della natura e degli ecosistemi con mezzi fisici; inoltre in una società sostenibile, le persone non sono soggette a condizioni che sistematicamente minano la loro capacità di soddisfare i bisogni”.* (Bagnoli, Maura, 2021).

Possono, dunque, essere individuate tre condizioni che devono necessariamente essere rispettate per permettere lo sviluppo economico sostenibile:

- Capacità di generare valore economico;
- Eliminare gli ostacoli al soddisfacimento dei bisogni umani e sviluppare azioni che invece favoriscano l'appagamento di questi ultimi;
- Rispetto degli equilibri ecosistemici affinché possano svolgersi i cicli naturali che supportano la vita.

Il concetto appena definito fornisce indicazioni chiare su quali azioni svolgere affinché possa esserci un rapporto positivo tra economia e ambiente.

L'economia circolare, che verrà definita nei successivi paragrafi del capitolo, ha come obiettivo fare entrare nei processi produttivi e nelle attività di tipo antropico quanto affermato fino ad ora.

1.1.3. DALLA TRIPLE BOTTOM LINE AI PARAMETRI ESG

La necessità di una crescita economica sostenibile e rispettosa dell'ambiente ha preso forma nei primi anni '70, in concomitanza con la presa di coscienza, da parte della società, che il modello economico tradizionale avrebbe portato, nel lungo periodo, ad un crollo dell'ecosistema terrestre.

Andando a ritroso nel tempo, si evince che la finanza responsabile esisteva già nel secondo dopo guerra, sostenuta da azionisti che provavano ad esercitare il proprio potere e la propria influenza per trasmettere maggiore attenzione a tematiche sociali ed ambientali (Recalcati, Vanacore Carulli, 2021).

Gli investitori responsabili hanno prestato interesse a numerose questioni sociali: negli anni '60 sono state molte le azioni di boicottaggio verso industrie che si occupavano della produzione di armi destinate alla guerra del Vietnam; mentre negli anni '70, iniziavano a nascere negli investitori molte perplessità sull'operato delle multinazionali: quest'ultime dichiaravano di essere attente alle tematiche sostenibili, ma analizzando nel dettaglio il loro operato emersero molti casi di *Greenwashing*¹⁴.

Gradualmente, gli investimenti responsabili, acquisirono una crescente popolarità grazie agli stessi investitori e agli organi istituzionali, sempre più intenzionati allo sviluppo di una condotta etica (Recalcati, Vanacore Carulli, 2021).

A partire dal "rapporto Brundtland" e dalla "Commissione Mondiale Ambiente e Sviluppo", è cresciuto il consenso per unire il concetto di sviluppo sostenibile (sopra descritto) con il paradigma economico tradizionale, finalizzato alla realizzazione dei profitti: è fondamentale riconoscere alla finanza le funzioni di riserva di valore della moneta e del capitale, che diventano lo strumento chiave per soddisfare i bisogni delle generazioni future, nonché il carattere servente rispetto all'economia reale e ai processi produttivi. Tenuto conto di questi due aspetti della finanza, è possibile sviluppare un modello di crescita economica basato su una visione di lungo periodo, che tenga conto degli interessi delle generazioni presenti e future, ma soprattutto riconosca l'interdipendenza tra le dimensioni economica, ambientale e sociale. (Commissione Europea, 2018).

¹⁴ Greenwashing → Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo. (Fonte: Treccani, 2021)

Ecco, quindi, che si può iniziare a parlare di “finanza sostenibile” partendo dalla relazione stilata dal gruppo di esperti su questo argomento, costituito dalla Commissione Europea nel 2016; dal report emergono due imperativi:

- Migliorare il contributo della finanza alla crescita sostenibile e inclusiva, finanziando le esigenze di lungo periodo della società;
- Consolidare la stabilità finanziaria integrando fattori ambientali, sociali e di governance (ESG).

Sulla base dei suddetti assunti, la definizione di “finanza sostenibile” che ne dà la Commissione Europea è la seguente: *“Processo che tiene in debita considerazione, nell’adozione di decisioni di investimento, i fattori ambientali e sociali, per ottenere maggiori investimenti in attività sostenibili e di lungo periodo”*. (Commissione Europea¹⁵, 2018 p.2). Nello specifico, le considerazioni ambientali fanno riferimento a tutto ciò che è lato ambiente e i rischi ad esso connesso; mentre le considerazioni sociali guardano a situazioni di disuguaglianza sociale, investimenti nel capitale umano, questioni legate alla parità di genere, [ecc.]. Il ruolo chiave per integrare gli obiettivi sociali e quelli ambientali è affidato alla Governance, in quanto le imprese non possono prescindere, essendo soggetti decisori, dalla responsabilità di trattare tematiche legate allo sviluppo sociale e ambientale.

Ciò che caratterizza e distingue la finanza sostenibile da quella tradizionale, è la scelta di investire in società o fondi di investimento attenti, come indicato nella definizione della C.E., a *“[...] fattori ambientali e sociali, per ottenere maggiori investimenti in attività sostenibili [...]”*; va sottolineato che si tratta sempre di finanza, pertanto l’obiettivo di creare valore nel lungo periodo, va accompagnato a quello tradizionale di generare profitti nel breve (Commissione Europea, 2018).

La comunità finanziaria ha sviluppato, dunque, i criteri “ESG” per misurare, valutare e confrontare le performance dei business tradizionali unitamente a quelle ambientali, sociali e di governance.

¹⁵ Fonte: Commissione Europea (2018), “Piano d’azione per finanziare la crescita sostenibile”.

“ESG” è l’acronimo di “Environmental, Social and Governance” e rappresenta l’evoluzione in uno strumento concreto di quanto descritto dal modello della Triple Bottom Line¹⁶, noto anche come “Modello delle 3 P” (Pianete, Persone, Profitto), introdotto alla fine degli anni ’90.

Nello specifico, gli ESG raccolgono una serie di criteri di misurazione che si concretizzano in un insieme di standard operativi a cui devono ricondursi le aziende, affinché possa essere garantito l’ottenimento di precisi risultati a livello ambientale, sociale e di governance; ma soprattutto rappresentano i parametri necessari ai potenziali investitori per valutare le performance eco-sociali e prendere decisioni in merito¹⁷. Rispetto alle logiche di valutazione, di seguito i criteri che sottostanno alle lettere dell’acronimo, di cui sopra (Recalcati – Vanacore Carulli):

- “E” di Environmental, comprende criteri ambientali che valutano il rapporto dell’azienda con l’ambiente; in essi sono ricomprese anche tutte le iniziative che mirano a ridurre i rischi legati ai cambiamenti climatici e l’impatto a livello di climate change.
- “S” di Social, tratta di parametri relativi alle attività aziendali e organizzative che hanno un impatto sociale: con riferimento al capitale umano aziendale sono ricomprese tutte quelle pratiche che riguardano le buone condizioni di lavoro, la parità di genere, il rifiuto di ogni forma di discriminazione, ecc.; mentre con riguardo alla società in senso lato, si misura la capacità dell’azienda di contribuire al tessuto sociale e al territorio nella quale opera attraverso proposte che migliorino le condizioni di vita e il benessere.
- “G” di Governance rappresenta l’identità dell’azienda, dell’atteggiamento e della determinazione con cui punta ad attuare i principi ESG; i criteri in oggetto riguardano le strategie e le scelte decisionali delle organizzazioni in termini, ad esempio, di etica retributiva, di rispetto delle regole, di meritocrazia, ecc.; in sintesi possiamo dire che riguardano i temi di una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici.

Per lungo periodo, la sostenibilità e la sua integrazione all’interno dei business aziendali, venne interpretata dalle organizzazioni come una pratica volontaria, pertanto le

¹⁶ La Triple Bottom Line, approfondita e analizzata al sotto paragrafo 1.1.3.

¹⁷Fonte:<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>;

performance sostenibili raggiunte dalle aziende che avviavano delle pratiche responsabili erano difficilmente confrontabili con quelle delle altre aziende.

Gli ESG rappresentano, dunque, una svolta in termini di analisi delle performance essendo il primo sistema di misurazione basato su standard obiettivi: questo permise l'avvio di comparazioni dei risultati eco-sociali raggiunti dalle varie imprese, nonché ai potenziali investitori di selezionare con maggior facilità i titoli delle aziende che meglio avevano integrato, nei loro business, pratiche ambientali o sociali (Bagnoli, 2021).

Dunque, il mondo della finanza ha iniziato a mostrare grande attenzione ai criteri ESG per la necessità di una migliore gestione delle forme di investimento che guardano a criteri di responsabilità sociale e ambientale, in quanto essi definiscono “L'investimento Sostenibile e Responsabile (SRI)”.

“L'investimento Sostenibile e Responsabile mira a creare valore per l'investitore e per la società nel suo complesso mediante l'integrazione dell'analisi finanziaria con quella ambientale, sociale e di buon governo per valutare imprese e istituzioni, con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo”.¹⁸

Le parole chiave di questa definizione sono “creazione di valore” e “analisi ambientale, sociale e di buon governo”, concetti che richiamano con coerenza quanto sopradetto in merito ai criteri ESG; si può affermare che la struttura della definizione è incentrata su 3 domande:

- In che misura è rilevante l'orizzonte temporale nel SRI¹⁹?
- Come si realizza il SRI?
- Qual è il fine del SRI?

Nell'investimento sostenibile e responsabile l'orizzonte temporale è di medio-lungo periodo ove, trattandosi di investimenti, prevale la dimensione finanziaria con l'obiettivo di migliorare il rapporto degli investitori con il rischio, ma affiancata in eguale importanza dalla dimensione sociale, ambientale e di buona governance. Il fine dell'investimento responsabile e sostenibile integrato con gli ESG, rispetto a quelli del passato o “tradizionali”, come già sottolineato più volte nel paragrafo, è di creare valore di natura economico-finanziaria e di natura socio-ambientali che perduri nel lungo

¹⁸ Fonte: Posizione ufficiale del Forum per la Finanza sostenibile, (Milano, 2014).

¹⁹ SRI: Sustainable and Responsible Investment.

periodo e permetta il miglioramento dei profili delle imprese operanti in termini ambientali, sociali e di governance.

Tuttavia è necessario precisare che gli ESG presentano svariate problematiche che sorgono al momento della misurazione: anche se i criteri utilizzati risultano obiettivi e adatti ad una comparazione, non è immediato il collegamento tra i risultati economici e la capacità di generare valore nel lungo periodo. È fondamentale che aziende e analisti individuino il legame tra fattori ESG e driver finanziari del valore (come, ad esempio, la crescita del fatturato e la riduzione dei costi, ecc.) e per tale motivo sono fondamentali due tipi di indicatori, i *lagging indicators* e i *leading indicators*: i primi permettono l'analisi delle performance aziendali affiancate dai driver per comprendere in che modo è stato raggiunto l'obiettivo; i secondi vengono utilizzati per individuare quali azioni deve mettere in atto il management per creare valore nel lungo periodo.

Oltre quanto detto, una seconda problematica riguarda la mancanza di una classificazione delle diverse attività sostenibili e di una terminologia condivisa; per questo, spesso, il management è portato a non sostenere questo tipo di investimenti responsabili per timore che l'assenza di una comunicazione adeguata possa causare impatti negativi nelle performance di breve periodo.

È dunque indispensabile trasmettere informazioni efficienti sugli ESG e favorire una comprensione generale dei progetti sociali e ambientali di interesse comune, fornendo un quadro chiaro delle caratteristiche degli stessi e degli indicatori. Inoltre è importante sviluppare un'informativa di carattere non finanziario che favorisca maggiore trasparenza relativamente agli investimenti sostenibili e non- messi in atto dall'impresa, in quanto è dimostrato che genera effetti positivi sul valore della società poiché riduce l'asimmetria informativa e aumenta la fiducia da parte degli stakeholder, migliorando anche l'efficienza dei mercati finanziari (Forum per la finanza sostenibile, 2014).

Di seguito una tabella nella quale verranno indicati alcuni degli indicatori maggiormente utilizzati nell'analisi per determinare se un'impresa è o meno "responsabile": se i risultati della valutazione avranno esito negativo è probabile che l'investitore escluda l'azienda dal suo portafoglio; al contrario se dovesse emergere che l'impresa adotta in modo sistematico un comportamento responsabile basato su codici etici e di corporate governance, allora ci sono elevate probabilità che l'investitore includa l'azienda nel suo piano investimenti.

Tabella 1. Elenco riepilogativo dei criteri esaminati in un'analisi ESG

SFERA AMBIENTALE	SFERA SOCIALE	SFERA GOVERNANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamenti Climatici; • Scarsità dell'acqua; • Degrado del suolo; • Biodiversità; • Esaurimento Risorse Naturali; • Efficienza energetica; • Rifiuti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diritti Umani; • Sviluppo del Capitale Umano e attrazione nuovi Talenti; • Parità di Genere e Diversità; • Salute e Sicurezza; • Gestione Responsabile della Catena Di Fornitura • Coinvolgimento e Relazioni con la Comunità; • Sviluppo socio-economico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indipendenza; • Remunerazione; • Etica del Business; • Corruzione; • Diritti Azionisti; • Gestione del Rischio; • Dialogo con gli stakeholder;

Fonte: Manuale dei promotori finanziari e addetti alla vendita di prodotti finanziari – La finanza sostenibile e l'investimento responsabile, ANASF (forum per la finanza sostenibile).

Per concludere, è possibile affermare che le imprese che definiscono le proprie strategie sulla base dei criteri ESG hanno maggiori probabilità di ottenere buoni risultati in termini di performance economiche e al contempo sviluppano migliori capacità nella gestione dei rischi legati a situazioni di crisi. Le scelte di investimento così strutturate si uniscono a quelle dell'analisi economico-finanziaria tradizionale, che sta alla base dell'agire aziendale di tutte le imprese

Nei paragrafi successivi, attraverso un viaggio temporale, l'elaborato illustrerà l'evoluzione del concetto di CSR e di sostenibilità nelle imprese, al fine di evidenziare come si è giunti al concetto odierno di Azienda Sostenibile e alla creazione di nuovi modelli di business.

1.2. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CSR E SOSTENIBILITÀ NELLE AZIENDE

L'idea di "Responsabilità Sociale d'Impresa" su cui le diverse organizzazioni si fondano, proviene dal "*Libro verde*²⁰" con la seguente declinazione, ovvero "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro pratiche commerciali e nei rapporti con le parti interessate*" (Libro Verde, 2001): da questa definizione emerge la connotazione volontaria delle imprese di decidere se adottare ulteriori pratiche, rispetto a quelle previste dalla legge, per cercare di contribuire a migliorare la società (Gritti, 2021).

All'interno di questo paragrafo si intende fornire una breve rassegna dell'evoluzione del concetto di responsabilità d'impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR), nella traduzione in inglese, che nel tempo ha assunto svariate accezioni. Essa non è rimasta esclusivo appannaggio del mondo accademico, ma ha coinvolto punti di vista diversi che hanno contribuito ad arricchirne il contenuto: si partirà dagli anni '30 con Bearle e Means e le "Teorie del Businessman", che hanno ideato e in seguito sviluppato il concetto; saranno poi approfondite le diverse teorie susseguitesesi nel corso degli anni, fino ad arrivare a quelle più recenti che forniranno un quadro completo dell'evoluzione del ruolo della sostenibilità nelle aziende.

1.2.1 LE RADICI DELLA CSR

I primi dibattiti in tema di CSR risalgono all'America degli anni '20, quando le organizzazioni sindacali e dei consumatori crearono le prime forme di pressione democratica che portarono all'ideazione delle prime leggi antimonopolistiche, inducendo alcuni noti industriali dell'epoca, come Rockefeller e Carnagie, a testare le prime forme di filantropia. La sollecitazione della collettività esortò i filantropi a prendere consapevolezza delle condizioni di vita, salute e sicurezza dei propri lavoratori, tant'è che essi svilupparono per la prima volta forme di Welfare aziendale. La grande depressione distolse l'attenzione da queste tematiche fino a quando, nei primi anni '30, Bearle e Means iniziarono ad indentificare il concetto di responsabilità imprenditoriale, individuando nell'impresa un'organizzazione contrassegnata da una separazione fra proprietà e controllo, nella quale la figura del manager decide in modo discrezionale (Zarri, 2009).

²⁰ Fonte: Libro Verde della Commissione Europea, redatto negli anni 2000 durante il vertice europeo a Lisbona, con la finalità di promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.

Gli anni '50 rappresentano la vera linea di partenza per gli studi sulla CSR, che entrò a pieno titolo nella letteratura accademica e manageriale. Nel '53, Bowen identifica il ruolo dell'impresa con il tema del potere: nel suo scritto²¹ sottolinea la capacità di quest'ultima di influenzare diversi soggetti (ad esempio i consumatori) e riconosce l'importanza della responsabilità sociale che essi hanno nel prendere decisioni che siano coerenti con i valori morali socialmente accettati, senza anteporre i propri (Bowen, 1953). Bowen non cerca di definire chi rappresenti la società o i suoi valori, al contrario di Selekman. Questi ritiene che i manager siano privi di moralità e attenzione verso la società, in quanto il loro unico obiettivo è quello di generare maggior profitto per i propri azionisti: in virtù di questa visione, egli ritiene necessario limitare la discrezionalità di questi soggetti affidando a coloro che rappresentano la società, come i sindacati, il potere legittimo di controllare l'operato delle imprese (Selekman, 1958). Bowen (1953), in contrapposizione, ritiene che l'assunzione della responsabilità sociale da parte delle imprese sia un modo per bloccare la crescita del controllo da parte dello Stato sull'economia.

Da questa prima analisi storica, vediamo visioni fortemente contrapposte che si distinguono, soprattutto da parte di Selekman, per un'elevata sfiducia verso la capacità dei soggetti economici di autoregolarsi; inoltre entrambi gli autori si concentrano sulla figura del manager, piuttosto che su quella dell'impresa in quanto tale e dell'impatto della sua gestione aziendale (Zarri, 2009).

1.2.2. DAGLI ANNI '60 AGLI ANNI '80

Nei primi anni '60 sono in molti gli studiosi che iniziano ad individuare delle definizioni, più o meno simili, per identificare la CSR: Keith Davis diventò celebre per la "Ferrea legge della responsabilità", secondo cui la responsabilità sociale e il potere dell'impresa sono due aspetti che devono essere considerati in modo congiunto, poiché una non inclusione, da parte dei manager, della responsabilità sociale nelle loro decisioni, condurrebbe ad una graduale perdita di potere da parte dell'impresa: quanto detto comporterebbe una forma di retrocessione che darebbe la possibilità a sindacati e governi di limitare, per legge, le attività delle imprese (Davis, 1960).

²¹ Fonte: "Social Responsibility of the Businessman", H. R. Bowen 1953, primo testo all'interno in cui si discute il tema della responsabilità sociale e della creazione di un business attento ai temi etici.

Nello stesso anno, uno dei maggiori contribuenti su questo tema fu William C. Frederick, il quale affermò: *“Essere un manager significa avere la capacità di gestire le operazioni economiche affinché possano soddisfare le attese della società; ciò significa che le risorse economiche dovrebbero essere impiegate in un modo che consenta un aumento del benessere socio-economico (Frederick, 1960)²².*

Nel 1966, Davis aggiunse un ulteriore contributo alla definizione precedentemente elaborata: con la collaborazione di Blomstrom, nell'opera *“Business and its Environment”*, descrissero la CSR riferendosi *“all’obbligo di ciascun individuo di considerare quali possono essere gli effetti delle proprie azioni e decisioni nella società; quando i manager considerano i bisogni e gli interessi altrui che potrebbero essere influenzati dall’attività d’impresa, stanno applicando la responsabilità sociale perché guardano oltre agli interessi unicamente economici” (Davis – Blomstrom, 1960).*

In questi anni vengono create le basi per alcuni dei concetti che caratterizzeranno, per i decenni a seguire, il dibattito sulla CSR: gli esperti considerano la responsabilità delle imprese da una prospettiva diversa rispetto quella tradizionale economico-finanziaria, anche se non vengono date delle specifiche.

Con l’arrivo degli anni ‘70, il pensiero sulla CSR comincia ad essere notevolmente vario, in particolare prende piede la teoria neoclassica con due esponenti, Milton Friedman e Harold Johnson: entrambi gli studiosi ritengono che il principale interesse dell’impresa sia utilizzare le risorse a disposizione per generare profitto e qualunque impedimento a tale obiettivo viene considerato un costo; come si può dedurre da quanto appena enunciato, la responsabilità sociale dell’impresa era considerata un onere, imposto dalla società, che toglieva disponibilità necessarie allo scopo primario di *“fare più soldi per gli azionisti”*(Friedman, 1970)²³.

Harold Johnson, nel 1971 affermò nel suo elaborato²⁴ come avere responsabilità sociale equivalga alla capacità di far bilanciare una moltitudine di interessi; nello specifico egli ritiene che l’interesse primario per l’impresa sia quello di massimizzare il profitto per soddisfare gli azionisti e una volta raggiunti i livelli ideali, l’azienda potrà impegnarsi per sviluppare nuove strategie che tengano conto anche degli obiettivi eco-sociali.

²² Fonte: *“The Growing concern over business responsibility”*, W. C. Frederick, California 1960.

²³ Fonte: *“The Social responsibility of Business is to make profit”*, New York 1970.

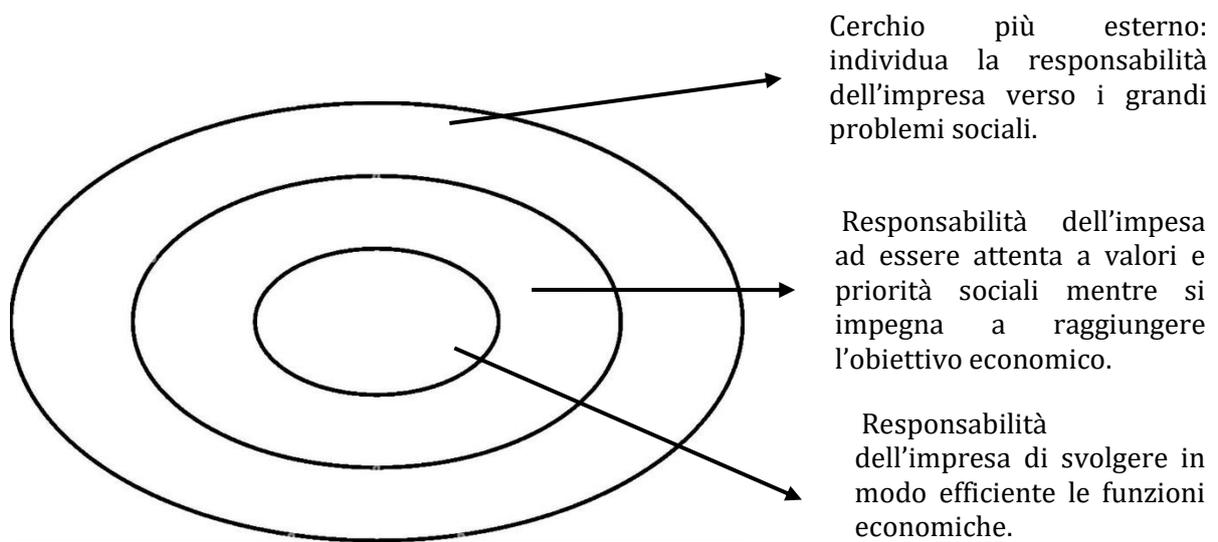
²⁴ Fonte: *“Business in contemporary society: Framework and Issues”*, H. Johnsons 1971.

Come si può osservare dai contributi sopra descritti non vi è ancora una connotazione specifica e le dimensioni eco - sociali sono separate; tuttavia la CSR continua, negli anni, ad acquisire maggiore importanza, fondamentalmente per due ragioni:

- Rappresentava un'alternativa al modello socialista che mirava ad un controllo pubblico dell'economia;
- Permetteva alle imprese di sviluppare spazi per differenziarsi in un mercato ove la dimensione del prezzo non era più sufficiente per essere attraenti agli occhi dei consumatori e degli investitori.

Un importante contributo, a favore della responsabilità sociale d'impresa, proviene dal CED²⁵, che illustra il "modello dei tre cerchi concentrici" per spiegare il proprio concetto di CSR, mettendo in evidenza il contratto sociale fra impresa e società.

Fig. numero 2.: "Modello dei tre cerchi concentrici".



Fonte: Committee for Economic Development, Comitato per lo sviluppo economico composto da esperti uomini d'affari e formatori autori dell'opera "Social Responsibilities of Business Corporation",1971.

Nel 1973, Davis riprende l'intervento fatto qualche anno prima ed in particolare il tema della "volontarietà" da parte dell'impresa di applicare un approccio responsabile, affermando che "la CSR ha inizio laddove finisce la legge"(Davis, 1973): con questo enunciato, egli vuole sottolineare che le imprese che mettono in atto le azioni minime previste dalla legge stanno rispettando un obbligo, agendo da buoni cittadini.

²⁵ "Committee for Economic Development", Comitato per lo sviluppo economico composto da esperti uomini d'affari e formatori autori dell'opera "Social Responsibilities of Business Corporation",1971.

Essere socialmente responsabile, secondo Davis, comporta lo sviluppo di ulteriori strategie e pratiche orientate al lungo periodo al fine di generare maggiori benefici per la società in cui l'impresa opera.

Nel 1979, a sostegno dell'affermazione di Davis, Carroll ci porta alla "Piramide della responsabilità sociale", all'interno della quale la definizione di CSR è basata su 4 fattori, che considerano una più ampia gamma di responsabilità da parte delle organizzazioni economiche nei confronti della società (Carroll, 1971):

- Alla base si trova il fattore cardine che muove tutte le imprese, ovvero la capacità dell'impresa di generare profitto mediante lo svolgimento delle attività produttive quotidiane, secondo i criteri di efficacia ed efficienza: tutto questo descrive la *responsabilità economica dell'impresa*.
- Il secondo livello della piramide individua l'importanza che il rispetto delle leggi e delle normative deve avere per un'impresa affinché possa perseguire il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel rispetto delle stesse: *responsabilità legale*.
- Il terzo livello individua tutte quelle attività e pratiche che sono conformi ai valori sociali e al dovere di operare secondo i criteri di equità, imparzialità e giustizia: *responsabilità etica*, si distingue dalla precedente in quanto le aziende mettono in atto le attività, di cui sopra, senza che via siano imposizioni legali.
- L'ultimo fattore considerato è la discrezionalità filantropica cioè la possibilità, che si riservano le imprese, di compiere investimenti sociali senza che vi siano specifiche aspettative da parte della comunità.

Fig. numero 3.: "La piramide di Carroll".



Fonte: "La piramide di Carroll", in Marketing non profit (2015): <https://marketingnonprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/>.

1.2.3. DAGLI ANNI '80 AD OGGI

È negli anni '80 che prendono forma tre dei filoni più importanti per la responsabilità d'impresa, di seguito verranno brevemente approfonditi.

La TEORIA DEGLI STAKEHOLDER sviluppata da Freeman nel 1984 ha contribuito in modo significativo allo sviluppo del concetto di CSR come oggi è conosciuto; egli definì gli stakeholder come *“tutti quei soggetti, portatori di interesse, nei confronti dell'attività dell'azienda, che possono avere un influsso o influenzare il raggiungimento dello scopo dell'organizzazione”* (Freeman, 1984); sulla base di questo assunto afferma che l'obiettivo dell'impresa non è solo generare profitto e soddisfare gli azionisti, ma deve anche preoccuparsi di soddisfare tutti coloro che sono portatori di interesse nei confronti dell'azienda, in riferimento anche alla società e al contesto in cui essa opera. L'impegno dell'impresa deve essere quello di sviluppare degli obiettivi che siano condivisi e supportati dagli interlocutori, assicurando lo sviluppo di relazioni strategiche e di successo nel lungo periodo (Zarri, 2009)

Seguendo l'onda, Donaldson e Preston definiscono la “Stakeholder Theory” una teoria manageriale in quanto non si limita a descrivere un contesto, ma da precise indicazioni su quali pratiche e azioni svolgere per gestire al meglio gli stakeholder (Sacconi, 2005); essi individuano tre possibilità su come usare questa teoria:

- Nella funzione descrittiva l'impresa è vista come un mix di interessi cooperativi o conflittuali fra diversi stakeholder e la natura della stessa deve risolvere eventuali problemi di cooperazione;
- Nella funzione strumentale è fondamentale la gestione delle relazioni con gli stakeholder al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e ottenere il successo nel lungo periodo;
- Infine, la funzione normativa afferma che gli stakeholder hanno interessi legittimi il cui valore è intrinseco e non solo strumentale rispetto ad altri scopi.

La teoria sviluppata da Freeman è stata largamente utilizzata dal secondo filone, di seguito descritto, per comprendere gli effetti dell'attività d'impresa nei confronti della sua controparte a livello etico. Si tratta della “BUSINESS ETICH” o “ETICA DEGLI AFFARI”, ossia lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che dovrebbero regolare le diverse attività economiche (Sacconi, 2005).

Rispetto alle definizioni viste fino ad ora sulla CSR, in cui essa era ottenuta a seguito di pressioni ricevute dall'esterno, nella Business Ethics è volontà dell'impresa fornire la motivazione che sta alla base dell'assunzione di comportamenti e azioni responsabili, attente ai valori etici. Nel 1986, Friederich inquadrava la Business Ethics nella "CSR3 - Corporate Social Rectitude" con la volontà di sottolineare l'importanza della dimensione morale nelle decisioni che le aziende intraprendono durante lo svolgimento dell'attività economica, elemento che non veniva preso in considerazione nelle precedenti definizioni date.

L'ultimo filone analizzato riguarda la CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE la quale, al contrario della CSR, si concentra sul risultato ottenuto mediante un approccio focalizzato sul processo e sui metodi che l'impresa attua per raggiungere i propri obiettivi, congiuntamente alla risoluzione dei dilemmi etici, affinché possano essere soddisfatti gli interessi della stessa e degli stakeholder (Jones, 1980).

Si introduce con questa teoria l'idea della responsabilità sociale come un "processo" inserito all'interno dei meccanismi decisionali dell'azienda: la CSR è intesa all'interno dei processi e questo segna l'inizio del percorso verso lo sviluppo di nuovi modelli di business che considerino la sostenibilità come un elemento necessario nello svolgimento dell'attività economica, per raggiungere i traguardi prefissati.

In tempi più recenti, si è consolidato il legame tra responsabilità sociale e sostenibilità, a seguito anche della definizione introdotta nel 1987 dal Rapporto Brundtland, ampiamente analizzata nei paragrafi precedenti. Sono stati molti gli interventi da parte delle principali organizzazioni sovranazionali: nel '99, l'allora segretario generale dell'ONU, lanciò il "Global Compact", un invito alle imprese ad impegnarsi nel rispetto dei principi ambientali e sociali, mentre negli anni 2000 seguì il consiglio Europeo con la Strategia di Lisbona²⁶, in seguito integrata dalla Strategia sostenibile di Göteborg; per la prima volta l'impegno sostenibile viene considerato come un'opportunità economica, non solo come un vincolo e l'approccio della TBL²⁷ diviene lo strumento fondamentale per spronare le imprese a contribuire al progresso economico, sociale, e ambientale per lo sviluppo sostenibile (Zarri, 2009).

²⁶ Nel marzo del 2000, a Lisbona, il Consiglio Europeo adottò l'obiettivo strategico di creare un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

²⁷ "Triple bottom line" o "modello delle tre P", analizzato al paragrafo 1.1.

1.2.4. L'AZIENDA SOSTENIBILE

Alla luce dell'exkursus storico appena presentato, è possibile affermare che sul fronte delle organizzazioni imprenditoriali si sta affermando il modello dell'azienda sostenibile, cioè fondato su principi e valori guida, processi e mezzi di business orientati allo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità richiede la creazione di valore, il quale viene definito come condiviso tra più soggetti non solo come remunerazioni, ma anche come benefici per gli stakeholder affinché possa essere trovata una connessione tra vantaggio economico e benessere socio-ambientale. Il concetto dello "Share Value" o "Valore Condiviso" è alla base dell'attività economica sostenibile: teorizzato da Porter e Kramer nel 2011, si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando, nello stesso tempo, le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. (Porter e Kramer, 2011)

Dunque, in virtù di quanto appena affermato, *"l'Azienda Sostenibile è tale dal momento in cui è in grado di generare valore condiviso nel lungo termine per tutti i suoi portatori di interesse"* (Mio, 2021). Un altro aspetto caratterizzante dell'azienda orientata alla sostenibilità si può individuare nel sistema valoriale della stessa: devono essere definiti con una prospettiva sui tre pilastri della sostenibilità e con apertura verso gli stakeholder e la comunità, in quanto essi rappresentano la cultura organizzativa dell'impresa. Questi valori sono il principio fondante al quale l'organizzazione si ispira per definire opzioni strategiche, scelte organizzative e di processo, nonché la configurazione dei meccanismi operativi e della piattaforma informativa. (Mio, 2021)

In sostanza, oggi, un'azienda sostenibile parte dal presupposto di svolgere un'attività responsabile, configurando nuovi business model che consentano lo sviluppo di nuovi modi di produrre nuovi prodotti, per soddisfare bisogni/problemi sociali in modo più efficace delle alternative esistenti: l'obiettivo è fare della sostenibilità un vantaggio competitivo che le permetta di creare un business che generi valore economico nel lungo periodo ma al contempo rispetti gli equilibri ecosistemici e migliori il benessere sociale.

1.3. BUSINESS MODEL INNOVATIVI

Dalla definizione di azienda sostenibile data al paragrafo precedente e dall'analisi dell'evoluzione del concetto di sostenibilità, si evince in modo chiaro la necessità di creare modelli di business più innovativi.

La minaccia dei cambiamenti climatici, le crisi ambientali e il diretto collegamento con l'inquinamento causato dall'attività dell'uomo sono sempre più in cima alle agende istituzionali ed economiche: in particolare, l'implementazione e l'adozione di una strategia sostenibile nelle aziende è oggi un tema molto discusso, rispetto al quale molte organizzazioni dichiarano di impegnarsi in tale direzione. Come affermato nelle pagine precedenti, essere sostenibili, però, non fa riferimento alla mera adozione di iniziative benefiche e positive semplicemente "di facciata", bensì implica la creazione di un valore condiviso nell'ottica di lungo periodo, volto a fare leva e a concentrare i propri sforzi, nonché le proprie risorse sui tre pilastri fondamentali della sostenibilità, dove è necessario che queste tre "facce" siano interconnesse e in grado di generare una sinergia.

La sostenibilità implica necessariamente un rinnovamento del business model, del modo, da parte dei manager, di pensare l'azienda ma anche e soprattutto un cambiamento sostanziale dell'approccio verso la società, producendo un impatto positivo su ambiente e comunità. Infatti, la sola azienda non è l'unico attore in grado di generare questa metamorfosi, bensì è necessario che si sviluppi un ecosistema circostante di clienti, stakeholder e istituzioni che pervada tutta la catena del valore, e che sia in grado di cogliere i benefici e integrarli nelle proprie visioni e azioni, quotidiane e future.

1.3.1 LE INIZIATIVE ISTITUZIONALI VERSO L'ECONOMIA CIRCOLARE

Nel corso degli anni, si è fatta strada l'idea che l'obiettivo di crescita economica debba essere orientato anche al raggiungimento di un maggior benessere sociale e ambientale: per ragioni legate al concetto della sostenibilità, è stato dunque necessario l'intervento nell'economia da parte dello Stato e delle istituzioni internazionali. Vi è maggiore consapevolezza della necessità di adottare un approccio integrato che consenta di affrontare complesse situazioni economiche, ambientali, sociali e istituzionali, fondamentali per realizzare la transizione verso un modello più sostenibile.

Quanto appena scritto viene concretizzato nel 2015, con l'approvazione da parte dei 193 paesi membri delle Nazioni Unite dell'"AGENDA 2030 per lo sviluppo sostenibile".

Il documento ufficiale stilato dall'Onu ne dà la seguente definizione: "tale Agenda è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità; essa persegue il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà". (Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 25 settembre 2015)

Il programma si basa su 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)²⁸ da perseguire con spirito di collaborazione tra i diversi Paesi che lo hanno siglato, di seguito indicati.

Tabella 2. Elenco dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile contenuti nell'Agenda 2030.

Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile
Obiettivo 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo
Obiettivo 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
Obiettivo 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
Obiettivo 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
Obiettivo 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
Obiettivo 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
Obiettivo 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni
Obiettivo 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
Obiettivo 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico*
Obiettivo 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
Obiettivo 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre
Obiettivo 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile
Obiettivo 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

* Riconoscendo che la Convenzione delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici è il principale forum internazionale e intergovernativo per la negoziazione della risposta globale al cambiamento climatico

Fonte: Agenda 2030, Assemblea Generale delle Nazioni Unite, Settembre 2015.

²⁸ SDGs: Sustainable Development Goals, 17 obiettivi contenuti all'interno dell'Agenda 2030.

Questi diciassette punti sono a loro volta articolati in 169 target e oltre 240 indicatori, necessari per monitorare e valutare periodicamente, in sede ONU, la performance dei paesi firmatari.

Le interconnessioni tra i diversi obiettivi presenti all'interno del piano coprono le tre dimensioni ESG, descritte nei paragrafi precedenti di questo elaborato, e sono di fondamentale importanza per assicurare che lo scopo dell'Agenda venga realizzato.

Prefissando questi "Obiettivi e Traguardi", tutti i paesi sono chiamati a contribuire per portare il mondo su un percorso più sostenibile, nonché per eliminare la distinzione tra Paesi sviluppati e in via di sviluppo; l'Agenda 2030 ha come obiettivo rendere il mondo libero, in cui tutti possano accedere in modo equo ed universale ad uno stile di vita in cui il benessere fisico, mentale e sociale venga assicurato (Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 25 settembre 2015)

Per realizzare questo piano, per certi versi molto ambizioso, sono necessari dei mezzi di attuazione dei traguardi elencati, che constano in risorse finanziarie e strumenti che favoriscano il trasferimento di tecnologie sicure per l'ambiente nei paesi in via di sviluppo. Inoltre, data l'ampiezza e il carattere trasformativo dell'Agenda, è necessario il coinvolgimento di tutti i soggetti della società, in particolare delle imprese.

L'agenda 2030 ritiene che le imprese siano i soggetti più importanti per l'attuazione dei suoi 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile attraverso un allineamento con la strategia aziendale: grazie al contributo delle imprese è possibile realizzare un mondo più equo, inclusivo e sostenibile.

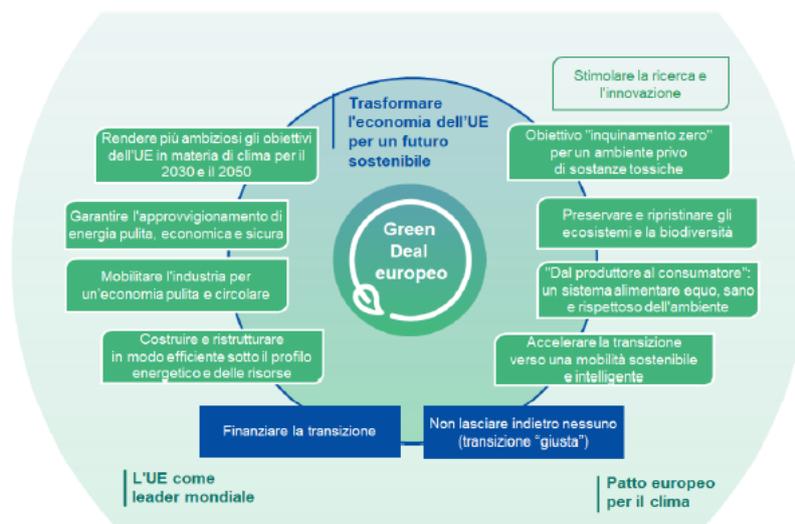
Gli SDGs stanno diventando uno dei framework principali per lo sviluppo di un approccio più sostenibile da parte delle imprese: quest'ultime hanno compreso che la definizione di nuovi modelli di business che integrano tali obiettivi, comporta un miglioramento delle capacità di prevenire e gestire i rischi, nonché attrarre nuove risorse, come nuove generazioni, e rafforzare la fiducia dei propri stakeholder, soprattutto quella degli investitori, sempre più alla ricerca di investimenti sostenibili.

Tra le diverse iniziative, la seconda di maggiore importanza è il "GREEN NEW DEAL EUROPEO"²⁹, un piano d'azione ideato per finanziare la crescita sostenibile, in linea con gli obiettivi che anche l'Agenda 2030 si è prefissata (Bagnoli – Maura, 2021).

²⁹ "Il Green New Deal Europeo", Commissione Europea, Dicembre 2019.

È una nuova strategia sviluppata dall'Unione Europea che rinnova l'impegno ad affrontare le problematiche eco sociali: mira ad una trasformazione dei paesi membri in una società più giusta e prospera, dotata di un'economia maggiormente efficiente nell'uso delle risorse. La scelta di analizzare questo intervento europeo non è casuale, in quanto esso è “[...] *parte integrante della strategia della Commissione Europea per attuare l'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite [...]*” (Commissione Europea, Dicembre 2019). L'obiettivo di questa nuova strategia è rendere più ambiziosi gli obiettivi dell'AGENDA 2030 puntando ad una neutralità climatica entro il 2050, alla base della strategia di lungo periodo dell'UE: sono già in atto delle trasformazioni dell'economia, in particolare tra il '90 e il 2018 si è potuto assistere ad una riduzione delle esternalità negative del 23% contemporaneamente ad una crescita dell'economia del 61%; un buon punto di partenza ma resta ancora molto da fare per raggiungere l'impatto zero nel 2050 (Commissione Europea, 2019).

Fig. numero 4.: “Il Green Deal Europeo”.



Fonte: “Il Green Deal Europeo”, Comunicazione della C.E. al Parlamento Europeo.

Affinché la strategia appena illustrata si possa realizzare, è necessario aumentare il valore che ciascun soggetto attribuisce alla protezione degli ecosistemi, all'uso sostenibile delle risorse e al miglioramento della salute umana: l'UE deve favorire un cambiamento in questo senso, in modo tale che si realizzi un maggior beneficio per economia, società e ambiente naturale; nuovamente, si può osservare come il modello della “Triple Bottom Line” sia la linea guida che, anche a livello europeo, viene seguita per riuscire nello sviluppo di una società più sostenibile.

L'ultimo piano istituzionale che verrà descritto in questo elaborato è *“Il piano d'azione per l'economia circolare”*, che sarà utile per introdurre il tema dell'Economia circolare e dei nuovi modelli di business sostenibili.

Il Green Deal appena descritto, ha varato una strategia per portare l'economia ad avere un impatto climatico pari a zero ed essere efficiente sotto il profilo delle risorse: perché questo obiettivo sia realizzabile è fondamentale estendere l'economia circolare a tutti gli operatori economici tradizionali.

Il “piano d'azione per l'economia circolare” definisce un programma orientato al futuro per costruire un'Europa più pulita e competitiva in co- creazione con gli operatori economici, i consumatori e le organizzazioni della società (Commissione Europea, Marzo 2020). Con questo documento si riconosce al modello di crescita circolare un ruolo chiave per il conseguimento degli obiettivi definiti all'interno dell'“Agenda 2030” e del “Green Deal”: l'UE punta alle industrie per lo sviluppo di modelli innovativi più sostenibili che permettano di ottimizzare l'impiego di risorse, eliminare il più possibile gli sprechi e di allungare il ciclo di vita dei prodotti, al fine di ridurre l'impatto della società sugli ecosistemi.

L'economia circolare si lega, dunque, al concetto di sostenibilità così come lo abbiamo analizzato fino a questo punto; il punto di riferimento per questo argomento è la fondazione “Ellen MacArthur”, che fornisce una delle definizioni più autorevoli sul tema:

“L'economia circolare è un'economia industriale che è concettualmente rigenerativa e riproduce la natura nel migliorare e ottimizzare nel migliorare e ottimizzare in modo attivo i sistemi mediante i quali opera” (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Da questa definizione emerge l'approccio sistemico alla creazione di un'economia che possa portare beneficio alle imprese, nonché alla società e all'ambiente: la MacArthur preme sull'eliminazione del concetto di rifiuto in quanto afferma che in natura si tratta di un concetto inesistente, pertanto affinché l'economia possa diventare realmente sostenibile bisogna giungere all'idea che ciascun elemento è opportunità per generare nuovo valore.³⁰

³⁰ Fonte: <https://ellenmacarthurfoundation.org/>;

Un altro output di questo modello, al fine di raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, è riuscire a slegare il rapporto proporzionalmente diretto tra la crescita dell'economia e il consumo di risorse attraverso il paradigma economico di Decoupling³¹.

I tre principi fondamentali su cui si fonda l'economia circolare richiamano alle condizioni di equilibrio degli ecosistemi che abbiamo descritto in precedenza:

1. *Preservare e rigenerare il capitale naturale*: richiama esplicitamente il FSSD³² e si concentra sull'importanza del bilanciamento tra i flussi di risorse rinnovabili e le scorte limitate di materi; da questo principio si evince che non è sufficiente salvaguardare l'ambiente, ma è necessario intervenire per rigenerare gli ecosistemi.
2. *Mantenere il più a lungo possibile in uso i prodotti e i materiali*: ciò significa progettare i prodotti per durata, riutilizzo e rigenerazione affinché possa essere allungato il ciclo di vita del prodotto.
3. *Eliminare rifiuti e scarti*: come già individuato nella definizione, l'economia circolare ha come finalità quella di eliminare il concetto di scarto; ciò non vuol dire ragionare su come eliminare montagne di rifiuti già esistenti, bensì pensare già in fase di ideazione del prodotto a come esso potrà essere reinserito nella produzione una volta terminato il suo ciclo di vita.

(Fonte: Ellen MacArthur Foundation³³)

Oltre a questi principi, la MacArthur Foundation individua delle linee guida, che seguite "alla lettera" facilitano all'impresa i processi di pianificazione per transizione verso la circolarità. Il primo elemento da considerare sono *abilitatori e condizioni di sistema favorevoli* alla transizione verso questa nuova economia: le proposte e le azioni che le aziende intraprendono devono avere il supporto delle istituzioni pubbliche, dei regolamenti, oltre ad avere l'appoggio dei mercati. In presenza di questi elementi fondamentali, affinché l'impresa prosegua verso un cambio di prospettiva, la seconda linea da seguire richiede un'ottica di *progettazione secondo il design circolare*, cioè sviluppare competenze di base in questo campo che riguardino sia l'aspetto produttivo

³¹ Decoupling: traduzione del termine italiano "Disaccoppiamento", concetto con cui si individua un'economia in grado di slegare il tasso di sviluppo e di crescita da quello di utilizzo delle risorse e dal livello di impatto sull'ambiente (Fonte: Bagnoli, Maura, "Business model circolari", 2021).

³² FSSD, Framework for Strategic Sustainable Development, descritto e analizzato al paragrafo 1.1.2.

³³ Fonte: <https://ellenmacarthurfoundation.org/>;

ma anche quello gestione dell'impresa; questo richiede che vengano adottati dei nuovi *cicli inversi delle risorse*, terzo elemento che richiede lo sviluppo di conoscenze e competenze per il riutilizzo dei materiali e lo sviluppo di sistemi adatti alla gestione dei prodotti a fine vita. La transizione all'approccio circolare e quindi all'integrazione della sostenibilità all'interno dell'impresa ci porta al quarto elemento individuato da Ellen MacArthur³⁴, ovvero lo sviluppo di nuovi modelli di business innovativi che sostituiscano quelli esistenti o colgano nuove opportunità, fattore approfondito nel paragrafo successivo (Bagnoli- Maura, 2021).

1.3.2 I MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI

Il concetto di business model entra a gamba tesa nel vocabolario economico negli anni '90, a cui sono seguite numerose revisioni della letteratura: originariamente il BM veniva utilizzato come strumento per comunicare idee a potenziali investitori; da lì il passaggio a strumento per l'analisi, la configurazione e l'attuazione di una o più unità organizzative dell'impresa, nonché asset strategico per definire il vantaggio competitivo e la performance aziendale. Sulla base di questa analisi, è possibile definire il Business Model come *"la rappresentazione di come un'organizzazione propone, fornisce e crea valore mediante un sistema di elementi interconnessi tra loro"* (Osterwalder e Pigneur, 2010); è fondamentale individuare le interdipendenze che si creano nel tempo perché creano una rigidità comportamentale che ostacola il cambiamento verso business model più innovativi.

Per l'appunto, con l'incremento dell'interesse accademico per il tema della sostenibilità, è cresciuta rapidamente la consapevolezza nelle aziende che, per continuare ad avere successo in un mercato che diventa giorno per giorno sempre più dinamico, le innovazioni incrementali dovranno essere sostituite da cambiamenti radicali, anche in tema di business model. Secondo Zott³⁵, l'adozione di un approccio sostenibile nello sviluppo dei modelli di business, permette alle aziende di comprendere come creare valore non solo per i consumatori, tramite la produzione di beni e servizi, ma anche per gli altri stakeholder, la società e l'ambiente naturale: il business model sostenibile incorpora l'approccio della Triple Bottom Line e considera gli interessi di un'ampia gamma di soggetti nella creazione di valore (Zott, 2011).

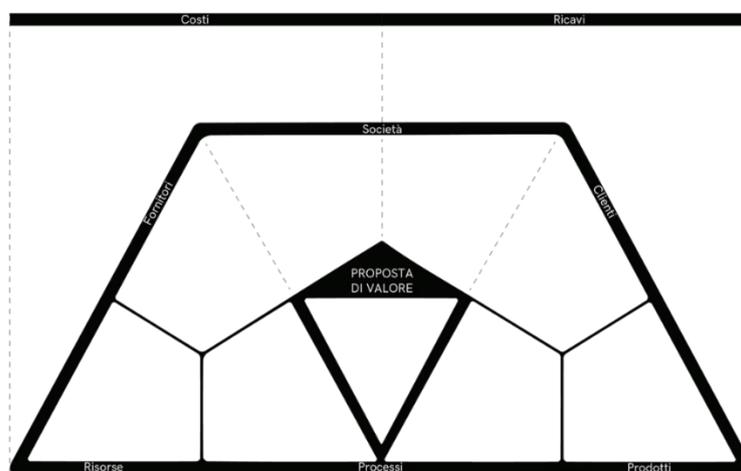
³⁴ Fonte: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org> ;

³⁵ Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011), "The Business model".

Il SBM³⁶ viene definito come *“un modello di business che crea vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il cliente e contribuisce allo sviluppo sostenibile della società e dell’impresa stessa”* (Lüdeke Freund, 2010): da questa affermazione emerge che la dimensione centrale rimane la creazione di valore ma è affiancata dalla volontà di creare impatti positivi e benefici eco-sociali. I business model sostenibili sono, dunque, essenziali nel guidare le imprese verso un percorso di integrazione della sostenibilità nella missione e nella visione, nonché nei processi aziendali al fine che la stessa venga considerata come un elemento strategico e di differenziazione rispetto alle altre aziende. Una ricerca condotta dall’Università Ca ’Foscari di Venezia (Bagnoli, 2020) ha individuato sei “business model sostenibili” che le imprese possono utilizzare per mettere in pratica una gestione strategica della sostenibilità e al contempo misurare l’impatto di quest’ultima sulle dinamiche aziendali (Mio, 2021).

I modelli individuati dai ricercatori sono facilmente traducibili in pratiche direttamente applicabili in azienda e la struttura utilizzata per descrivere la proposta di valore prende il nome di “Value Triangle”: si tratta di una rivisitazione dello schema tradizionale definito da Osterwalder. È composto da una serie di building blocks (come mostra la figura 5 di seguito), ciascuno dei quali rappresenta uno stakeholder dell’azienda, posti attorno alla proposta di valore che rappresenta il centro dello schema: il fine di quest’ultima è descrivere come l’impresa si impegna a creare valore per tutti i portatori di interesse, affinché possano realizzare il proprio “Jobs To Be Done”³⁷.

Fig. numero 5.: “Il Value Triangle”.



Fonte: “Business Model Circolari”, Bagnoli C., Maura A. (2021).

³⁶ Sustainable Business Model.

³⁷ “Jobs to be done”: ciò che gli stakeholder stanno cercando di ottenere nel lavoro e/o nella vita.

I sei business model individuati dalla ricerca si differenziano tra loro sulla base del blocco di riferimento: 1. Il *“Green and Circular business model”* fa riferimento alle imprese che si focalizzano sull’aspetto ambientale della sostenibilità; 2. Il *“Fair Trade business model”* si focalizza sulla gestione della catena di approvvigionamento e distribuzione mediante i paradigmi dell’etica; 3. Il *“Social Need business model”* riguarda quelle organizzazioni che ripensano e riprogettano i loro prodotti affinché siano in grado di rispondere anche a bisogni sociale e ambientali; 4. Nel *“Society Intimacy business model”* al centro della strategia vi è il rapporto con i soggetti esterni, quali clienti o la comunità, al fine di sviluppare relazioni basate sulla condivisione di valore sociale/ambientale; 5. L’ *“Hybrid business model”* rappresenta le aziende ibride che integrano nella governance l’obiettivo socio-ambientale al pari della produzione di profitto; 6. Il *“Well-Being business model”* si focalizza sull’importanza delle risorse umane dando priorità a salute, sicurezza e benessere (E. Gritti, 2021).

Quest’ultimo modello si presta come trampolino di lancio per l’argomento tratto al capitolo seguente: il modello *“Well-being”* viene utilizzato dalle imprese che vogliono costruire un approccio aziendale human-centred che sia basato non solo su salute e sicurezza del personale, ma che preveda anche un maggior commitment e coinvolgimento delle risorse umane nelle pratiche che valorizzano l’equità, lo sviluppo e il benessere, nonché promuovano la tutela dell’ambiente.

Solo negli ultimi anni, il tema della sostenibilità ha iniziato ad espandersi anche in tale funzione, basando i suoi processi sulla responsabilità sociale e ambientale: è stato sviluppato un nuovo filone di studi che prende il nome di *“Sustainable Human Resource Management”* che il presente lavoro approfondirà e analizzerà nel capitolo successivo.

CAPITOLO 2.

IL NUOVO PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE RISORSE UMANE

2.0 PREMESSA

In base a quanto affermato al capitolo precedente, è possibile individuare la tendenza delle organizzazioni imprenditoriali ad adottare, con frequenza sempre maggiore, orientamenti alla sostenibilità attraverso lo sviluppo di nuove strategie e pratiche in materia: negli ultimi anni molte aziende hanno iniziato ad impegnarsi per la creazione di nuovi modelli di business che permettano di integrare, nelle varie funzioni, lo sviluppo sostenibile.

In questo secondo capitolo sarà fornita una descrizione della funzione risorse umane, mediante un excursus temporale che ha come fine, far comprendere al lettore il percorso evolutivo susseguitosi negli anni: in un contesto sempre più globalizzato, dinamico e competitivo, risulta evidente l'importanza assunta delle politiche di gestione delle risorse umane nello sviluppo aziendale, ma soprattutto nella creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Il focus in questa parte dell'elaborato riguarda l'integrazione del paradigma della sostenibilità nelle politiche di gestione delle HR; tuttavia, per meglio intendere di cosa si tratti, è essenziale delineare e riassumere le metodologie tradizionali attuate all'interno dell'organizzazione per creare una cultura condivisa e per incentivare le risorse umane a spendere le proprie energie verso la realizzazione di un fine condiviso.

Pertanto, il capitolo sarà così strutturato: verrà data una descrizione della funzione "Risorsa Umana" dalla prospettiva del processo tradizionale di *"Human Resource Management"*; in seguito, partendo dal concetto di *"Strategic Human Resources Management"* e da una delucidazione di cosa si intende con esso, l'elaborato, attraverso un'analisi della letteratura, arriverà al nuovo filone di studi che si va affermando ovvero il *"Sustainable Human Resource Management"*: l'obiettivo è capire come integrare le strategie di sostenibilità all'interno dei processi HR, per portare le persone che quotidianamente operano in azienda a sviluppare la motivazione e la volontà di farsi portatori di valori che permettano di raggiungere lo scopo condiviso, di cui sopra è stata fatta menzione.

L'ultima parte del capitolo si concentrerà nell'approfondimento di una branca specifica di questo filone, chiamato "*Green Human Resource Management*": politiche e pratiche che vengono riadattate in ottica green affinché siano allineate agli obiettivi ambientali dell'"Agenda 2030". Le organizzazioni si trovano di fronte a due grandi sfide: da un lato implementare un sistema di gestione delle risorse umane che sia in grado di legare quelli che sono gli obiettivi economici a quelli ecologici; dall'altro attrarre, mantenere e sviluppare talenti, quest'ultima parte sarà poi affrontata nel capitolo successivo.

2.1. LA DIREZIONE RISORSE UMANE NELLA DINAMICA STRATEGICO-OPERATIVA

2.1.1 DA HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

L'evoluzione della funzione HR, tradizionalmente trattata come un costo organizzativo e amministrativo, poco efficace nello svolgimento dei ruoli strategici, muta la sua posizione all'interno delle organizzazioni assumendo l'incarico di progettare e attuare politiche, nonché pratiche per la gestione delle risorse umane; inoltre questo maggior sviluppo permette di definire dei processi più formalizzati, svolti cioè in modo più univoco. Quest'ultimo punto è fondamentale poiché dei procedimenti ben definiti favoriscono le performance d'impresa e facilitano la creazione di un vantaggio competitivo; emerge, dunque, dall'analisi della letteratura, la tendenza sempre maggiore da parte delle imprese, di ridurre le attività amministrative, legate cioè ad adempimenti pratici, a favore di una crescita del ruolo della direzione risorse umane nel supporto allo sviluppo della strategia aziendale.

Quanto affermato può essere individuato nel filone dello *"Human Resource Management"*, in cui non si parla più di amministrazione del personale ma di una vera e propria gestione: vengono, pertanto, ricomprese tutte le politiche e le prassi attuabili in questo ambito, come pure le unità e i ruoli aventi competenza nella gestione del fattore umano. Ciò detto, porta ad affermare che le aziende maggiormente performanti sono tali nel momento in cui riescono a garantire una coerenza tra la dimensione strategica e quella delle risorse umane, ma soprattutto, assicurarsi che in quest'ultima ciascun ingranaggio lavori in modo armonioso e sincronizzato (Maggioni, 2014).

Affinché si crei un bilanciamento tra la concezione delle risorse umane come fattore di costo da un lato e dall'altro come fattore manageriale e leva per lo sviluppo strategico, è possibile fare riferimento, come sopradetto, al concetto di *"Human Resource Management"*. Nella letteratura di riferimento si è spesso discusso sull'impatto che le pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane possono avere nelle performance d'impresa: nel corso degli anni l'attenzione si è spostata da un approccio micro (inteso come gestione del personale e focus sull'efficacia individuale) ad un'ottica, dapprima, indirizzata ai concetti più moderni e successivamente ad una visione macro (intesa, dunque, come ruolo strategico e focus sull'efficacia organizzativa).

La gestione delle risorse umane gioca quindi un ruolo chiave nelle organizzazioni: i rapidi cambiamenti che si adoperano nel mercato, richiedono la presenza di un legame più stretto tra politiche e pratiche HR e le esigenze della azienda, poiché possano essere utilizzate in modo efficace e garantire un impatto diretto sull'accelerazione delle prestazioni di impresa, come pure sul raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile (Swati H., 2021). A tal proposito, le azioni ad impatto positivo sulle attività dei lavoratori cosicché anche le loro performance migliorino e favoriscano il raggiungimento dei risultati sperati, sono suddivise nelle seguenti tipologie:

- Favorire il miglioramento delle abilità dei propri dipendenti mediante l'incoraggiamento a svolgere corsi di formazione per aggiornare le competenze e ottenere maggiori certificazioni, nonché incrementare la motivazione dei propri lavoratori affinché raggiungano migliori risultati per sé stessi e per l'impresa.
- Rafforzare la volontà dei dipendenti ad integrare e fare propri gli obiettivi dell'impresa, mediante un maggior commitment che agevoli lo sviluppo di un'attitudine lavorativa, la quale influenzi in modo positivo i comportamenti.
- Infine, un'azione più pratica per cercare di migliorare le performance, vede l'aumento della motivazione anche attraverso l'utilizzo di incentivi monetari e benefit.

Mediante iniziative, come quelle appena descritte, le aziende possono potenziare e rafforzare la loro attrattività agli occhi di nuovi potenziali dipendenti dotati di conoscenze e competenze professionali: acquisire nuovi talenti è un passaggio fondamentale per un'impresa, in quanto le consente di aumentare la propria produttività e ottimizzare ulteriormente le prestazioni aziendali. Per tale ragione, è necessario un continuo aggiornamento al fine di comprendere quali siano le caratteristiche che un'impresa deve avere per aumentare la propria competitività.

In un mercato globale caratterizzato da dinamismo, sono sempre di più le aziende che ricercano nuove modalità per gestire al meglio le risorse umane e favorire la creatività, rispondere a diverse richieste e attrarre lavoratori con background ed esperienze differenti. Non solo, le imprese vogliono attrarre persone che riescano ad interiorizzare i valori e la cultura aziendale, che riconoscano come propria la vision e la mission, nonché supportino le strategie operative.

Oggi le organizzazioni si trovano di fronte ad un mercato del lavoro molto diversificato, che richiede loro di ottimizzare e adeguare gli approcci aziendali verso le nuove esigenze: la gestione della diversità della forza lavoro, mediante nuove pratiche, apre una nuova pagina in questo campo grazie anche allo sviluppo di nuovi filoni di studio.

Come approfondito al capitolo uno di questo elaborato³⁸, è evidente l'importanza per le imprese di svolgere il proprio business secondo la prospettiva della Corporate Social Responsibility, allo scopo di ottenere il consenso e il supporto degli stakeholder: a seguito dei nuovi modelli di business che si stanno sviluppando e che prevedono un maggior coinvolgimento delle risorse umane, quest'ultime vengono riassetate in ottica strategica mediante l'implementazione di nuove pratiche che favoriscono l'allineamento con la strategia, portando l'impresa in una posizione superiore rispetto ai suoi concorrenti (Kandula 2008).

Pertanto, sulla base di quanto appena enunciato, l'elaborato vuole evidenziare il ruolo sempre più strategico che stanno assumendo le risorse umane e che ha portato alla definizione dell'approccio "*Strategic Human Resource Management*", in italiano "Gestione Strategica delle Risorse Umane": delinea una visione aziendale che mira a collegare saldamente tale funzione con quelle del business, mediante la creazione di processi, politiche e strumenti plasmati per ogni specifica situazione.

Per quanto concerne le prospettive secondo cui può essere interpretato lo SHRM, sono individuati quattro modi, che vanno a ricomprendere tutte le pratiche e gli approcci possibili delle risorse umane nei diversi contesti (Manzari, Mongiello, 2010):

1. *L'approccio universalistico* ritiene che alcune pratiche per la gestione del personale siano obiettivamente più efficaci di altre, per tale ragione, le imprese, dovrebbero adottare quest'ultime, a prescindere dal settore in cui operano: tali approcci vengono denominati come "best -fit" o "best practice" in cui il fine ultimo è l'allineamento delle risorse umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, al fine di creare un vantaggio sostenibile nel lungo periodo (Delery and Doty, 1996).

³⁸ CAPITOLO 1, "La sostenibilità come filone di conduzione aziendale".

2. *L'approccio d'emergenza* lavora secondo la prospettiva per cui, la relazione tra pratiche HR e prestazioni aziendali non è universale, bensì dipende da fattori organizzativi interni e fattori ambientali esterni (Delery, Doty, 1996; Scott, 1995, Galbraith, 1973).
3. *L'approccio configurazionale* sostiene, invece, che il sistema HR è costituito da un insieme di pratiche multidimensionali, per tanto possono essere trovati infiniti modi e combinazioni differenti: secondo quest'ottica si parla di interdipendenza tra le diverse attività, che vanno al meglio configurate per ottenere un effetto sinergico che garantisca migliori prestazioni. Perché questo avvenga, secondo gli studi empirici dei ricercatori, è necessario che il sistema azienda risulti coerente sia con i fattori esterni, sia con quelli interni. Baird and Meshoulam, 1988; Wright and McMahan, 1992; and Delery, 1998)
1. *L'approccio contestuale* sposta l'attenzione su una nuova dimensione, sostenendo che il rapporto tra le pratiche HR e le prestazioni organizzative risulta influenzato dai fattori macroeconomici con cui l'impresa si trova ad interagire: questa prospettiva enfatizza la necessità di considerare i sistemi di gestione delle risorse umane oltre i confini dell'impresa e integrandoli ad un quadro macro-sociale. Powell and DiMaggio, 1991; Brewster, 1999; Festing and Sahakians, 2010)

Il presente elaborato analizza la gestione risorse umane da un lato sulla base di un "*approccio universalistico*", il cui il fine è la alla creazione di un collegamento tra la strategia e la risorse umane per riuscire ad avere una forza lavoro soddisfatta e competente, nonché creare un vantaggio competitivo a lungo termine nello spazio di mercato; dall'altro, attraverso una prospettiva "*contestuale*", in quanto considerare l'impatto a livello macro delle pratiche HR, nello specifico socio-ambientale, è ad oggi una delle principale sfide che la DRU si trova ad affrontare.

Tuttavia, è corretto precisare, come l'assunto comune nei quattro approcci di Strategic Human Resource Management sia che, laddove le pratiche di gestione del personale risultino appropriate alla strategia dell'azienda, le performance di quest'ultima abbiano prospettive di miglioramento.

Il ruolo dei professionisti delle risorse umane si è evoluto, affidandogli una posizione chiave all'interno del processo decisionale strategico e, pertanto, risulta corretta l'individuazione di due framework che hanno influenzato gli sviluppi susseguitesì negli

studi in tale ambito: l’*“Harvard Model”* e il *“Michigan Model”*, quest’ultimo descritto anche nell’ambito del Sustainable Human Resource Management. Il primo schema, sviluppato nel 1985 da Beer e colleghi inquadra le scelte che vengono fatte dall’organizzazione per gestire il personale nella prospettiva del general management e su come esse possano impattare sul benessere dei lavoratori, sulla società e sull’efficienza nel lungo periodo; esso presenta 4 aree di intervento: gestione dei flussi di risorse umane, sistemi di ricompensa, autonomia e gestione dei dipendenti, infine sistema di lavoro. Da qui si presume il raggiungimento delle cosiddette *“QUATTRO C”*, cioè le politiche delle risorse umane che devono essere raggiunte: impegno, congruenza, competenze ed efficacia dei costi³⁹. (Beer, 1985)

L’altro framework individuato, il *“Michigan model”*, segue le idee di Chandler secondo cui il sistema di gestione delle risorse umane deve essere orientato al raggiungimento dell’efficienza organizzativa: alla base di questo modello vi è la visione del capitale umano come fonte vitale per sviluppare e mantenere il vantaggio competitivo economico, pertanto il management deve lavorare per fare in modo che l’allineamento tra la funzione risorse umane e la strategia sia massimo. (Chandler, 1962)

Affinché i risultati appena descritti nelle configurazioni di cui sopra siano raggiunti, è necessario seguire alcune linee d’azione che prevedono l’attuazione di un piano strategico che consenta l’acquisizione di un vantaggio competitivo mediante il capitale umano. Per approfondire al meglio questo tema, saranno analizzati due dei modelli più utilizzati: il primo è denominato *“ciclo del valore delle risorse umane”*; il secondo schema di riferimento è stato ideato da Ulrich allo scopo di mettere in evidenza la necessità per la funzione Human Resources di ricoprire, nel medesimo tempo, sia ruoli strategici sia ruoli operativi.

Successivamente, verranno descritti i modelli che definiscono la relazione tra il sistema di gestione delle risorse umane e le performance aziendali, cioè, per utilizzare parole più semplici, quanti e quali step debbano essere considerati per una determinata relazione e cosa si intende per *“prestazioni organizzative”*.

³⁹ Le *“quattro C”* sono individuabili nella traduzione in lingua inglese: Commitment, Congruence, Competence e Cost Effectiveness.

2.1.2 I MODELLI HR PER LA GESTIONE STRATEGICA

IL CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE

I vari documenti concettuali sviluppati nel corso degli anni in riferimento all'applicazione alla gestione del personale, hanno due impostazioni:

- La prima Porteriana, segue lo schema della catena del valore e del posizionamento nell'ambiente competitivo;
- La seconda, rispetto alla logica appena detta, guarda al tema della creazione di un vantaggio competitivo che sia però sostenibile nel lungo periodo.

Le risorse umane hanno assunto una maggior valenza per l'impresa, la quale pone maggiore attenzione sul potenziale competitivo di queste, merito anche della nuova teoria della "*Resource Based View*⁴⁰" che evidenzia l'importanza di riconoscerne il valore.

Come precisato all'inizio di questo paragrafo, il capitale umano è la fonte primaria per la creazione del vantaggio competitivo, pertanto la direzione risorse umane si impegna per aumentare la valenza strategica delle proprie attività, come anche cercare di ridurre il più possibile la burocrazia. Il modello oggetto di analisi si basa su quattro determinanti che verranno di seguito approfondite:

- a) **PERSONE:** ciascuna presenta diverse caratteristiche fisiche, psicologiche e sociali che influenzano il comportamento lavorativo individuale e anche il valore che possono apportare in azienda; le persone presentano differenti background formativi che comportano quindi il possesso di una rosa molto varia di conoscenze e competenze, quest'ultime fondamentali per far comprendere all'individuo il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

I metodi a disposizione delle imprese per incrementare e sviluppare le abilità dei propri lavoratori sono, da un lato i tradizionali processi HR⁴¹, dall'altro degli strumenti di tipo trasversale⁴².

⁴⁰ Teoria della Resource Based View: le imprese si rendono conto che con un mercato sempre più volatile, per creare un vantaggio sostenibile in termini finanziari nel lungo periodo, è necessario puntare sulle conoscenze e competenze presenti all'interno dell'organizzazione. La teoria definisce l'eterogeneità e l'imperfetta mobilità come caratteristiche essenziali per le risorse interne; inoltre devono essere valutabili, rare e imperfettamente imitabili.

⁴¹ I processi tradizionali per la gestione delle risorse umane ricomprendono: processo di acquisizione, che si suddivide nelle seguenti fasi di reclutamento, selezione e inserimento; processo di formazione del personale, distinto in addestramento e formazione; infine il processo di valutazione delle risorse.

⁴² Rientrano in questa definizione, ad esempio, la gestione di un rapporto attivo tra mercato interno ed esterno del lavoro, come anche il coinvolgimento degli stakeholders nei percorsi di sviluppo dei lavoratori.

- b) REALAZIONE: con tale concetto si fa riferimento sia ad un contratto in senso stretto, giuridico, sia ad un contratto psicologico. Con il primo si fa riferimento all'accordo formale tra lavoratore e azienda, che può essere di vario tipo; con il secondo si intende la relazione sociale, nonché le attese reciproche che si creano tra le parti, cioè fiducia e motivazione. È importante considerare in concomitanza questi due contratti, poiché il tipo di contratto giuridico con cui il lavoratore viene assunto impatta sul rapporto che si crea con l'organizzazione.
- c) PRESTAZIONE: dal momento in cui viene concordata sia la situazione giuridica sia quella psicologica, il terzo anello del ciclo del valore si focalizza sull'erogazione della prestazione del lavoratore; questa è in funzione delle competenze possedute, nonché del contesto organizzativo, tecnologico e dell'impegno richiesto.
- d) VALORIZZAZIONE: come ultima fase, si ha che la prestazione erogata deve ricevere il giusto riconoscimento laddove viene svolta in modo efficiente ed efficace; questo può avvenire mediante la riscossione di un premio che può essere sia in forma monetaria, sia in forma psicologica.

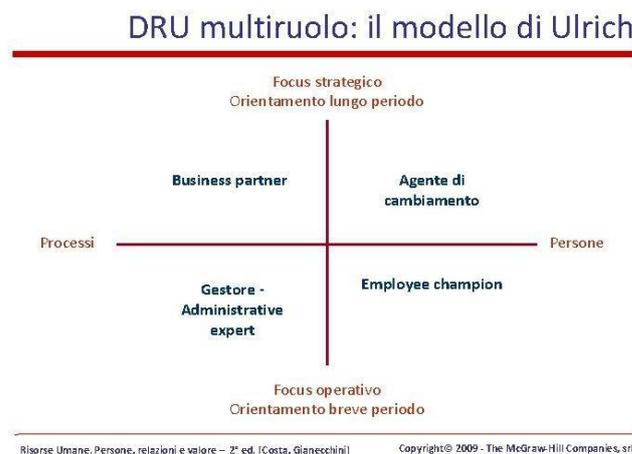
IL MODELLO DI ULRICH

L'obiettivo della direzione risorse umane, per la crescita futura della funzione di riferimento, è quello di concentrare la maggior parte del tempo ad essere di supporto allo sviluppo della strategia dell'organizzazione. Il modello in analisi è uno strumento illuminante in questo ambito ed è stato sviluppato dall'omonimo studioso sulla base di ricerche svolte in numerose aziende americane nel 1966, al fine di proporre una teorica suddivisione ideale della DRU in quattro ruoli.

Tale modello sostiene che la direzione risorse umane di ciascuna azienda sia in funzione di due elementi⁴³:

- L'orientamento, che può essere al breve termine/ operativo o al lungo termine/strategico;
- L'attenzione, che può essere ai processi oppure alle persone.

Fig. numero 6.: "Il ruolo della DRU nel modello di Ulrich".



Fonte: Costa G., Gianecchini, 2009, "Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, 2° edizione".

Come si evince dalla figura, l'incrocio degli assi crea quattro aree differenti, ciascuna delle quali ricomprende un ruolo ben preciso.

Focalizzando l'attenzione sulla strategia, pertanto sul lungo periodo, si identificano due *Ruoli Strategici*:

- Business Partner: si impegna nella progettazione e sviluppo di processi che risultino funzionali al raggiungimento degli obiettivi previsti dalla strategia,

⁴³ Fonte: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-modello-di-ulrich> ;

attraverso una migliore capacità di soddisfare le esigenze dei clienti in termini operativi e cercando di ridurre il periodo di transizione tra la fase di studio e quella operativa: come conseguenza di questi due punti vi è il raggiungimento di migliori prestazioni economiche.

- L'agente di cambiamento si concentra sulla gestione e trasformazione delle innovazioni organizzative, nonché sulla dimensione della cultura aziendale: prepara le risorse ad affrontare le possibili sfide strategiche che possono presentarsi nel corso dell'attività lavorativa.

Spostando l'attenzione all'orientamento di breve periodo, i ruoli individuati sono definiti "operativi", individuati nelle seguenti tipologie:

- Gestore delle attività amministrative: focus sulla gestione dei processi necessari all'impresa nel presente per poter lavorare in modo efficiente ed efficace ed occupa un ruolo tradizionalmente riconducibile all'amministrazione del personale.
- Employee champion: focus sulla gestione dei comportamenti e dei valori aziendali, nonché del commitment e delle competenze delle persone.

Secondo tale modello *"l'efficacia e l'efficienza della funzione Risorse Umane è legata alla capacità di implementare nel tempo e svolgere contemporaneamente tutte queste attività e ruoli, secondo un mix flessibile e variabile in funzione delle necessità contingenti dell'impresa"* (Boldizzoni, 2009).

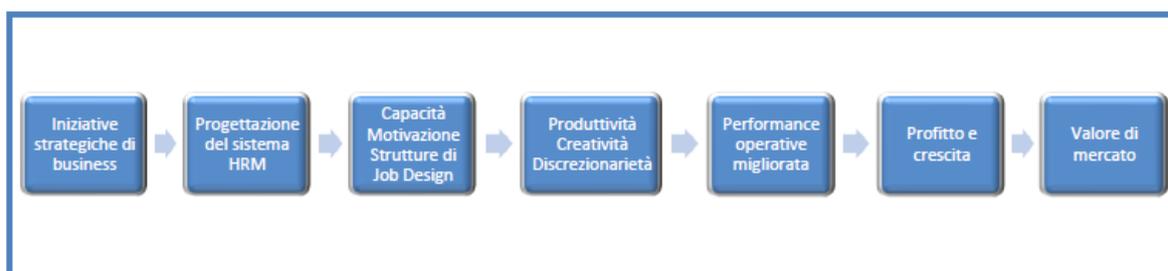
L'approccio al "People Management" teso alla valorizzazione delle risorse umane, descritto fino a questo punto, non deve essere inteso come un arrivo, bensì come una spinta per le imprese a sfruttare al meglio il proprio potenziale per raggiungere gli obiettivi prefissati, tenuto conto delle variabili che compongono l'ambiente e dei fattori che influenzano le stesse. L'idea di gestire il contesto odierno in cui l'impresa si trova ad operare, richiede e impone una maggior attenzione verso la dimensione strategica non solo dell'organizzazione ma anche della gestione dei processi: per mettere in pratica lo SHRM⁴⁴, le caratteristiche proprie dei precedenti modelli di gestione HR non sono state cancellate, bensì sommate ad altre o modificate, all'interno di modelli ancora esistenti in particolari nicchie ambientali che permettono lo sviluppo e la realizzazione della strategia, come pure l'ottenimento del vantaggio competitivo.

⁴⁴ STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Come già anticipato, in questa seconda parte del paragrafo saranno analizzati quei modelli che analizzano la relazione tra il sistema di gestione delle risorse umane e i risultati che un'impresa mira a raggiungere.

Nello specifico il primo schema è stato sviluppato da alcuni studiosi, i quali ritengono che vi sia un legame tra strategia e valore di mercato, possibile grazie ad un sistema di gestione del personale che favorisce lo sviluppo di nuove competenze, genera motivazione e offre un ottimo posto di lavoro: tutto questo favorisce le prestazioni organizzative e l'aumento di profittabilità. (Becker, Huselid, Pickus e Spratt, 1997)

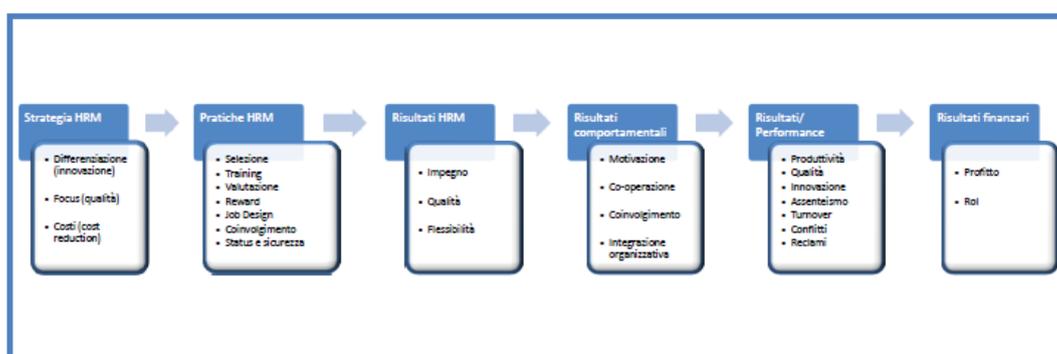
Fig. numero 7.: "Legame tra HRM e performance secondo Becker, Huselid, Pickus and Spratt".



Fonte: Becker, Huselid, Pickus and Spratt, 1997.

Il secondo modello analizzato è orientato all'idea Porteriana: nel dettaglio si ha che la gestione delle risorse umane si lega ai risultati finanziari considerando aspetti quali la riduzione dei costi, l'incremento della qualità e dell'innovazione. (Guest, 1997)

Fig. numero 8.: "Modello del legame tra HRM e Performance secondo Guest".

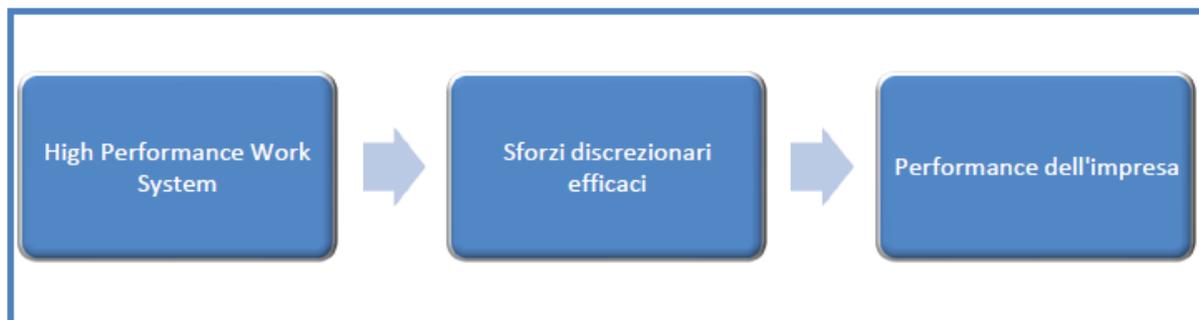


Fonte: Guest, 1997.

Infine, il terzo schema analizzato si fonda sull'idea che è presente un set di pratiche per governare le risorse umane ottimale per il perseguimento delle prestazioni d'impresa, nello specifico, gli studiosi individuano le seguenti (Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, 2000):

- pratiche relative alle opportunità di partecipazioni ad attività lavorative che prevedano il lavoro in team, maggiore responsabilità e maggiore comunicazione;
- pratiche relative allo sviluppo di nuove abilità dei lavoratori;
- Pratiche mirate a garantire motivazione e incentivi, come ad esempio elevata sicurezza nella relazione d'impiego, piuttosto che opportunità di carriera.

Fig. numero 9.: "Modello legame tra HRM e performance secondo Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg".



Fonte: Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, 2000.

Per concludere con questa parte dell'elaborato, è corretto individuare in che modo la gestione delle risorse umane può impattare sulle prestazioni aziendali, alla luce di quanto rappresentato dagli schemi appena illustrati. Il primo fatto da sottolineare è che il sistema è direttamente collegato alle strategie e alla cultura aziendale, pertanto questo si traduce in impatto positivo diretto sul clima organizzativo e quindi anche sul personale, come pure sulle sue prestazioni.

Le tipologie di risultati a cui un buon sistema di gestione del personale può portare sono tipicamente correlati ad una corretta attività governativa dei lavoratori con riguardo ai comportamenti dei dipendenti: ad esempio miglioramento in ambito di produttività o di qualità dei servizi, miglioramento delle prestazioni finanziarie, [ecc.].

2.2. DA STRATEGIC A SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

2.2.1. IL NUOVO PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA FUNZIONE RISORSE UMANE

A questo punto dell'analisi della letteratura, è bene fare un ulteriore passaggio al fine di spostare l'attenzione sul tema principale dell'elaborato vale a dire l'integrazione della sostenibilità, oggi elemento costantemente presente nelle strategie aziendali, all'interno dello HRM, indubbiamente uno degli aspetti più interessanti che caratterizzano la gestione strategica delle risorse umane e che si ricollega all'approccio contestuale sopra descritto. L'integrazione di un tema così importante, quale la sostenibilità, in diverse aree di business dell'impresa, in particolare nella funzione risorse umane, è possibile grazie alla posizione dominante assunta dallo Strategic Human Resource Management, il quale ha dimostrato come un diverso approccio nella gestione delle persone, distinto dalla semplice amministrazione, riesca a portare un elevato contributo in termini di outcome finanziari. Chakravarthy⁴⁵, afferma che *"l'essenza della gestione strategica è affrontare i cambiamenti nell'ambiente esterno attraverso la scelta di una strategia appropriata e quindi l'implementazione di una struttura di abbinamento per conferire all'impresa un vantaggio competitivo"* (Chakravarthy, 2008): ad oggi, il contesto in cui le imprese operano è caratterizzato da una considerevole attenzione agli impatti provocati dal cambiamento climatico sul pianeta, come pure dall'importanza di assumere comportamenti responsabili orientati allo sviluppo sostenibile.

Nel capitolo uno del presente scritto, è stato trattato in modo approfondito il tema della sostenibilità nell'ambito della gestione aziendale e di come esso abbia assunto un ruolo sempre più rilevante nella definizione degli obiettivi di business: il modello della "Triple Bottom Line" ha permesso di comprendere al meglio l'importanza di integrare la dimensione economica e socio-ambientale allo scopo di sviluppare una strategia che permetta di avere un equilibrio tra queste tre aree; a pari livello, è stato messo in evidenza, come l'attenzione ai temi ambientali e sociali stia acquisendo un ruolo sempre più importante per gli stakeholder delle diverse organizzazioni, i quali valutano i propri investimenti tenendo conto anche delle performance realizzate in queste due dimensioni.

⁴⁵ Fonte: "Strategy Process: Shaping the Contours of the Field", a cura di Bala Chakravarthy, Guenter Mueller-Stewens, Peter Lorange, Christoph Lechner (2008).

Affrontare le sfide che la sostenibilità presenta alle imprese non è cosa facile e di fronte ad esse, la funzione risorse umane è chiamata ad intervenire mediante l'inserimento di nuovi principi che possano essere attuati nei comportamenti quotidiani; riconfigurare le Human Resources in un'ottica più Green, trasmettendo nuovi valori e una nuova cultura, rappresenta una leva importante affinché si crei quell'allineamento, necessario, tra obiettivi individuali e strategici. Viene, pertanto, riconosciuto alla Direzione Risorse Umane un ruolo chiave come attore per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione, in quanto essa presta le migliori potenzialità per definire l'applicazione di pratiche all'interno dei confini quest'ultima.

Secondo Wilkinson (2020), sono due le tematiche centrali: in primis i cambiamenti a livello organizzativo che possono essere visti come lo sviluppo che permette di trovare un punto d'incontro tra i bisogni delle generazioni presenti e quelli delle generazioni future, specifico richiamo alla definizione presente all'interno del rapporto Brundtland; come secondo punto l'importanza, già più volte sottolineata, di concentrare la gestione e lo sviluppo strategico del personale su tematiche orientate all'etica.

Adottare un approccio che consapevolmente accetti le prove che la sostenibilità presenta, richiede, dunque, la presenza di due elementi:

- necessità di focalizzare l'attività della DRU in modo che siano bilanciati obiettivi di breve e di lungo termine;
- sviluppare la DRU perché riesca ad ottenere prestazioni nelle tre aree definite dal modello della Triple Bottom Line.

“Come è possibile integrare le strategie di sostenibilità all'interno delle organizzazioni? Cosa significa progettare processi e pratiche HR nel rispetto dei principi della sostenibilità?”

A queste domande tenta di dare una risposta il nuovo filone di studi che si va affermando e che si ritrova sotto il titolo di *“Sustainable Human Resource Management”*, un approccio alternativo che si sta evolvendo da oltre 15 anni noto anche come *“Gestione delle Risorse Umane Sostenibile”*.

Alla base di questo nuovo framework, che verrà approfondito nel paragrafo successivo mediante un'accurata analisi della letteratura presente, vi è l'obiettivo di governare al meglio le persone per consentire all'impresa di raggiungere non solo esiti finanziari, ma anche sociali, umani ed ecologici, sia nel breve che nel lungo termine.

Nell'ultima decade, a seguito dell'entrata in gioco della sostenibilità nel mondo economico, in particolare nelle strategie delle realtà aziendali, gli studiosi nel campo della gestione delle risorse umane si sono posti come sfida il tentativo di riuscire a sviluppare nuovi sistemi per governare il capitale umano presente in azienda, al fine di migliorare la sensibilità umana ai temi socio-ambientali, come anche dare sostegno all'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi di sostenibilità aziendale.

Già a partire dagli anni '80, si parlava del ruolo chiave che i processi di gestione delle risorse umane potevano occupare nel momento in cui gli fosse stata riconosciuta la relazione forte e positiva con i risultati prestazionali: sono diverse le evidenze empiriche che dimostrano il ruolo vitale delle persone nell'efficacia e nel successo della strategia di sostenibilità dell'azienda, in quanto il focus, affinché possano essere raggiunti gli obiettivi di *"Corporate Sustainability"*, deve essere la capacità di incidere sul comportamento dell'individuo, per favorire la virtuosità che consenta di lavorare in modo sostenibile e nella logica di collaborazione fra persone, clienti e fornitori, cercando, per quanto possibile, di evitare gli effetti negativi per l'ambiente e le comunità di riferimento. Il dibattito sul tema in oggetto si è ampliato con la creazione degli SDGs⁴⁶ i quali hanno spostato maggiormente l'attenzione verso problematiche non solo ambientali, ma anche sociali: ad oggi, dunque, è divenuto di fondamentale importanza comprendere quali pratiche portano allo sviluppo di sistemi di gestione più sostenibili in grado di raggiungere gli SDG. Quest'ultimi forniscono un quadro molto ampio per valutare il raggiungimento degli obiettivi economico e socio-ambientali all'interno delle realtà aziendali; non di meno, alcuni tra i 17 Goals individuati all'interno dell'Agenda 2030 sono rilevanti per i professionisti delle risorse umane, ad esempio gli obiettivi per un lavoro dignitoso e la crescita economica, l'uguaglianza di genere, la buona salute e il benessere, la riduzione delle disuguaglianze.

Nei paragrafi successivi, dapprima, verrà esaminato il modo in cui il paradigma della sostenibilità trasforma la funzione Human Resource Management, ampliando il suo scopo originale unicamente amministrativo; successivamente saranno presi in esame i diversi approcci lungo cui si può muovere per avere la gestione sostenibile delle risorse umane.

⁴⁶ SDGs: obiettivi di sviluppo sostenibile, Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015.

2.2.2. SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

2.2.2.1. UN NUOVO FILONE DI STUDI

Per comprendere al meglio il fine di questo indirizzo, che sta diventando sempre più importante nella funzione risorse umane, e per cercare di fornirne una corretta delucidazione, è bene riprendere la definizione di “SOSTENIBILITÀ” enunciata all’interno del Rapporto Brundtland del 1987 ed oggi goal globale dell’AGENDA 2030 delle Nazioni Unite: *“Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”*. (Brundtland Report, 1987)⁴⁷

Sebbene vi siano varie definizioni di sostenibilità, quella appena riportata è sicuramente la più autorevole, fondata sul concetto dei “tre pilastri” anche conosciuti come il modello della Triple Bottom Line⁴⁸, cardine per quanto concerne il passaggio della sostenibilità all’interno delle organizzazioni imprenditoriali. Negli ultimi anni questo modello e, in generale, le caratteristiche della sostenibilità stanno influenzando anche la funzione “Gestione Risorse Umane”, la quale, con frequenza sempre maggiore, introduce processi fondati sulla responsabilità sociale e sulla sostenibilità ambientale: infatti l’HRM risulta essere una delle aree chiave dell’impresa, chiamata a svolgere un ruolo importante come intermediario, per mettere in pratica una strategia basata sulla sostenibilità nel quadro completo della CSR⁴⁹ e per promuovere i risultati di sostenibilità sociale e ambientale.

Per tale ragione è corretto parlare di *“Sustainable Human Resource Management”*: con questa nuovo termine si fa riferimento all’utilizzo di strumenti HR per integrare gli scopi di sostenibilità presenti all’interno delle organizzazioni, attraverso la progettazione di sistemi di gestione e sviluppo del personale che supportino il raggiungimento di performance sostenibili da parte dell’impresa. Il fine ultimo di questo nuovo modo di governare i lavoratori, nelle realtà più virtuose sui temi socio-ambientali, è quello di sviluppare delle strategie sostenibili basate su politiche e pratiche che mettano in rilievo l’equità, lo sviluppo e il benessere, nonché promuovano la tutela dell’ambiente e del contesto sociale in cui l’impresa si trova ad operare (Wikhamn, 2019).

⁴⁷ “Our Common Future”, conosciuto anche come “Rapporto Brundtland” è un report presentato nel 1987 dalla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo al fine di fornire una linea guida per lo sviluppo sostenibile, ancora oggi valida.

⁴⁸ “TBL, Triple Bottom Line” o “Modello delle 3 P” è stato teorizzato da Elkington per porre un focus coerente ed equilibrato sulla necessità di integrare la dimensione ambientale, sociale ed economica.

⁴⁹ Corporate Social Responsibility.

Questo approccio alla gestione delle risorse umane individua due nuove posizioni che possono essere assunte dai responsabili di funzione:

- Il primo caso prevede che venga trasmesso il pieno sostegno alla strategia di sostenibilità a livello corporate, nello specifico viene fatto riferimento ad attività per la gestione delle risorse umane volte a diffondere i valori della sostenibilità tra la cultura e le pratiche aziendali in modo tale che i dipendenti possano allineare le loro condotte agli obiettivi dell'organizzazione.
- Il secondo caso prevede, invece, la gestione del capitale umano presente in azienda secondo i principi della sostenibilità, attraverso pratiche che promuovano il benessere dei lavoratori: si tratta, dunque, di progettare dei sistemi che guardino alla salute psico-fisica dei lavoratori.

In entrambi gli approcci appena descritti il fine ultimo è quello di attivare, nel concreto, delle pratiche che consentano di raggiungere migliori traguardi nell'ambito della sostenibilità, ma differiscono nella scelta del tipo di azioni da svolgere.

Per meglio intendere il tema oggetto di analisi e comprendere la transizione verso il Sustainable HRM, è opportuno riguardare agli anni '80, quando la gestione delle risorse umane era fortemente influenzata dalla presenza dei contrapposti modelli di *"Hard HRM"* e *"Soft HRM"*. (Huselid, 1995)

La prima tipologia nominata, il "Modello Michigan Hard HRM", si concentrava prevalentemente su uno stretto controllo strategico delle risorse umane e misurava il contributo di quest'ultime in termini di performance economiche: questo schema mette, dunque, in evidenza l'unico interesse che veniva riconosciuto al capitale umano, ovvero economico, mentre non veniva fatta alcuna menzione in merito a quelli sociali e ambientali (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984). Negli stessi anni, come già precisato, in antitesi allo schema appena descritto, vi è anche un modello di "Soft HRM": tale approccio si basa su concetti quali l'impegno, la flessibilità, la qualità e mira ad ottenere migliori prestazioni attuando una politica di gestione delle relazioni ad elevato coinvolgimento, basata sulla cultura della fiducia e della cooperazione. (Beer, 1984)

Sebbene quest'ultimo si avvicini ad alcuni dei principi legati ad una gestione più sostenibile delle risorse umane, ancora non viene fatta menzione degli stakeholder dell'organizzazione e dei loro interessi; solo recentemente si è iniziato a parlare di un nuovo modo per governare il capitale umano, che abbia le capacità per affrontare le

sfide che il nuovo contesto ambientale presenta e che riesca a sviluppare un atteggiamento multistakeholder.

Si inizia dunque a parlare di “Sustainable Human Resource Management”, dove sul fronte della sostenibilità, consiste in una strategia in cui da un lato è richiesto alle aziende di affrontare, nei loro obiettivi questioni economiche, ambientali e sociali in modo interconnesso, facendo dunque riferimento allo schema della Triple Bottom Line; dall’altro, invece, vi è una maggior attenzione, da parte dell’impresa, a sviluppare delle relazioni positive e durature con le proprie risorse, cosicché esse sviluppino non solo il desiderio di lavorare per una determinata organizzazione, ma al contempo possano svolgere la propria attività lavorativa in totale rispetto del benessere psico-fisico.

Con riguardo a questo nuovo approccio, la letteratura presente è molto ampia e fornisce delle visioni e delle definizioni molto diverse e talvolta discordanti; all’interno di questo elaborato saranno presi in esame i contributi più importanti che hanno portato allo sviluppo di questo nuovo filone così come interpretato oggi. Gli scritti più rilevanti, per quanto concerne la gestione delle risorse umane sostenibili, sono apparsi nei primi anni ‘90, presentando tre differenti punti di vista: la prima ottica è definita “*approccio tedesco*”, secondo cui la gestione sostenibile delle persone è individuata all’interno di organizzazioni pensate come sistemi aperti, che dipendono dal flusso costante di nuove risorse per la sopravvivenza dei propri ambienti organizzativi e per raggiungere i propri scopi. Questo criterio è basato su un’interpretazione razionale della sostenibilità, che va ad affermare come per le imprese sia un fatto naturale cercare di bilanciare il “consumo” e il “reintegro” delle risorse umane investendo nelle relazioni con gli ambienti di business, essendo quest’ultimi “fonti di risorse”. (Müller-Christ & Remer, 1999)

Diverso è il secondo punto di vista definito come “*approccio svizzero*”, sviluppato mediante una ricerca empirica sulla comprensione della sostenibilità e sulla gestione delle risorse umane secondo tale criterio, e successivamente, sullo studio della normativa presente, al fine di ottenere una concettualizzazione sistematica delle HR anche sotto questo aspetto, per delineare una specificazione che fosse allineata con i contenuti presenti all’interno del Rapporto Brundtland. Secondo tale visione, le risorse umane risultano, nella maggior parte dei casi, più “consumate” che “sviluppate”, pertanto la sostenibilità deve essere il mezzo che consente di aumentare l’occupabilità, di promuovere una maggiore responsabilità individuale e che garantisca un equilibrio

armonioso tra vita privata e lavoro: si ha dunque un beneficio reciproco dato dal fatto che la necessità di soddisfare i bisogni individuali (lato lavoratore) e di mantenere la competitività dell'azienda (lato datore di lavoro) sono supportati dalla presenza delle Sustainable Human Resources. A seguito di quanto affermato, l'“*approccio svizzero*” fornisce la seguente definizione: *“la gestione delle risorse umane secondo un'ottica sostenibile deve prevedere il reclutamento, l'inserimento e lo sviluppo economicamente e socialmente efficiente dei propri dipendenti nel lungo termine”*. (Zaugg, 2001)

Caratteri molto simili presenta il terzo punto di vista individuato, ovvero l'“*approccio australiano*”: sviluppato da Gollan⁵⁰, si concentra sulla sostenibilità delle risorse umane all'interno dei sistemi di lavoro ad alto coinvolgimento. (Gollan, 2005)

Tuttavia, il colossale contributo su questo argomento è stato presentato da Ehnert⁵¹: ella ha ampliato e sostanziato tale approccio fornendo una diversa prospettiva con la “Teoria del Paradosso” basata sul presupposto secondo cui la sostenibilità definita come *“bilanciamento delle risorse consumate e reintegrate”*, sviluppa la necessità di prendere decisioni in situazioni paradossali che richiedono di essere affrontate attivamente e che possono portare ad innovazione e cambiamento all'interno dell'organizzazione. A seguito di queste prime pubblicazioni, Ehnert e colleghi hanno spostato le osservazioni in un'area correlata definita “sistemi di lavoro sostenibili”, prestando particolare attenzione ai comportamenti organizzativi e alle relazioni industriali (Ehnert, 2016); il fine ricercato era capire come, a livello concettuale ed empirico, le organizzazioni potessero sviluppare e sostenere dei sistemi di lavoro che fossero economicamente, socialmente ed ecologicamente sostenibili, nonché in grado di promuovere la rigenerazione, la salute e lo sviluppo delle risorse. Ehnert, ha recentemente fornito una definizione di risorse sostenibile, sulla base degli studi da lei effettuati:

“Le risorse umane sostenibili possono essere considerate come l'adozione di strategie e pratiche di gestione delle risorse umane che consentono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, con un impatto all'interno e all'esterno dell'organizzazione e oltre un orizzonte temporale a lungo termine, controllando al contempo gli effetti collaterali indesiderati e il feedback negativo”. (Ehnert, 2016)

⁵⁰ Paul J. Gollan, professore di Management presso la facoltà di Economia dell'Università di Wollongong (Australia).

⁵¹ La Dr. Ina Ehnert è Professore di Gestione delle Risorse Umane con specializzazione in Responsabilità Sociale d'Impresa e sostenibilità, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve, Belgio.

A seguito di queste pubblicazioni, che possono essere raccolte come “ricerca pionieristica”, gli studiosi che già sono intervenuti in questo tema, hanno affrontato il legame tra sostenibilità e HRM in modo più sistematico, ad esempio studiando il modo attraverso cui ridurre l'esternalità negative. Sono noti gli scritti di Guerci⁵² (2011) sull'importanza dell'approccio alla teoria degli stakeholder per sviluppare al meglio questa nuova metodologia per la gestione delle risorse umane; come anche Clarke (2011) che nei suoi elaborati invita ed incoraggia i suoi lettori a pensare oltre i confini tradizionalmente delineati nella funzione HR, cercando di analizzare la sostenibilità con le particolarità che presenta nei diversi contesti. Oggi, per quanto concerne le pubblicazioni in questo tema, ci si trova all'interno di una terza ondata caratterizzata da una maggiore capacità degli studiosi di lavorare all'interno di team interdisciplinari sulla gestione delle persone e dove l'attenzione risulta essere maggiormente spostata verso il dibattito sulla sostenibilità in senso stretto (Ina Ehnert, Wes Harry, 2012).

Dai diversi studi che sono stati svolti nel corso di questi anni, sono emersi i principi fondanti del Sustainable Human Resource Management; essi spiegano in che modo lo sviluppo sostenibile può essere utilizzato all'interno della funzione HR e, sulla base dei diversi studi effettuati, vengono così presentati (Ehnert, 2016):

- È necessaria la consapevolezza delle complesse correlazioni tra il sistema di gestione delle risorse umane con l'ambiente esterno ed interno dell'impresa;
- Sono necessarie delle azioni che permettano la riproduzione nel lungo periodo delle risorse;
- Infine, è importante che vi sia il riconoscimento e la riconciliazione di molteplici obiettivi economici, sociali ed ecologici.

Queste regole cercano di descrivere il tipo di gestione a cui può essere riconosciuto l'attributo “sostenibile”.

Oltre ai canoni appena descritti, sono presenti diversi aspetti, che verranno illustrati così da permettere di identificare le differenze tra la gestione sostenibile delle risorse umane e l'approccio strategico, descritto nei paragrafi precedenti.

⁵² Fonte: “La Gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa”, Marco Guerci, 2011.

Gli aspetti che permettono di delineare la divergenza tra gestione strategica e gestione sostenibile delle risorse umane, sono sostanzialmente sei, di seguito approfonditi.

Identificazione degli attriti tra i risultati organizzativi attesi: come già precisato, la gestione sostenibile punta a raggiungere l'equilibrio sulle tre sfere della Triple Bottom Line (De Prins et al. 2014; Kramar 2014), riconoscendo che si tratta di risultati correlati e talvolta in contrasto tra loro la principale differenza dalla gestione unicamente strategica, è l'impegno ad individuare, dunque, i paradossi presenti ad esempio tra i goals dell'Agenda 2030 e la TBL: uno di questi è la necessità di impiegare le persone in modo efficiente ed efficace, come al contempo puntare sulla sfera umana della motivazione, impegno e soddisfazione. Nello specifico sono state individuate tre particolari tensioni che fanno riferimento ai diversi bisogni ed esigenze degli stakeholder:

- La necessità di sviluppare e mantenere capacità necessarie per le performance presenti e future, al contempo operare in modo efficiente, chiamata anche *“tensione di efficienza/sostanza”*.
- La necessità di mantenere una buona reputazione tra i clienti, i dipendenti e in generale la comunità in cui l'impresa opera.
- La tensione legate al raggiungimento degli obiettivi di breve e lungo termine.

Per risolvere questi paradossi sono state suggerite due strategie: la prima pone un'ottica per cui essi vi sia un riconoscimento esplicito e in seguito l'accettazione di queste contraddizioni, tenuto conto del rischio che potrebbe essere un disallineamento dei dipendenti dalla strategia organizzativa; la seconda soluzione suggerisce di analizzare separatamente il paradosso, affidandolo, ad esempio, a gruppi diversi di lavoro.

Sviluppo delle capacità delle risorse: un secondo aspetto di differenziazione è dato dalla preoccupazione dell'HRM sostenibile per la formazione e lo sviluppo di nuove conoscenze e competenze dei propri dipendenti (Cooke, Xiao and Chan 2021; Ehnert 2009; Kramar 2014; Podgorodnichenko, Edgar and McAndrew 2019);

l'obiettivo di questo nuovo approccio è andare oltre alla RBV⁵³ (Barney, 1991) e alla Real Option⁵⁴, puntando ad ottenere non solo risultati in campo finanziario, ma anche a livello socio-ambientale.

Impatti positivi e negativi: terzo tratto distintivo, guarda alla capacità della gestione sostenibile di riconoscere quali pratiche si traducono in esiti positivi e quali invece si traducono in impatto negativo sulle capacità dell'organizzazione, sul benessere delle persone, eccetera. I professionisti delle risorse umane, laddove viene adottato questo tipo di approccio per la gestione, è necessario che valutino gli impatti potenziali che le diverse azioni che possono essere messe in atto possono generare, pertanto l'HRM sostenibile riconosce esplicitamente questa possibilità e si impegna a misurare simultaneamente risultati positivi e negativi. (Ehnert, 2009; OECD, 2021)

Sviluppo e implementazione delle HR: il nuovo approccio sostenibile apporta, come contributo recente, che i manager della funzione risorse umane devono essere considerati nella definizione della strategia organizzativa poiché vi è un legame diretto tra quest'ultima e Csr.

Dichiarazione esplicita dei valori: l'HRM sostenibile mette in rilievo i valori etici e morali che derivano dalla definizione di sostenibilità presente nel rapporto Brundtland e dalla loro traduzione in SDGs; nel dettaglio, il "Modello ROC" (De Prins, 2014), chiave in questo nuovo approccio, puntualizza sul riconoscimento esplicito del rispetto come valore cardine, il quale deve essere riconosciuto agli stakeholder interni e ampliato poi a quelli esterni. Alla base di questa prospettiva di gestione vi è il riconoscimento dell'importanza delle persone che operano per l'impresa, ciascuna delle quali presenta diversi principi etici e morali, per i quali il rispetto è un valore desiderabile.

Metriche e valori: come ultimo aspetto, si ha che nel lavorare per creare un approccio più attento alle esigenze socio-ambientali, la misurazione e la valutazione dei risultati ottenuti nelle tre aree individuate dal "modello delle 3 P", consente di capire se l'HRM è stato efficiente nel progredire il cambiamento organizzativo verso una maggiore sostenibilità.

⁵³ Resource Based View: teoria che mette in risalto l'importanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo e del successo dell'azienda. Si pone l'accento sull'importanza dell'integrazione e della combinazione di capacità individuali.

⁵⁴ Teoria delle opzioni reali: tesi moderna su come prendere decisioni riguardanti gli investimenti quando il futuro è incerto; traccia dei parallelismi tra la valutazione delle opzioni finanziarie disponibili e l'economia reale.

Dopo l'analisi di questi sei aspetti, è possibile affermare come questo nuovo modo di governare le risorse umane risulti ancora in fase di perfezionamento, pertanto, ad oggi, sono tre gli obiettivi da raggiungere affinché vi sia un'evoluzione completa di questo nuovo filone: Identificare delle fasi evolutive del Sustainable HRM per capire a che punto si trovano le organizzazioni; Sviluppare dei modelli per applicazioni specifiche all'interno delle realtà aziendali e infine ampliare la discussione su questo tema.

2.2.2.2 LE CARATTERISTICHE DEL SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Questo paragrafo si concentra sulle caratteristiche che possono essere individuate affinché alla gestione delle risorse umane possa essere riconosciuto l'attributo "sostenibile". Attingendo alla letteratura che tratta il tema della sostenibilità unito all'HRM, si propongono undici attributi necessari affinché venga riconosciuta la peculiarità di cui sopra.

Tabella numero 3.: "Caratteristiche del SHRM e i loro aspetti chiave".

Caratteristiche SHRM	Aspetti chiave
ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE	Individuare la disponibilità delle persone nel lungo periodo; identificare i bisogni futuri dei dipendenti; eliminare l'approccio "assunto/licenziato".
CURA DEI DIPENDENTI	Gestione salute e sicurezza sul lavoro; work-life balance.
CURA DELL'AMBIENTE	Valutare le performance dei lavoratori tenuto conto dei criteri ambientali; favorire le "eco-career".
REDDITIVITÀ	Condivisione dei programmi.
PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI E DIALOGO SOCIALE	Sviluppare diverse forme per favorire la partecipazione e il dialogo.
SVILUPPO DEI DIPENDENTI	Job rotation; formazione e sviluppo.
PARTNERSHIP ESTERNE	Cooperazione con stakeholder esterni.
FLESSIBILITÀ	Flessibilità nello svolgimento e nella gestione dell'attività lavorativa.
CONFORMITÀ OLTRE LE NORME SUL LAVORO	Maggior coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nei processi decisionali.
COOPERAZIONE TRA I DIPENDENTI	Favorire i team di lavoro; creare buone relazioni tra manager e dipendenti.
EQUITÀ ED UGUAGLIANZA	Promuovere la diversità e favorire la creazione di relazioni rispettose.

Fonte: Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field, 2018.

La tabella evidenzia gli aspetti più rilevanti per ogni caratteristica ma nelle righe che seguono verrà fornita una delucidazione più approfondita per ciascuna.

ORIENTAMENTO DI LUNGO PERIODO: quando si parla di sostenibilità è corretto ragionare nell'ottica di lungo termine, tenendo in considerazione che le decisioni assunte oggi in ambito organizzativo con riferimento a temi socio-ambientali, inizieranno a produrre esiti positivi dopo un certo lasso di tempo. Tra gli orientamenti che vanno tenute in considerazione si ritrovano: una preoccupazione per il futuro; continuità che evidenzia il legame tra ciò che è stato fatto in passato e ciò che dovrà essere svolto nel futuro; perseveranza, che illustra come le decisioni prese oggi, possono impattare e influenzare il futuro (Lumpkin, 2011). Nella gestione delle persone risultano rilevanti le pratiche che vengono messe in atto in relazione alla carriera del lavoratore, dal momento in cui è assunto al momento in cui pone fine alla sua carriera lavorativa; non solo, hanno un ruolo rilevante anche i cambiamenti che avvengono nel contesto esterno ad esempio di tipo demografico o la discrepanza tra competenze presenti e necessarie. Dal punto di vista della sostenibilità, per i professionisti delle risorse umane, i candidati migliori sono quelli che riescono a soddisfare le esigenze dell'organizzazione per un lungo periodo ad un costo ragionevole (Harry W., 2014; De Prins, 2014).

CURA DEI DIPENDENTI: come già accennato nelle pagine precedenti, le persone sono al centro delle preoccupazioni dello sviluppo sostenibile, pertanto, sulla base di questo presupposto, ogni organizzazione è tenuta a garantire nel tempo una forza lavoro sana e produttiva. È complesso individuare una definizione precisa per "cura dei dipendenti", certamente, però, è possibile individuare le aree che essa ricomprende: salute e sicurezza dei lavoratori, work-life balance, retribuzione e infine carico di lavoro (Zink K.J., 2014; Guerci, 2011).

CURA DELL'AMBIENTE: è uno dei pilastri della gestione risorse umane green⁵⁵ e si riflette fortemente nei processi di reclutamento e selezione del personale, in particolare rivolgendo maggiore attenzione alle generazioni più giovani che risultano più sensibili ai temi in oggetto (Renwick D.W.; Redman T.; Maguire S., 2013).

⁵⁵ Tipo di approccio del Sustainable HRM, incentrato sulla tutela dell'ambiente mediante l'integrazione di pratiche sostenibili nella funzione HR, approfondito nel paragrafo successivo.

REDDITIVITÀ: la ricerca del profitto ha guidato le decisioni aziendali per molto tempo, ad oggi, con la sostenibilità che entra a far parte dei modelli di business aziendali, indici di profitto o di ritorno economico degli investimenti non sono sufficienti per decretare il successo dell'impresa (Kiron D., Kruschwitz N., Haanaes K., 2012).

PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI E DIALOGO SOCIALE: in questo nuovo approccio, la partecipazione delle risorse è vista come uno strumento per rafforzare l'attaccamento e la fedeltà dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione, oltre che molto positivo per la crescita umana e per la soddisfazione dei bisogni sociali (Joensson, T., 2008).

SVILUPPO DEI DIPENDENTI: nell'ottica della sostenibilità, l'attenzione si pone sull'importanza di sviluppare conoscenze e competenze che siano utili alla forza lavoro per affrontare anche le sfide future; si ha dunque, che la formazione dei dipendenti è strettamente correlata all'orientamento di lungo termine, in quanto essi sono considerati sia come asset principale, sia come agenti di cambiamento (Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., 2014). Inoltre va segnalato che il dibattito sulla sostenibilità aggiunge un'ulteriore sfida per l'imprenditore: il mercato in cui opera l'impresa e essa stessa sono in continua evoluzione, pertanto investire nelle capacità future dei propri dipendenti è necessario per mantenere il vantaggio competitivo.

PARTENERSHIP ESTERNA: questo attributo della gestione sostenibile delle risorse umane si fonda sulla teoria degli stakeholder; un'organizzazione che decide di sviluppare maggiore attenzione sui temi socio-ambientali deve assicurarsi di mantenere un dialogo anche con la comunità esterna in cui essa opera, in modo da mantenere i contatti con la cosiddetta "Fonte di risorse" (Ehnert, I., 2009), cioè istituzioni scolastiche, organizzazioni non governative, come anche le famiglie dei dipendenti. Di recente Ulrich e Dulebohn hanno proposto che il futuro HR dovrà adottare un approccio per cui gli stakeholder e l'ambiente esterno influenzano ciò che le risorse umane fanno all'interno dell'organizzazione: in sostanza le risorse umane si impegnano per creare valore all'interno dell'azienda ma allineandosi anche alle aspettative esterne (Ulrich D.; Dulebohn J.H., 2015).

FLESSIBILITÀ: questo concetto è ben conosciuto all'interno della gestione strategica ed ora può essere considerata come tratto distintivo anche all'interno di questo nuovo modo di governare le risorse umane; si parla di "*flessibilità funzionale*" intendendo l'investimento a lungo termine nei rapporti di lavoro e la capacità di adattarlo ai

cambiamenti delle esigenze aziendali. In termini di gestione sostenibile si riflette sui dipendenti, in particolare sugli orari di lavoro, sui congedi parentali, ferie, [...] (Carvalho, A.; Cabral-Cardoso, C., 2008).

La flessibilità richiede che siano considerate le preoccupazioni e le esigenze personali dei lavoratori che possono sorgere a causa di avvenimenti individuali o familiari, ma al contempo, vengano rispettati i bisogni dell'organizzazione.

CONFORMITÀ OLTRE LE NORAMTIVE SUL LAVORO: oltre all'esercizio della normativa di legge presente in materia di lavoro, ciascuna organizzazione che decide di adottare un approccio di gestione sostenibile, è chiamata a mettere in atto quelle attività che non sono disciplinate dalla legge, ma comunque adottate poiché ritenute buona prassi (Cohen, 2012).

COOPERAZIONE TRA I DIPENDENTI: molti studiosi si sono soffermati sull'importanza di sviluppare la collaborazione tra i lavoratori di una medesima organizzazione, in quanto sono presenti diverse evidenze empiriche che ne evidenziano i vantaggi in termini di risultati economici e sociali; condivisione delle informazioni, fiducia e rispetto reciproco entro i confini organizzativi sono gli ingredienti per favorire cooperazione e collaborazione (Brown M., Shields J., 2011; Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., 2014).

EQUITÀ ED UGUAGLIANZA: il principio fondante è che *"i diritti e i doveri all'interno di una determinata azienda sono i medesimi per tutti i lavoratori"* (Järlström M., Saru E., Vanhala S., 2016). Sono state individuate due diverse forme di diversità: la prima *superficiale* fa riferimento ai caratteri biologici che si riflettono nei tratti fisici e risultano, dunque, visibili e facilmente percepibili; la diversità a livello *"profondo"*, al contrario, fa riferimento agli attributi psicologici, legati alla sfera mentale, come atteggiamenti, convinzioni o idee (Harrison D.A., Price K.H.; Bell M.P., 1998; Roberge M.É., Van Dick, R., 2010). La gestione delle risorse umane sostenibili richiede che sia garantita la non discriminazione, come anche l'incoraggiamento ad accettare e favorire diversità all'interno della forza lavoro (Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., 2014).

2.2.2.3. AZIONI E PRATICHE PER RENDERE LA GESTIONE HR SOSTENIBILE

L'analisi svolta sulla letteratura di questo nuovo filone di studi, ha permesso di identificare quali obiettivi mira a raggiungere, nonché le caratteristiche che è necessario siano presenti per poter definire la gestione del personale con l'attributo "Sostenibile"; la studiosa Ina Ehnert (2016)⁵⁶ ha fornito la definizione più autorevole del concetto Sustainable Human Resource Management, successivamente arricchita dalle considerazioni di Kramar, il quale afferma che lo sviluppo del capitale umano è un risultato essenziale dei processi HR, mettendo in dubbio il concetto secondo cui l'obiettivo principale della gestione risorse umane sia il raggiungimento di risultati economici (Kramar, 2014).

Tra gli obiettivi del presente elaborato vi è la volontà di ricercare un ponte tra la teoria descritta fino ad ora e la sua messa in pratica, attraverso azioni concrete che possano coinvolgere direttamente i lavoratori: questo nuovo modo di gestire le risorse umane puntualizza come l'adozione di pratiche sostenibili, che favorisca un maggior empowerment dei lavoratori, sia la chiave che li porterà ad aprirsi verso la cultura più sostenibile adottata dall'impresa, aiutando quest'ultima nel perseguimento degli obiettivi, oltre che economici, anche socio-ambientali. Per raggiungere questo fine, è bene introdurre un nuovo modello concettuale che permetta di rispondere a tre aspetti cardine già analizzati nella letteratura: nello specifico, il modello punta ad allargare la visione strategica per incorporare al suo interno anche le tematiche sostenibili affinché possa essere incrementato il dibattito su questi temi ed eliminato il gap tra la teoria descritta in letteratura e le pratiche HR. (Ehnert, 2009; Kramar, 2014;)

⁵⁶ Ehnert, I.; Parsa, S.; Roper, I.; Wagner, M.; Muller-Camen, 2016, "Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies": le risorse umane sostenibili possono essere considerate come l'adozione di strategie e pratiche di gestione delle risorse umane che consentono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, con un impatto all'interno e all'esterno dell'organizzazione e oltre un orizzonte temporale a lungo termine, controllando al contempo gli effetti collaterali indesiderati e il feedback negativo.

IL MODELLO “R.O.C.- RESPECT, OPENNESS, CONTINUITY”

Il Modello R.O.C. è stato sviluppato da De Lange e Koppens (2007) e osservato dagli studiosi come il risultato dell’evoluzione verificatasi nelle modalità di gestione delle risorse umane nel corso degli anni. Si presenta come la traduzione dello schema della Triple Bottom Line (Elkington, 1994) nei seguenti concetti chiave: “Respect, Openness e Continuity”⁵⁷. Esso enfatizza un riconoscimento esplicito del rispetto verso gli stakeholder interni (dipendenti) come valore cardine della gestione sostenibile, come pure la necessità di avere una prospettiva più aperta e di un approccio orientato al lungo periodo, sia in termini di sostenibilità economica/sociale, sia individuale.

Questo modello presenta diversi presupposti, ma in questa sede il più rilevante riguarda la ricerca di applicazioni concrete del concetto di gestione sostenibile nelle risorse umane: gli studi che mostrano quanto ricercato sono molto limitati, tuttavia facendo riferimento ai tradizionali strumenti e processi HR è possibile procedere con l’inquadramento di essi in ottica di sostenibilità. A seguire, verrà dunque svolta l’analisi delle tre voci del modello “R.O.C.” con la descrizione di alcune possibili applicazioni pratiche.

RISPETTO → fa riferimento alla relazione tra etica e risorse umane, nel dettaglio precisa come debba essere considerata centrale nello sviluppo, formulazione e applicazione delle politiche di gestione del personale, promuovendo il benessere dei lavoratori e in generale dei comportamenti considerabili eticamente responsabili ogni qualvolta vi sia l’occasione (Guest e Woodrow, 2012).

Nella pratica, il passo per arrivare ad una gestione delle risorse umane fondata sull’etica e il rispetto reciproco richiede un cambiamento nell’approccio utilizzato dai professionisti della funzione. La gestione tradizionale, incentrata sulla prospettiva organizzativa e basata sulla ricerca delle figure utilizzando come criterio le competenze possedute che possano garantire l’idoneità al lavoro, deve lasciare spazio dapprima alla Gestione dei talenti e, successivamente, si evolverà nella Gestione secondo un approccio sostenibile (Van Beirendonck, 2009).

⁵⁷ La traduzione delle tre parole chiave del modello ROC: Rispetto, Apertura e Continuità (De Lange e Koppens, 2007).

Vediamo nella pratica cosa prevedono questi approcci:

- La gestione dei talenti prevede che il reclutamento e la selezione siano svolte tenendo conto non solo delle competenze possedute, bensì anche dei punti di forza e gli interessi del soggetto per cercare di individuare la posizione e il ruolo più adatto ad esso (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001).
- La gestione sostenibile, come fase finale nell'evoluzione dell'approccio, prevede che la funzione HR, nella fase di reclutamento e selezione, sia in grado di combinare la prospettiva aziendale (presente nella "gestione delle competenze") con la prospettiva del lavoratore (presente nella "gestione dei talenti"), ricreando un dialogo costruttivo basato sul rispetto reciproco.

APERTURA → questa seconda dimensione del modello "R.O.C." puntualizza la necessità di sviluppare un approccio che non sia centrato esclusivamente sugli shareholders ma che tenga in considerazione anche l'impatto verso gli stakeholder, interni ed esterni, dell'azienda: non sono sufficienti delle modifiche nei processi di produzione o nelle materie, è necessario che vi sia un cambio radicale all'interno della cultura aziendale e nei valori che essa trasmette ai suoi lavoratori (Jackson, 2011; Dubois e Dubois, 2012; Renwick, 2012).

Quanto detto viene applicato nella pratica attraverso l'adozione di una delle tipologie del Sustainable HRM, descritte brevemente al paragrafo seguente, ovvero il "Green HRM" in cui la funzione HR è chiamata a svolgere delle modifiche ai processi tradizionali di reclutamento e selezione, inserimento, formazione e sviluppo, conduzione della valutazione delle prestazioni, [ecc.] per adattarli alla prospettiva green. Questo nuovo filone di studi sarà ampiamente analizzato e approfondito al paragrafo "2.3. GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT".

CONTINUITÀ → quest'ultima dimensione richiama alla creazione di relazioni solide con i propri lavoratori che aumentino la volontà e la motivazione di quest'ultimi ad agire e svolgere la propria attività interiorizzando la mission aziendale e facendone propri gli obiettivi: in questo modo l'azienda lavora nella prospettiva di creare un vantaggio competitivo che sia sostenibile nel lungo termine. L'applicazione pratica di quanto appena affermato avviene mediante il sostegno allo sviluppo delle cosiddette "Carriere sostenibili", di seguito approfondite.

LA COSTRUZIONE DI “CARRIERE SOSTENIBILI” MEDIANTE LE PRATICHE HR

Analizzando la letteratura presente in merito al concetto “carriere sostenibili” emerge la mancanza di una definizione precisa, tuttavia è possibile affermare che essa siano il risultato delle politiche messe in atto dalla funzione HR. Attraverso l’analisi degli scritti inerenti al tema trattato, il presente elaborato cercherà di capire come le pratiche HR sostenibili influenzano la promozione di questa tipologia di carriera e quali modelli di business meglio si adattano ad essa.

È corretto partire dai tratti essenziali che vengono considerati per la definizione del costrutto “carriera sostenibile”, vale a dire il benessere psicologico e fisico del lavoratore e la produttività: gli studiosi ritengono che la presenza contemporanea di questi tre elementi garantisce lo sviluppo di benefici sia per l’individuo che per l’organizzazione (De Vos, 2020; Warr & Nielsen, 2018); inoltre Newman propone tre caratteristiche:

- Affinché la carriera possa essere definita sostenibile, i professionisti HR devono includere dei momenti, durante lo svolgimento dell’attività lavorativa, in cui i dipendenti possano fermarsi brevemente per prendersi cura del loro benessere fisico e mentale.
- Devono essere flessibili e adattabili: i lavoratori devono avere la possibilità di accedere ad opportunità di formazione, al fine di apprendere nuove competenze e abilità.
- Infine, le carriere sostenibili devono includere opportunità di integrazione tra le sfere della vita lavorativa e quelle privata, garantendo il work-life balance che risulta essenziale per il benessere psico-fisico dei lavoratori⁵⁸ (Newman, 2011).

In linea con la definizione di queste caratteristiche, i modelli di carriera sono diventati relativamente più flessibili e imprevedibili nel corso della vita dei singoli lavoratori e i dipendenti sono diventati più proattivi nel ridisegnare i propri posti di lavoro al fine di aumentare l’allineamento con le proprie competenze, interessi e motivazioni⁵⁹ (Arthur & Rousseau, 1996).

⁵⁸ Il tema del benessere dei lavoratori sarà approfondito al capitolo 3 come implicazione diretta dell’introduzione della sostenibilità nelle aziende e che come si può già osservare impatta anche sulla vita lavorativa e privata dei lavoratori.

⁵⁹ Come appena affermato i lavoratori cercano di ridisegnare i propri posti di lavoro affinché siano allineati alle loro esigenze e interessi: per comprendere quanto detto è reale è stato somministrato un questionario ad un campione di lavoratori ma anche di studenti prossimi all’ingresso del mondo del lavoro; i dati saranno analizzati al capitolo 4 del presente elaborato.

Partendo dal costrutto appena descritto delle “carriere sostenibili”, l’obiettivo è ricercare quali pratiche per la gestione risorse umane possono essere reinterpretate in ottica green al fine di portare la forza lavoro ad essere il fulcro per il raggiungimento della sostenibilità organizzativa, fornendo il loro supporto alla dimensione economica, sociale e ambientale. Gli studiosi N. Thevanes e A.A. Arulrajah hanno sviluppato una definizione del termine:

“Una pratica o un insieme di pratiche per la gestione delle risorse umane possono definirsi sostenibili quando hanno il potere di contribuire al raggiungimento di prestazioni economiche, sociali e ambientali contemporaneamente” (N. Thevanes e A.A. Arulrajah, 2017).

Utilizzando questa affermazione come punto di riferimento, è stato possibile identificare quattro categorie in cui ricomprendere le pratiche e i processi HR sotto l’aggettivo “Sustainable”, di seguito illustrate.

1. PROCESSI HR TRADIZIONALI

In questa prima sezione sono raggruppati i processi per la gestione del personale che vengono quotidianamente utilizzati all’interno di tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla presenza di orientamenti alla sostenibilità; questi strumenti, di seguito illustrati, possono essere facilmente riadattati in ottica sostenibile e mirati dunque al perseguimento non solo di obiettivi economici, ma anche socio-ambientali.

- *Reclutamento e selezione*: in un mercato ad alto livello di competizione, come quello odierno, ricercare e scegliere lavoratori qualificati e affidabili è essenziale per il buon funzionamento e la creazione di un vantaggio economico nel lungo periodo (Argue, 2015); nelle realtà aziendali in cui la sostenibilità viene integrata all’interno del modello di business, questa funzione viene riassetata comprendendo al suo interno elementi di sostenibilità. A livello pratico, i professionisti HR ricercano nuove modalità per svolgere l’attività di reclutamento e selezione⁶⁰, nonché adottano nuovi criteri per svolgere questo processo: sempre più spesso, la scelta ricade su persone vicine al luogo di lavoro, per prevenire fenomeni quali l’assenteismo o un eccessivo turnover, come pure per ridurre spese di alloggio e spese di trasporto;

⁶⁰ Modalità per svolgere “reclutamento e selezioni green” vengono approfondite al paragrafo “2.3.2.2. I PROCESSI PER LA GESTIONE HR NELLA PROSPETTIVA GREEN”.

queste scelte economiche si ricollegano anche al punto di vista ambientale adottato dall'impresa, in quanto la scelta di persone secondo il criterio appena descritto permette di ridurre l'impatto ambientale, in quanto esse possono ad esempio, scegliere mezzi di mobilità non inquinanti. Infine, dal punto di vista sociale, attraverso queste pratiche è possibile offrire delle opportunità di miglioramento per la comunità in cui si opera, ed esempio fornendo un lavoro a quelle persone appartenenti a categorie più svantaggiate.

- *Formazione e sviluppo*: nella odierna funzione di gestione del personale, questa attività può essere considerata come principale; in particolare, Opatha afferma che *“la formazione è un processo formale di cambiamento del comportamento e della motivazione dei dipendenti al fine di migliorare le prestazioni individuali e organizzative e raggiungere obiettivi economici e socio-ambientali”* (Opatha, 2009). L'attività di formazione svolta nell'ottica della sostenibilità deve essere funzionale all'educare i lavoratori alla cultura sostenibile adottata dall'azienda, nonché orientare i comportamenti di quest'ultimi, da un lato al rispetto, all'eliminazione dei pregiudizi e all'accettazione della diversità (prospettiva sociale) (Waight e Madera, 2011); dall'altro ad una maggiore sensibilità al tema ambiente attraverso lo svolgimento di una formazione mirata a far acquisire ai lavoratori atteggiamenti pro-positivi⁶¹ (prospettiva ambientale).
- *Valutazione delle prestazioni*: lo svolgimento di questo processo in modo sostenibile comporta lo sviluppo di sistemi di valutazione che non guardino solo le performance di produttività del lavoratore, ma considerino anche quali comportamenti ha adottato quest'ultimo, considerata la formazione erogata dall'azienda, a favore del raggiungimento di obiettivi sociali e ambientali.
- *Gestione della ricompensa*: anche in questo processo la funzione HR deve sviluppare dei sistemi premianti, monetari e non -, che siano mirati a ricompensare coloro che si sono dimostrati proattivi verso la cultura sostenibile scelta dall'organizzazione; è importante sviluppare al meglio questi sistemi, in quanto possono rivelarsi una leva importante per motivare i lavoratori all'adozione di comportamenti che agevolano il raggiungimento di obiettivi economici, sociali e ambientali.

⁶¹ L'attività di “Formazione Green”, viene illustrata dando specifici esempi di comportamenti che possono adottare i lavoratori al paragrafo “2.3.2.2. I PROCESSI PER LA GESTIONE HR NELLA PROSPETTIVA GREEN”

2. GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Nella seguente sezione, saranno analizzate alcune delle pratiche che possono essere ricomprese in una nuova attività che la funzione risorse umane, che lavora in ottica sostenibile, è chiamata a svolgere, ossia la gestione della diversità nell'ambito della forza lavoro presente all'interno dell'organizzazione; sono diversi gli studiosi a sostenere che lo svolgimento di attività che favoriscono l'inclusione dei dipendenti, provenienti dai diversi background formali e informali, migliorano la sostenibilità organizzativa (Mor Barak, 2005).

Dal punto di vista sociale, gestire la diversità significa organizzare iniziative e attività che sensibilizzino i lavoratori sul tema della discriminazione, puntando all'eliminazione di quest'ultima e al rafforzamento di aspetti quali l'equità e il rispetto tra lavoratori⁶². Dal punto di vista ambientale, la presenza di lavoratori con competenze e abilità diverse, promuove lo sviluppo dell'"Eco-innovazione": la presenza di una forza lavoro diversificata permette l'allineamento di un patrimonio di conoscenze ambientali molto ampio, che facilita lo sviluppo di molteplici soluzioni innovative dal punto di vista ecologico (Watson,1993).

Dunque, alla luce di quanto affermato, sono diversi gli studi (Fleury, 1999; Cox and Blake, 1991; Richard, 2000; Kandola, 1995; Cassell, 1996; Jayne and Dipboye, 2004; McLeod, 1996; Waight and Madera, 2011; Shen, 2009) che evidenziano come un'efficace gestione della diversità fornisca all'azienda la possibilità di:

- Sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile a lungo termine;
- Rafforzare l'employer branding e migliorare l'immagine aziendale;
- Migliorare l'efficacia organizzativa e raggiungere gli obiettivi economico/finanziari;
- Raggiungere gli obiettivi sociali e ambientali.

⁶² Riferimento Diretto al modello R.O.C., in particolare alla lettera "R" del rispetto reciproco.

3. LA TECNOLOGIA PER LA GESTIONE HR SOSTENIBILE

Uno degli strumenti che oggi le aziende hanno a disposizione per cercare di rendere i loro processi attenti ai temi della sostenibilità è la tecnologia e nel complesso il mondo digitale: la funzione “e-HRM” è la tecnologia che permette alla funzione HR di creare nuove aree per favorire il successo organizzativo sostenibile (Ramayah, 2011).

Questo tipo di pratiche sostenibili possono facilmente essere applicate ai tradizionali processi HR, come ad esempio e-recruitment e selection, e-training, e-performance management, [ecc.]; inoltre l'utilizzo della tecnologia è il principale fattore che favorisce le prestazioni ambientali, con azioni come la riduzione dell'uso di carta, passando ad una cultura basata sul digitale e la tecnologia (Yusoff, 2015; Pratheepan and Arulrajah, 2012; Ruel, 2007). L e-HRM è molto utile anche a livello sociale, dal punto di vista del benessere dei lavoratori, poiché consente a questi di svolgere il lavoro a distanza (telelavoro, Smartworking, ecc.) riducendo gli spostamenti che spesso sono considerati fonte di stress psicologico per i lavoratori, come anche riduce gli sprechi di tempo (es. tempi di attesa, tempi di ricerca, ecc.).

Per tutte le attività appena descritte che possono essere svolte, l'“e-HRM” è considerata una pratica fondamentale per le aziende che vogliono compiere una transizione sostenibile della propria attività.

4. WORK-LIFE BALANCE

Infine in quest'ultima sezione, si ritrova il tema del “work-Life balance”, pratica che viene sempre più spesso implementata dalle organizzazioni aziendali per agevolare il lavoratore, garantendone il benessere psico-fisico e una maggiore produttività⁶³; rientrano in questa pratica la possibilità del lavoratore di usufruire del lavoro agile, la possibilità di avere un orario flessibilità per combinare al meglio le esigenze lavorative e quelle private, [ecc.]⁶⁴.

Azioni come queste, all'apparenza banali, hanno invece un grande impatto sui lavoratori, aumentando la motivazione verso i compiti che devono svolgere e migliorando le prestazioni economiche, sociali e ambientali (Parakandi e Behery, 2016).

⁶³ I due requisiti cardine per la costruzione della “carriera sostenibile” del lavoratore.

⁶⁴ La parte empirica di questo elaborato, descritta al capitolo 4, cercherà di cogliere quali delle attività che rientrano nella pratica di “Work-Life Balance” ricercano maggiormente.

È stato più volte sottolineato, all'interno del presente elaborato, quanto le risorse umane rappresentino una risorsa preziosa per ciascuna organizzazione; pertanto, sulla base di questa consapevolezza, è necessario che dapprima venga coinvolta la funzione HR con i suoi professionisti attraverso le pratiche appena illustrate.

È corretto precisare come l'implementazione di azioni e processi in ottica sostenibile siano uno strumento fondamentale per coinvolgere il lavoratore e far sì che egli acquisti maggiore consapevolezza con le tematiche e con gli obiettivi di sostenibilità che l'azienda si è prefissata: affinché la sostenibilità possa essere implementata nelle diverse aree del modello di business di un'azienda, è necessario che le persone abbiano interiorizzato e fatto propria la prospettiva sostenibile, perché esse rappresentano il cervello e il cuore dell'organizzazione.

2.2.2.4. LE QUATTRO CLASSIFICAZIONI NELLO SUSTAINABLE HRM

Dopo l'approfondimento sui principi e le caratteristiche necessarie affinché un sistema di gestione del personale possa essere definito "sostenibile" e le pratiche che possono essere svolte secondo la medesima prospettiva, si evidenziano ora le quattro tipologie di "Sustainable Human Resource Management" individuate dalla letteratura presente, come mostra la tabella sottostante.

Tabella numero 4.: "Tipologie di Sustainable Human Resource Management"

TIPOLOGIA SHRM	PROSPETTIVE ORGANIZZATIVE (SCOPO)	INPUT PER LA GESTIONE SOSTENIBILE	PROCESSI PER SHRM (COME?)	OUTPUT DALLA GESTIONE SOSTENIBILE (QUALI VALORI?)
Socially responsible HRM	Raggiungere obiettivi a livello economico-sociale.	Creare consapevolezza sull'impatto che l'attività di business può avere sulle persone al di fuori dei confini organizzativi e oltre il tempo presente.	Sviluppo di comportamenti socialmente responsabili, pratiche, strategie e cultura che favoriscano il benessere e la salute sociale.	Sviluppo di valori economici e sociali, come ad esempio la reputazione o dell'organizzazione o l'attrattiva di quest'ultima per i potenziali lavoratori.
Green HRM	Raggiungere obiettivi nelle sfere economico-ambientale.	Utilizzare l'HRM per incorporare i valori Green all'interno dell'organizzazione.	Adottare comportamenti, pratiche e una cultura aziendali che riescano a sensibilizzare i lavoratori.	Sviluppo di valori economico-ambientali che aumentino il coinvolgimento delle persone in pratiche green.
Triple Bottom Line HRM	Raggiungere obiettivi nelle tre sfere previste dal modello, cioè economico, sociale e ambientale.	Utilizzo di competenze, abilità, conoscenze possedute dalle HR per creare situazioni vantaggiose.	Comportamenti, pratiche, strategie e cultura che possano contribuire agli obiettivi di CS e alle performance del SHRM.	Favorire una gestione intergenerazionale, cosicché le conoscenze e le competenze sviluppate possano essere trasmesse alle generazioni future.
Common Good HRM	Raggiungere obiettivi che portino benefici all'esterno e all'interno dell'organizzazione.	Utilizzo di competenze, abilità, conoscenze possedute dalle HR per il bene comune e per affrontare le grandi sfide della società.	Adozione di pratiche che migliorino il comportamento delle risorse umane favorendo l'adozione di valori comuni.	Ottenere lo sviluppo sociale ed economico che garantisca condizioni di vita e lavoro dignitose.

Fonte: "Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?", Ina Aust (Ehnert), Brian Matthews, Michael Muller-Camenb, 2020.

TIPOLOGIA 1: GESTIONE SOCIALMENTE RESPONSABILE

Nelle fasi di sviluppo della gestione sostenibile vi è la tendenza a ricollegarla alla "gestione socialmente responsabile": questa parte risulta molto importante non solo nel mettere in pratica la strategia di sostenibilità o nella CSR, ma anche come strumento di implementazione per il miglioramento della comunità in cui l'azienda opera. Infatti una definizione che è stata fornita si esprime come in seguito: "Una *strategia HR sostenibile può essere definita come la gestione delle risorse per soddisfare i bisogni ottimali dell'azienda e della comunità odierna, senza compromettere la capacità di soddisfare i bisogni del futuro*"; viene, pertanto, riconosciuta una responsabilità che va oltre i confini aziendali e che richiede all'impresa un maggiore impegno al fine di ridurre al minimo gli impatti negativi delle pratiche svolte all'interno della comunità in cui essa opera.

TIPOLOGIA 2: GREEN HRM

Questo secondo tipo di gestione sostenibile verrà approfondito, mediante l'analisi della letteratura presente, al paragrafo successivo, pertanto al momento sarà data solo una breve delucidazione.

Fa riferimento al raggiungimento di obiettivi all'interno della sfera ambientale ed è stato sviluppato con l'idea di influenzare e migliorare la consapevolezza delle persone sui temi ecologici; uno dei fini che muovono questo approccio è sicuramente quello di sensibilizzare la direzione risorse umane ad integrare delle pratiche verdi nello svolgimento delle sue funzioni, come ad esempio il reclutamento di dipendenti sensibili a questi temi o che richiedano compiti nell'ambito ecologico, come anche lo svolgimento di formazione ecologica, [ecc...].

TIPOLOGIA 3: TRIPLE BOTTOM LINE HRM

Questa prospettiva si basa sullo schema teorizzato da Elkington, il quale ha facilitato la transizione della sostenibilità all'interno delle organizzazioni e secondo cui, affinché un'azienda possa essere definita "sostenibile", è necessario si raggiunga l'equilibrio economico, sociale ed ecologico. Considera l'HRM come un approccio generico che si concentra sia sulle pratiche orientate al benessere del lavoratore, sia su un maggior coinvolgimento di quest'ultimo, tenuto conto dell'impatto che la gestione può avere a livello socio-ambientale.

TIPOLOGIA 4: COMMON GOOD HRM

Quest'ottica segna un cambiamento nella comprensione dello scopo del business e della funzione HR: le tre prospettive precedenti erano indirizzate ciascuna ad una diversa area delle tre individuate dalla TBL, con comune obiettivo a tutti i tre modelli, il raggiungimento di risultati economici. Questo approccio "*al bene comune*" presuppone che l'impresa si impegni anche nel trovare una soluzione alle sfide della sostenibilità che riguardano la collettività: pertanto in questo modello gli interessi della società vengono posti al di sopra o a pari livello delle esigenze individuali e dell'organizzazione. Implementare l'"*approccio common good*" significa incorporare valori comuni in tutte le aree strategiche e operative dell'azienda, oltre che coinvolgere maggiormente le risorse umane con il ruolo di sviluppatori di una cultura aziendale basata su valori come la dignità, la solidarietà e il rispetto reciproco.

2.3. GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Come già anticipato in precedenza, in quest'ultima parte del capitolo si andrà ad approfondire una delle quattro tipologie per la gestione delle risorse umane individuate all'interno del nuovo filone Sustainable, ovvero il "Green Human Resource Management". Il termine "green" associato alle risorse umane è ancora poco conosciuto tra i lavoratori, ma, in particolare, tra i professionisti della funzione, motivo per cui questo concetto è ancora poco presente nella letteratura esistente. Questa tipologia guarda, principalmente, all'impatto ambientale provocato dalle attività svolte all'interno delle organizzazioni imprenditoriali ed è stato sviluppato allo scopo di far nascere, nei lavoratori, una maggiore attenzione verso le problematiche ambientali. Negli ultimi anni, in seguito alla crescente importanza assunta dalla sostenibilità all'interno delle imprese, il Green Human Resource Management ha guadagnato un maggior interesse da parte degli studiosi, i quali hanno precisato che un collegamento tra le due dimensioni è possibile mediante l'integrazione, all'interno delle funzioni HR esistenti, di pratiche che siano attente alla sfera ecologica.

Oltre quanto già detto, da diversi studi empirici è emerso che una gestione delle risorse umane più attenta ai temi "Green", genera un impatto molto positivo anche sulla transizione dell'impresa verso l'economia circolare, approfondita nel precedente capitolo. L'integrazione di compiti legati alla sostenibilità o all'economia circolare all'interno di processi come il reclutamento o utilizzati come strumento per stimolare i lavoratori, sono cruciali per promuovere gli "eco-imprenditori", i quali hanno poi il potere di influenzare una cultura aziendale più attenta ai temi ecologici.

Tuttavia, presenta uguale importanza, anche il raggiungimento di risultati economici: infatti, affianco allo scopo ambientale, l'impresa non deve dimenticarsi di perseguire una solidità economica sostenibile nel lungo termine.

Dunque, la sostenibilità ambientale può essere interpretata dall'impresa come il fine che le permetterà di attuare l'innovazione all'interno del business: la volontà di svolgere l'attività imprenditoriale con maggiore attenzione all'ambiente, spinge le imprese a rivoluzionare i propri modelli di business verso un'ottica circolare, i quali aiutano le organizzazioni ad individuare il percorso da seguire affinché possa essere strutturata una maggiore sostenibilità.

2.3.1. UN NUOVO CONCETTO

A seguito della crescita dell'industrializzazione, il tasso di degrado ambientale è aumentato di in giorno in giorno, provocando conseguenze al Pianeta che, alla lunga, possono diventare irreparabili; nella maggior parte delle situazioni, quando si parla di sostenibilità, essa viene indicata come *“la salvaguardia del Pianeta terra nel suo complesso”*, affermazione solo in parte corretta poiché risulta incompleta. Infatti prestare maggiore attenzione alla salvaguardia degli ecosistemi non serve tanto a quest'ultimi, i quali sono in grado di ridefinire i propri equilibri, bensì è necessaria per poter garantire degli standard adeguati di vita agli esseri umani e in generale a tutti gli esseri viventi. Come più volte ribadito, lo sviluppo sostenibile ha individuato tre componenti su cui lavorare, ossia la protezione dell'ambiente, la tutela della persona e l'equità sociale, come anche la crescita economica.

Pertanto, l'economia globale altamente competitiva, in cui oggi si trovano ad operare le imprese, è responsabile non solo dell'ottenimento di buone performance economico-finanziarie, ma anche della protezione dell'ambiente. Oltre agli interventi di sostenibilità nelle funzioni tradizionali, come possono essere la fornitura piuttosto che la logistica, le imprese hanno iniziato ad intervenire con pratiche ambientali anche all'interno della funzione risorse umane. Gli studiosi ritengono che i professionisti dovrebbero possedere i mezzi necessari per progettare una cultura organizzativa che risulti allineata con la sostenibilità ambientale, soprattutto perché è noto che nessuno cambiamento può avvenire senza la partecipazione attiva e la collaborazione dei dipendenti stessi.

La funzione HR si trova, dunque, in una posizione strategica che le consente di sviluppare, da un lato, e di implementare, dall'altro, una strategia di sostenibilità: essa possiede le informazioni necessarie per comprendere cosa è necessario per poter creare dei valori all'interno della cultura organizzativa che consentano di raggiungere gli obiettivi di Corporate Sustainability. Alla luce di quanto affermato, è emerso il nuovo concetto delle *“Risorse Umane Verdi”*, che si concentra sull'integrazione delle attività di gestione ambientale con le attività di gestione dei lavoratori.

Proseguendo, lo scopo del presente elaborato è quello di fornire una chiara comprensione di questa metodologia sviluppata per la gestione delle risorse umane; di seguito le domande a cui si proverà a fornire una risposta, per arrivare ad una definizione esaustiva.

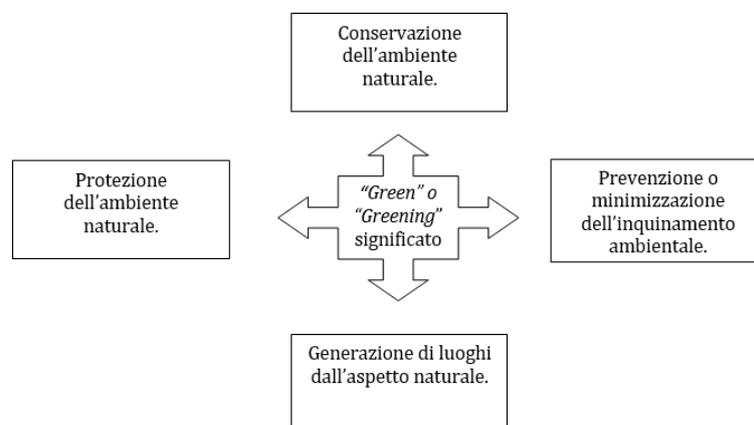
2.3.1.1 IL SIGNIFICATO DELLA PAROLA "GREEN"

"Che cosa si intende con "Green" e nello specifico con "Green HRM"? Perché la scelta del termine "Green" e perché è così importante per le imprese? Quali sono i requisiti per poter definire le risorse umane come "Green"?"

Quando si utilizza la parola "Green" la traduzione letterale è "verde", che nella lingua italiana identifica un aggettivo oppure un sostantivo rilevante per la natura o per l'ambiente. Nel contesto della funzione risorse umane possono essere individuati quattro significati diversi per questo termine, di seguito illustrati (Opatha, Arulrajah, 2014):

- *Protezione dell'ambiente naturale*: tutela di ciò che nel mondo non è causato né controllato dell'uomo come terre, foreste, piante, animali e in generale tutti i fenomeni riconducibili all'ambiente naturale, affinché possano essere mantenuti nella loro forma e possano essere preservati da danni, perdite o cambiamenti.
- *Conservazione dell'ambiente naturale*: è necessaria molta attenzione nel momento in cui si fa uso di ciò che l'ecosistema offre, al fine di preservarlo a lungo e garantire anche alle generazioni future di beneficiare di ciò che esso offre.
- *Prevenire e minimizzare l'inquinamento ambientale*: è fondamentale ridurre al minimo l'impatto di tutte quelle attività che provocano contaminazione di fonti di vita come acqua, aria, ecc.
- *Creazione di giardini e spazi naturali*: l'uomo deve farsi creatore di spazi verdi come giardini o parchi in cui la natura possa trovare il suo spazio e possa essere protetta.

Fig. numero 10.: "Quattro significati del termine "Green" nel contesto del HRM".



Fonte: Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, H.H. D. N. P. Opatha & A. Anton Arulrajah, 2014.

In base a queste quattro definizioni, è possibile anche individuare le posizioni corrispondenti che manager e dipendenti dovrebbero assumere al fine di essere individuati come *“green employee”*:

- *Protettori*: agire al fine di mantenere l’ecosistema nella sua condizione naturale e proteggerlo da danni o cambiamenti negativi.
- *Conservatori*: all’uomo è richiesto di essere più diligente nel modo in cui utilizza ciò che l’ambiente gli mette a disposizione per fare in modo che non vi siano consumi eccessivi o sprechi delle sue risorse.
- *Non- polluter*: l’essere umano stesso deve essere colui, che in primis, opera per minimizzare l’inquinamento delle fonti naturali da sostanze e rifiuti che non sono normalmente presenti in natura.
- *Creatori*: l’uomo deve favorire la creazione di luoghi in cui possano ricrearsi degli ecosistemi naturali, come giardini o parchi ed è fondamentale che esso se ne prenda cura.

Non è un caso se nell’ultimo decennio si sono susseguite numerose attività a favore dell’ambiente: con la crescita esponenziale delle attività industriali e della globalizzazione, sono stati molti gli eventi che hanno provocato impatti molto dannosi che si sono riversati nell’ambiente. Le sfide a cui oggi le diverse organizzazioni sono chiamate a rispondere sono sostanzialmente tre: il cambiamento climatico, il problema dell’esaurimento di risorse naturali e infine il mantenimento dell’integrità dell’ecosistema (Rugman, Verbeke, 1998); queste tre problematiche hanno sollevato l’attenzione non solo di studiosi ma anche degli organi istituzionali, come pure degli imprenditori, i quali hanno deciso di intervenire per preservare e salvare l’ambiente naturale attraverso azioni concrete. Nel presente elaborato, il focus specifico è sul *“Green Human Resource Management”*: sono molti i professionisti della gestione delle risorse umane a riconoscere, nell’implementazione di politiche green anche in questa funzione, uno strumento essenziale per sostenere le ragioni dello sviluppo sostenibile.

Questo nuovo approccio fa riferimento a tutte le attività coinvolte nello sviluppo, implementazione e manutenzione dei sistemi di gestione del personale allo scopo di rendere quest’ultimo *“verde”*; nello specifico, vi è un richiamo a tutte le politiche e le attività che mirano a rendere più *“ecologici”* i dipendenti dell’organizzazione.

Lo scopo del Green HRM è quello di influenzare il comportamento dei lavoratori, per sensibilizzarli ai temi ambientali e ottenere il massimo dalle quattro posizioni⁶⁵ sopra illustrate: è fondamentale che, all'interno delle imprese, venga compreso che è impossibile raggiungere gli obiettivi di Corporate Sustainability senza prima lavorare sulla consapevolezza delle persone verso questi temi; quest'ultima affermazione permette di comprendere l'importanza del sostantivo Green nella gestione dei lavoratori per la realizzazione della CSR, ovvero della Responsabilità Sociale D'impresa. All'interno di ogni organizzazione operare attraverso una gestione attenta all'ambiente è fondamentale per poter sviluppare un vantaggio competitivo che permetta all'impresa di restare nel mercato: la gestione dei lavoratori in una prospettiva di salvaguardia degli ecosistemi è necessaria per fornire prodotti e svolgere i processi produttivi che rispettino gli standard e le prestazioni ambientali richieste.

Tuttavia, la gestione Green è importante a livello corporate, come anche nell'ambito del lavoratore individuale: infatti lui/lei, oltre ad avere una vita lavorativa, è anche un consumatore nella sua vita privata. Adottare delle pratiche green durante lo svolgimento dell'attività lavorativa garantisce il contributo individuale al successo della gestione aziendale attenta all'ambiente ma, favorisce anche l'adozione di comportamenti più sensibili ai temi ambientali anche nella vita privata, generando un contributo significativo alla sostenibilità ambientale (Milliman & Clair, 1996).

Al fine di raggiungere gli obiettivi ambientali, è necessario comprendere quali requisiti debbano possedere i lavoratori perché possano essere definiti "Green"; sono state individuate quattro categorie con riferimento a competenze, attitudini, comportamenti e risultati.

Competenze → il lavoratore deve essere in possesso di una serie di conoscenze e abilità in materia di sostenibilità ambientale, in quanto senza esse è difficile che esso possa sviluppare un approccio "verde". L'impresa che adotta una strategia ambientale deve fornire tutte le conoscenze necessarie al lavoratore per migliorare le proprie prestazioni individuali e quelle aziendali; tuttavia, è emerso, da diversi studi, un gap in merito a quali competenze possano essere identificate come "Green" (Callenbach, 1993; Gupta & Sharma, 1996; Sen, 2004; Collier & Esteban, 2007; Garavan, 2010; Sudin, 2011).

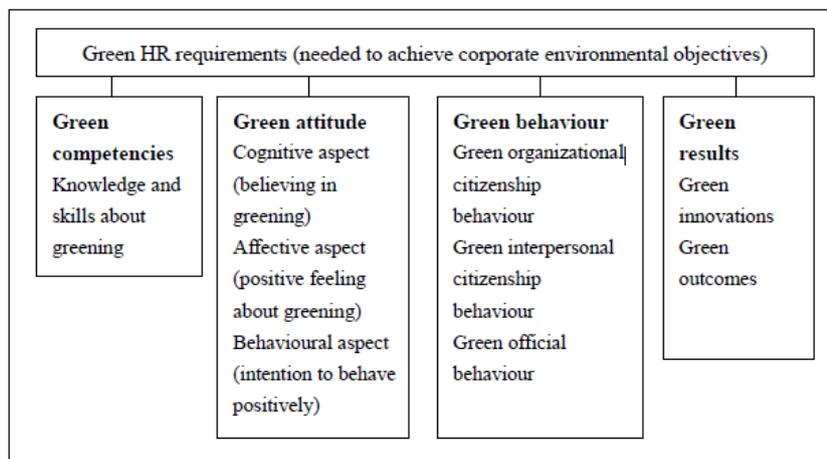
⁶⁵ Riferimento ai ruoli individuati, dopo aver illustrato le quattro definizioni di "green" presenti nel contesto della gestione delle risorse umane: protettori, conservatori, non-polluter, creatori.

Attitudine → oltre alle conoscenze di cui un lavoratore deve essere in possesso, è necessaria la presenza di un atteggiamento verso i temi e le problematiche della sostenibilità; un'attitudine alla condotta verde comporta convinzioni e intenzioni verso l'adozione di uno stile di vita che sia rispettoso dell'ambiente non solo nella vita privata, ma anche in quella lavorativa.

Comportamento → requisito fondamentale per le risorse umane verdi è sicuramente l'adozione di ciò che in inglese è definito "Green Behavior", inteso come l'impegno che il lavoratore dedica allo svolgimento di azioni volte ad aiutare l'impresa nel raggiungimento dei goals ambientali. Non si tratta di requisiti necessari per essere assunti all'interno dell'organizzazione, ma azioni volontarie che possono, però, generare un vantaggio per l'impresa. Altra dimensione del comportamento del lavoratore è quella interpersonale, cioè come egli si relaziona con i suoi colleghi e se li spinge ad adottare delle azioni che rendano anche la loro condotta "green"; anche in questo caso non si tratta di requisiti formali, bensì individuano delle pratiche che possano migliorare l'approccio green a dei collaboratori aziendali. Infine la terza e ultima dimensione comportamentale è definita come la diligenza con cui il lavoratore svolge gli incarichi a lui assegnati dai suoi superiori in relazione al tema green: in questo caso si tratta di mansioni che devono essere portate a termine dal dipendente (Harries & Helen, 2012).

Risultati → si tratta di outcome rispettosi dell'ambiente, definiti come l'esito delle attività verdi che sono state svolte dal dipendente, per le quali sono individuate due dimensioni: innovazioni verdi, cioè nuove iniziative ambientali, nuove soluzioni, riduzione dell'inquinamento, ecc.; risultati ecologici.

Fig. numero 11.: "Requisiti delle Risorse Umane Verdi".



Fonte: Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, H.H. D. N. P. Opatha & A. Anton Arulrajah, 2014.

2.3.1.2 LA RELAZIONE TRA IL GHRM E LA CULTURA AZIENDALE

Come già sottolineato, il GHRM è uno strumento essenziale per l'implementazione del concetto di sostenibilità all'interno dell'organizzazione; il fine di questo nuovo approccio è assicurarsi che i lavoratori sviluppino capacità e conoscenze "verdi", come pure l'intenzione di adottare un comportamento green come stile di vita. Tuttavia, è bene tenere in considerazione che l'utilizzo di questa metodologia va adeguato al tipo di contesto nel quale opera l'impresa: è necessario comprendere sia i contesti istituzionali, sia quelli culturali.

IL CONTESTO ISTITUZIONALE: il GHRM si sviluppa come branca della gestione strategica delle risorse umane e di fatto offre l'opportunità, alla tradizionale modalità utilizzata per governare le persone, di ampliare la propria prospettiva e i propri obiettivi di performance, per soddisfare non solo gli azionisti ma anche la società, le comunità circostanti e l'ambiente. Quando si parla di "istituzioni" si intende l'insieme di regolamenti che gli attori di una certa organizzazione sono chiamati a seguire e rispettare: in questo caso si parla delle imprese e dei propri lavoratori. Diversi studiosi suggeriscono che il fattore chiave è creare una buona relazione tra il mondo imprenditoriale e gli enti che forniscono istruzione e formazione; si individuano due diversi contesti di intervento:

- Economie di mercato liberali: carattere tipico di Usa e Regno unito in cui l'istruzione è concentrata sul fornire competenze generali poiché le aziende risultano molto riluttanti nell'investire in programma di apprendistato che forniscano competenze specifiche (Hall & Soskice, 2001).
- Economie di mercato coordinate: forma tipica utilizzata nei paesi europei, in cui le imprese collaborano con le istituzioni scolastiche per la creazione di programmi di tirocinio e apprendistato, in cui possono trasmettere competenze specifiche ai lavoratori inerenti all'azienda o al settore in generale (Finegold & Wagner, 2002).

IL CONTESTO CULTURALE: i valori e i principi di un certo individuo influiscono sul modo in cui esso prende delle decisioni nelle diverse situazioni in cui si trova; pertanto, la funzione HR deve comprendere la cultura di ciascuna nazione in cui si trova ad operare, per trovare le pratiche adatte per ogni realtà (Brewster, 2016).

I professionisti delle risorse umane devono tenere in considerazione quanto emerge dallo studio dei contesti appena descritti, perché questo consentirà loro di comprendere qual è la percezione dei lavoratori, nello specifico, nei confronti dei temi ambientali.

Diversi studiosi hanno proposto dei modelli che fossero di supporto per favorire una corretta implementazione delle pratiche green nella funzione risorse umane, lavorando sulla sensibilità si quest'ultime verso i temi di sostenibilità ambientale; i passaggi sono i seguenti:

- Partendo dall'alta direzione, ad essa il compito di sviluppare una politica ambientale che possa essere trasmessa ai propri dipendenti affinché essi la interiorizzino e adottino delle azioni che permettano la sua realizzazione;
- È importante incoraggiare la condivisione degli obiettivi ambientali tra i dipendenti: è importanti la formazione che viene fatta per far comprendere loro la gravità del problema e quali pratiche essi possono mettere in atto;
- È importante che l'impresa permetta ai propri dipendenti di esprimersi liberamente con idee e iniziative che riguardano attività per preservare gli elementi ambientali;
- Infine, è importante fornire ai dipendenti premi e incentivi laddove raggiungano prestazione eccellenti, al fine di motivarli a continuare ad adottare questo comportamento green.

Dunque, per concludere, è possibile affermare che l'atteggiamento e la preoccupazione ambientale sono individuabili come la percezione che ciascun lavoratore presenta nei confronti delle problematiche ambientali; è compito dell'impresa cercare di trasmettere ai propri dipendenti una maggiore sensibilità nei confronti di queste tematiche: il modello appena illustrato indica le fasi da seguire per creare una cultura organizzativa in cui siano presenti valori, principi e convinzioni che possano guidare le pratiche e le diverse attività verso un orientamento green.

2.3.2. PRATICHE GREEN PER UN HR PIÙ ATTENTO ALL'AMBIENTE

Green HRM è il tema emergente nell'attuale scenario aziendale: la funzione dedita alla gestione delle risorse umane risulta molto influente nel definire un approccio per la creazione di una cultura della sostenibilità all'interno dell'organizzazione, come in precedenza affermato. Tuttavia, questa nuova strategia prevede l'implementazione di modifiche alle diverse funzioni delle risorse umane come il reclutamento, l'inserimento, la formazione e sviluppo, la conduzione della valutazione delle prestazioni e determinazione della retribuzione dei dipendenti; pertanto, in questo paragrafo verranno analizzati i diversi processi per la gestione delle risorse umane, adattati alla prospettiva green.

Le iniziative verdi all'interno delle risorse umane costituiscono una forma più ampia di responsabilità sociale d'impresa e il Green HR coinvolge due elementi essenziali: pratiche HR rispettose dell'ambiente e conservazione del capitale di conoscenze.

2.3.2.1. LA TEORIA A.M.O.

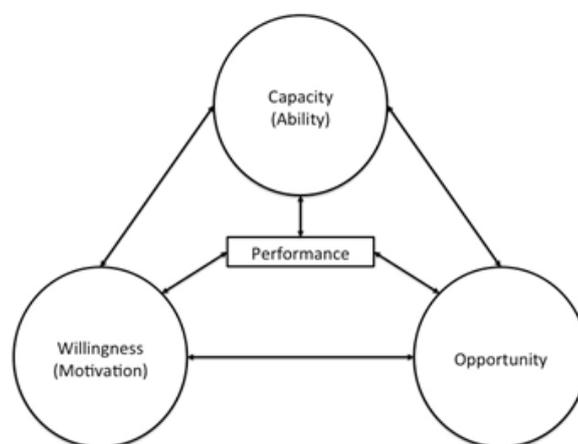
Nella disciplina della gestione delle risorse umane, la teoria "Abilità, Motivazione e Opportunità" risulta il framework più adottato per provare a spiegare la complessa relazione che intercorre tra il modo in cui i dipendenti vengono governati e le loro prestazioni. Le origini di questa teoria risiedono all'interno del discorso avvenuto tra psicologici industriali e psicologici sociali: i primi affermavano che le performance dei lavoratori erano in funzione unicamente delle attività di formazione e sviluppo, le quali consentivano loro di affinare le conoscenze e le competenze possedute (Lawshe, 1945); i secondi, invece, ritenevano che non fosse corretto considerare solo gli aspetti tecnici come variabile influente ma che le prestazioni risultavano in funzione, anche, della componente motivazionale presente all'interno dei lavoratori (Wyatt, 1934); successivamente, nel proseguire della discussione, si aggiunse una terza dimensione, l'opportunità, per cui gli psicologi affermavano che la possibilità di avere di occasioni lavorative diverse e, quindi, la consapevolezza di un buon grado di occupabilità, influiva positivamente sugli obiettivi prestazionali a cui miravano i lavoratori.

Per terminare il dibattito, gli studiosi hanno, dunque, sottolineato che le performance dei lavoratori risultano in funzione di tre aree: capacità possedute, motivazione e opportunità di lavoro; l'organizzazione, lavorando su queste tre dimensioni può garantire il raggiungimento di buoni risultati.

Non è, dunque, un caso che questa teoria venga illustrata in questa parte dell'elaborato: essa risulta direttamente collegata alle pratiche che la funzione HR attiva per gestire i propri dipendenti e, in questo caso, dove il fine è ottenere migliori performance nella sostenibilità ambientale, queste saranno riassetate nella prospettiva green. Pertanto quando l'HRM adotta questo framework deve agevolare i lavoratori nell'avere la possibilità di sviluppare nuove conoscenze e competenze al fine di assicurare loro una vita lavorativa più lunga, maggiori opportunità di lavoro e carriera all'interno dell'organizzazione, che direttamente influiscono sulla motivazione e sulla volontà di migliorare le proprie performance (Gist e Mitchell, 1992; Kanfer, 2013; Kooij, 2008).

Dunque il framework A.M.O. ha consolidato le basi teoriche per spiegare i fattori che maggiormente influiscono sullo svolgimento della prestazione lavorativa e individua due assunti essenziali: il primo si concentra sull'importanza di fornire la giusta motivazione, che considerato come il motore di comportamento e azione dei lavoratori; in secondo luogo, afferma la necessità che tra queste tre aree sia svolto un lavoro complementare, in quanto si influenzano reciprocamente (Cummings e Schwab, 1973). La scelta di questa teoria è stata fatta in base alla sua rilevanza per il green HRM: la pratica della gestione delle risorse umane verdi può essere influenzata positivamente quando i dipendenti hanno le giuste conoscenze e abilità green (capacità), gli vengono offerti incentivi finanziari e non finanziari per adattarsi e utilizzare la gestione delle risorse umane verde (motivazione) e hanno la possibilità di utilizzare le loro conoscenze e abilità verdi nelle organizzazioni (opportunità).

Fig. numero 12.: "Il framework A.M.O".



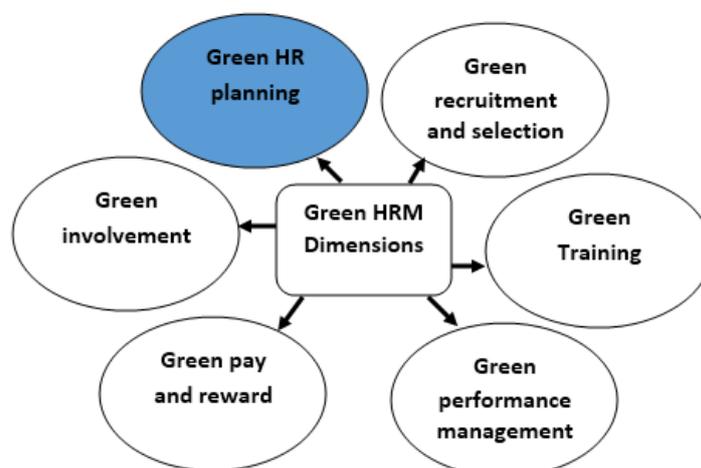
Fonte: "Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?", Ashlea Kellner, Kenneth Cafferkey and Keith Townsend, Maggio 2019.

2.3.2.2. I PROCESSI PER LA GESTIONE HR NELLA PROSPETTIVA GREEN

Con il GHRM si parla della cosiddetta gestione delle risorse umane attraverso politiche e pratiche rispettose dell'ambiente, le quali da un lato aiutano l'impresa a raggiungere i propri obiettivi economico-finanziari attraverso un "Environmental branding", mentre dall'altro proteggono gli ecosistemi dagli impatti negativi che possono derivare dall'attività economica svolta: sono diversi gli studiosi che affermano come l'adozione di queste pratiche abbia contribuito al miglioramento delle prestazioni ambientali dell'azienda (Ahmad, 2015; Renwick et al., 2013; Renwick et al., 2008; Arulrajah et al., 2015, Opatha and Arulrajah, 2014; Jabbour and Santos, 2008). Tiene, inoltre, in considerazione tutte le preoccupazioni e i valori della gestione ambientale che devono essere applicati alle iniziative per governare i dipendenti al fine di ottenere maggiore efficienza e migliorare le prestazioni di quest'ultimi; secondo Arulrajah (2016), i dipendenti occupano un ruolo significativo per migliorare le prestazioni ambientali dell'organizzazione, tuttavia è fondamentale che quest'ultima implementi l'utilizzo di pratiche green e fornisca ad essi l'opportunità di prendere parte ad iniziative verdi.

Ciò detto, all'interno di questo elaborato, saranno esaminati i principali processi utilizzati nella funzione HR, adottando una prospettiva green: pianificazione delle HR, Job Analysis e Description, Reclutamento e Selezione, Formazione e Sviluppo, coinvolgimento dei lavoratori, valutazione delle performance e infine gestione delle ricompense.

Fig. numero 13.: "I principali processi HR riassetati in ottica "verde".



Fonte: "Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective", Dr Safaa Shaban, Aprile 2019.

Progettazione delle HR → è il processo che consente all'impresa di comprendere qual è la dotazione qualitativa e quantitativa di cui ha bisogno nel tempo per potere svolgere le proprie attività. Nell'adozione della gestione ambientale nascono nuove posizioni di lavoro e sono richieste specifiche competenze: diviene essenziale la pianificazione delle risorse umane al fine di ricercare i candidati che rispondano in modo esaustivo alle descrizioni delle diverse posizioni di lavoro. Dagli studi svolti è stato possibile identificare due pratiche applicate nella pianificazione delle HR:

- Impegno da parte dell'impresa, nella previsione del numero di dipendenti necessari per implementare la strategia e le rispettive iniziative, nonché attività di gestione ambientale (ad esempio ISO 14001, produzione più attenta alla sostenibilità, ecc.);
- Impegno da parte dell'impresa nel definire strategie che riescono a rispondere alla richiesta di maggiori attività attente all'ambiente.

Job Analysis e Job Description → con riferimento all'analisi del lavoro, si intende l'individuazione delle competenze e delle conoscenze che una persona dovrebbe possedere per svolgere le mansioni richieste, da una determinata posizione, in modo efficiente ed efficace. Ciò che segue alla pianificazione sopra descritta e alla Job analysis sono le "descrizioni del lavoro": vengono utilizzate per specificare i compiti e i doveri richiesti relativamente allo svolgimento di mansioni green, che ad oggi sono integrate in quasi tutte le funzioni presenti. All'interno delle description viene sempre data indicazione di almeno un onere riferito alla protezione ambientale e, dove possibile, anche delle responsabilità; inoltre all'interno si ha indicazione anche su specifici requisiti tecnici nonché sociali della persona. Di seguito alcune delle best practice per una "Job Description Green":

- Includere requisiti ambientali, sociali e tecnici nella descrizione sia delle specifiche della persona, sia dell'organizzazione;
- Creare dei team di lavoro interfunzionale per gestire al meglio le problematiche ambientali dell'azienda: alcuni ricercatori⁶⁶ affermano che il lavoro di squadra è fondamentale per raggiungere una gestione ambientale di successo, poiché i team sono più bravi a gestire ambienti mutevoli e compiti complessi (Decuyper, 2010);
- Includere la dimensione ambientale come un dovere nella descrizione del lavoro;

⁶⁶ (Daily et al., 2007; Arulrajah et al., 2015; Daily and Huang, 2001; Jabbour and Santos, 2008)

- Includere le competenze verdi come componente speciale delle specifiche del lavoro;
- Progettare e implementare nuove posizioni per concentrarsi sui temi ambientali.

In questa pratica c'è un riferimento diretto alla teoria A.M.O.: infatti l'analisi e la descrizione del lavoro rappresentano un processo di raccolta di una serie di informazioni utili a selezione dei dipendenti in grado di svolgere i compiti in ottica eco-sostenibile; riferendosi alla teoria, vengono dunque identificate le abilità richieste e le opportunità presenti all'interno dell'organizzazione.

Reclutamento e selezione green → il reclutamento viene considerato come la “porta d'ingresso” all'interno di una certa organizzazione e dà modo a quest'ultima di attrarre un numero elevato di candidati, per poi selezionare quelli più adatti ad occupare la posizione aperta. Molte aziende, per rendere questo processo più green, cercano di condurlo senza l'utilizzo di carta e provando a ridurre anche l'emissione di sostanze inquinanti provocate dagli spostamenti in auto, mediante l'utilizzo di metodi digitali come la domanda online, interviste online o telefoniche, [ecc.]; questo metodo è importante per comunicare al potenziale lavoratore quali sono le intenzioni e i valori che muovono l'organizzazione in tema di sostenibilità ambientale (Clarke, 2006). Per quanto riguarda la fase di selezione, le aziende pongono delle domande relative all'ambiente per valutare le conoscenze e le competenze possedute dai lavoratori in ambito di sostenibilità e misurare in questo modo l'idoneità del potenziale lavoratore.

Formazione e sviluppo green → si tratta di un processo sistematico e direttamente correlato alle prestazioni svolte dai lavoratori e quindi ai risultati che saranno raggiunti dall'organizzazione; adattato ad un'ottica green, questa pratica mira a migliorare conoscenze e abilità possedute dai lavoratori in campo ambientale (Thevanes e Arulrajah, 2016) e si impegna a trasmettere dei metodi di lavoro che consentano di ridurre gli sprechi di energia, di input, ridurre le emissioni nocive, come pure integrare una maggior consapevolezza ambientale all'interno dell'azienda, tra le diverse funzioni, al fine di educarli al valore della gestione ambientale. Le aziende che svolgono questa funzione in ottica green, sono chiamate ad organizzare delle attività di formazione, ad esempio, per sensibilizzare sul tema del riciclaggio in azienda o sulla riduzione dello spreco di acqua (Ahmad, 2015), tema molto attuale se pensiamo al problema odierno della siccità.

Per rendere più green l'erogazione di queste attività, i supervisor possono avvalersi dell'uso di corsi on-line e casi studi concreti, piuttosto che dispense od opuscoli stampati; inoltre sono presenti delle piattaforme e-learning che permettono alle persone di seguire questi corsi anche da casa, laddove siano svolti al di fuori dell'orario di lavoro.

Senza un'adeguata formazione, la concretizzazione delle prestazioni ambientali dell'organizzazione aziendale è molto difficile da raggiungere; l'istruzione su questi temi ha fundamentalmente un obiettivo da raggiungere, ovvero educare adeguatamente i dipendenti alle politiche ambientali attuate in azienda.

Coinvolgimento dei dipendenti → consiste nel fornire loro le migliori opportunità per partecipare alla gestione ambientale e che, di riflesso, li spingerà ad assumersi la responsabilità di individuare le problematiche ambientali, nonché agire per cercare di risolverle (Wehrmeyer, 1996). Le aziende possono adottare due approcci differenti:

- Generale: in seguito alla selezione dei candidati, l'azienda fornisce tutte quelle informazioni generali, legate alle politiche green presenti in azienda, che ritiene il lavoratore debba possedere.
- Specifica: le aziende possono decidere di introdurre i nuovi lavoratori ai temi green attraverso programmi specifici di orientamento legati alle mansioni che dovranno svolgere.

Valutazione della performance green → si tratta di un processo sistematico e continuo, attuato al fine di migliorare le prestazioni degli individui e dei team sulla base di criteri e obiettivi che vengono concordati in via preventiva; misurare le performance ecologiche delle diverse prestazioni lavorative è un compito molto complesso, ma al contempo essenziale per assicurare la presenza di performance effettive a livello ambientale. Questo tipo di misurazioni devono essere effettuate come parte dei sistemi di valutazione tradizionali che vengono utilizzati all'interno dell'organizzazione e dunque sarebbe corretto inserire degli obiettivi "green" anche all'interno dei KPI⁶⁷ (Jackson, 2011).

⁶⁷ KPI: indicatori chiave di performance, sono quei parametri che vengono utilizzati per misurare le prestazioni dei lavoratori nelle diverse funzioni aziendali, oltre che per misurare gli outcome raggiunti dall'azienda a livello economico, patrimoniale e finanziario.

Per una valutazione svolta in modo esaustivo è necessario che i manager individuino degli obiettivi e delle responsabilità precise per ciascuna sezione e divisione, nonché vadano ad attuare dei sistemi informativi e degli audit che gli consentano di avere a disposizione dati aggiornati in merito alle performance svolte.

Per riassumere, le imprese devono:

- Istituire un sistema informativo e degli audit ambientali (Wehrmeyer, 1996; Carpenter, 1994);
- Incorporare gli obiettivi ambientali ai tradizionali goal valutati con i sistemi implementati in azienda (Milliman and Clair, 1996);
- Installare degli standard di prestazione valutabili a livello aziendale (Renwick et al, 2008; Renwick et al, 2013);
- Fornire dei feedback periodici ai dipendenti e ai team per consentire loro di migliorare le proprie prestazioni e raggiungere gli obiettivi ambientali (Renwick et al, 2008; Renwick et al, 2013).

Gestione delle ricompense → anche questa pratica può essere considerata come leva per forzare il cambiamento all'interno dell'organizzazione e indirizzarla verso la cultura ambientale (Bratton & Bratton, 2015); la letteratura suggerisce che un sistema di ricompensa ben progettato, il quale premia coloro che stanno contribuendo al successo delle iniziative inerenti la gestione ambientale, motiva i dipendenti e permette loro di raggiungere livelli di prestazione molto soddisfacenti.

I premi riconosciuti ai lavoratori si distinguono tra:

- Monetari: assegnazione di ricompense sotto forma di aumenti di stipendio, bonus, incentivi in denaro.
- Non monetari: normalmente includono congedi speciali, regali ai dipendenti e ai loro familiari, sostenere la flessibilità dell'orario di lavoro e lo Smartworking.

Per concludere questa revisione, è possibile affermare che l'adozione dell'approccio GHRM genera molti vantaggi per l'organizzazione così come per i dipendenti: migliora il morale, l'atteggiamento e la consapevolezza verso i temi ambientali. Perché questi traguardi siano raggiunti, risulta evidente la portata delle pratiche per la gestione HR affinché sia garantita la transizione verso i temi di sostenibilità modellando i comportamenti, le prestazioni e l'atteggiamento delle risorse umane.

2.3.3. GLI IMPATTI DELLE PRATICHE GREEN SULLE PERFORMANCE E SUI LAVORATORI

Dall'analisi della letteratura, è evidente che l'adozione da parte della funzione risorse umane delle pratiche riassetate in ottica ambientale, consente all'organizzazione di migliorare il proprio marchio, la produttività e la sua redditività; inoltre è possibile affermare che il cambiamento culturale positivo genera un miglioramento anche nei dipendenti e nel loro approccio a temi caldi come la sostenibilità. Pertanto con una corretta comprensione e attuazione dell'ambito e della profondità delle pratiche delle risorse umane verdi, l'organizzazione può diventare leader del mercato: le aziende dovrebbero integrare le questioni e le pratiche verdi nelle normali attività quotidiane di gestione delle risorse umane, come anche nelle decisioni strategiche e nelle politiche aziendali. È emerso che il raggiungimento di ottime prestazioni sostenibili da parte dell'organizzazione non prescinde dal comportamento dei lavoratori: infatti, come verrà di seguito illustrato, i due fattori sono direttamente collegati, in particolare l'acquisizione dei goals ambientali dell'impresa dipende dall'impegno che i lavoratori prestano nello svolgimento delle pratiche in ottica in green.

Ad oggi il concetto di gestione ambientale è già presente in molte aree operative dell'azienda, come il marketing o la produzione, e in tempi recenti, è entrato anche nella funzione risorse umane: questa è direttamente coinvolta nei rinnovamenti della cultura organizzativa e della strategia, venendo riconosciuta come attore chiave per la transizione verso la sostenibilità. Questo perché adoperare dei cambiamenti a livello operativo non è sufficiente per creare nell'azienda quel vantaggio competitivo che le consentirebbe di differenziarsi dalle altre organizzazioni: è fondamentale lavorare sui comportamenti dei lavoratori (Howard-Grenville, 2014)

Partendo da questo punto, gli attributi del GHRM possono essere suddivisi in tre categorie: sviluppare le abilità dei lavoratori cosicché possano avere maggiori competenze green, favorire la motivazione necessaria per svolgere pratiche green e infine, fornire ai lavoratori delle opportunità per mettere in pratica ciò che hanno appreso. Questa suddivisione richiama alla Teoria A.M.O.⁶⁸ descritta al precedente paragrafo, la quale può essere ricollegata alle pratiche HR sopra descritte.

⁶⁸ Teoria Abilità, Motivazione e Opportunità: framework alla base dell'approccio di gestione delle risorse umane green.

Lo sviluppo di nuove capacità green nei lavoratori si collega da un lato alla funzione di “Reclutamento e Selezione”, mentre dall’altro alla “Formazione e Sviluppo”. I datori di lavoro hanno, infatti, due possibilità differenti per portare la sostenibilità all’interno della propria organizzazione: la conoscenza “green” viene trasmessa attraverso attività di formazione durante le quali i lavoratori sono coinvolti nelle questioni ambientali, avendo modo di sviluppare atteggiamenti e comportamenti proattivi verso questi temi. Come si è già avuto modo di osservare al paragrafo precedente, molti professionisti delle risorse umane stanno introducendo le conoscenze e le competenze nei criteri per il reclutamento e la selezione di nuovi lavoratori: questa scelta è legata alla volontà di avere nei team di lavoro persone che possano trasmettere la loro visione green e le loro abilità ai propri colleghi, attraverso il processo chiamato “*green knowledge sharing*” ossia condivisione della conoscenza. La creazione di motivazione nei dipendenti verso i temi ambientali viene, invece, collegata ai sistemi di valutazione delle prestazioni e alla presenza di metodi che garantiscano appropriate ricompense laddove siano presenti dei migliori risultati in ambito ecologico. Infine, la fornitura di maggiori opportunità ai lavoratori richiede una leadership che si faccia portatrice di strategie e politiche green, nonché sia in grado di attirare e trattenere i lavoratori: quest’ultimo punto richiede un maggiore coinvolgimento dei lavoratori in attività green, cosicché possano poi intraprendere in autonomia la direzione della sostenibilità.

Oltre a quanto appena descritto, un ruolo chiave nella creazione del vantaggio competitivo green è assegnato alla cultura organizzativa: si fa dunque riferimento ai valori, alle convinzioni e ai comportamenti che vengono messi in pratica da una certa organizzazione; si dice che una cultura è “verde” laddove i suoi dipendenti pensano e agiscono oltre la dimensione degli obiettivi finanziari, orientati, dunque, alla massimizzazione del vantaggio ottenibile dalle attività economiche e cercando di ridurre gli impatti negativi che l’attività può avere nell’ambiente. Emerge che la creazione del vantaggio competitivo all’interno di un’organizzazione è influenzata dal framework A.M.O. (Renwick et al., 2013), il quale racchiude lo sviluppo di nuove abilità green in capo ai lavoratori attraverso reclutamento, selezione, formazione e sviluppo, la creazione di maggiore motivazione nei dipendenti attraverso la gestione delle prestazioni/politiche di valutazione e dei sistemi di ricompensa;

infine la fornitura di maggiori opportunità green implica un maggior coinvolgimento dei dipendenti e un clima/cultura organizzativa di supporto.

Oltre al framework A.M.O., per capire come ottenere dai propri lavoratori maggiore attenzione verso le pratiche sostenibili promosse all'interno dell'organizzazione, è possibile fare riferimento alla "teoria dell'identità sociale": va affermando che ciascun individuo sviluppa, dapprima, un concetto di se stesso positivo riconoscendosi all'interno di un gruppo, successivamente vi è l'attribuzione di una vera e propria "identità sociale" attraverso l'identificazione del proprio io come membro di uno specifico gruppo (Tajfel, 1979). Per tali ragioni, spesso gli studiosi utilizzano questa teoria per spiegare l'"identità dei lavoratori" all'interno dell'impresa: laddove i dipendenti si riconoscano nei valori e nei principi trasmessi da quest'ultima, essi identificheranno se stessi all'interno di questo specifico gruppo, facendosi portatori orgogliosi delle attività svolte per concretizzarli, incrementando il loro impegno, soprattutto se queste generano un'influenza positiva sui loro comportamenti.

Nel presente elaborato attingiamo alla teoria appena illustrata per evidenziare che la presenza di lavoratori che sostengano le pratiche verdi svolte dall'organizzazione, aiuta gli altri dipendenti ad abbandonare l'incertezza e ad abbracciare i valori e la visione sostenibile promossi dall'impresa; questo porta, successivamente, all'adozione di attività come la "condivisione della conoscenza green" e un maggior "empowerment" che favoriscono lo sviluppo di un comportamento attento ai temi ambientali, da parte dei lavoratori, sia nella vita lavorativa sia nella sfera personale. Di seguito una spiegazione approfondita delle due pratiche appena citate, al fine di comprendere meglio cosa si intenda.

GREEN KNOWLEDGE SHARING

È noto che la corretta gestione della conoscenza influenza in modo positivo le prestazioni; la letteratura propone una doppia analisi, a livello individuale e a livello organizzativo.

A livello individuale, ciascun dipendente condivide le proprie conoscenze con i colleghi con lo scopo di produrne di nuove, più approfondite in seguito alla collaborazione verificatesi; la conoscenza che viene trasmessa a questo punto è sia tacita, cioè acquisita dal cervello mediante l'esperienza nel corso del tempo, sia quella che è stata appresa dallo studio di testi, regolamenti e qualsiasi altro documento formale.

La diffusione della conoscenza viene concettualizzata come *“la ricezione di informazioni essenziali, know-how e competenze relativa alle esperienze vissute dai lavoratori”*; essa può essere considerata come predittiva delle prestazioni dei dipendenti: nello specifico del tema ambientale, la presenza di nozioni ecologiche e sulla sostenibilità nel bagaglio di esperienza del lavoratore, presume che egli sarà in prima linea nella condivisione delle politiche attuate dall’impresa su questi temi. La condivisione si presenta come strumento molto importante per diffondere la cultura della sostenibilità: è essenziale fare in modo che il coinvolgimento di coloro che risultano più scettici nell’adottare questa nuova vision sia promosso da colleghi più virtuosi e non imposto dagli organi direttivi, al fine di favorire l’adozione spontanea di comportamenti ecologici che si traducano poi in migliori prestazioni anche per l’impresa.

GREEN EMPOWERMENT

La seconda attività che migliora la motivazione, dunque l’efficacia e l’efficienza nello svolgimento delle pratiche green, prevede l’assegnazione di maggior responsabilità nei dipendenti perché possano raggiungere in autonomia i propri obiettivi ecologici: dalla letteratura emerge che un sentimento di maggior responsabilizzazione, accresce nei dipendenti la loro disponibilità a contribuire alle iniziative verdi promosse dall’impresa. Un ruolo chiave spetta, anche, ai valori individuali che muovono i lavoratori: la teoria VBN⁶⁹ e la teoria SVF⁷⁰ sono la base per comprendere come essi possono influenzare i comportamenti dei lavoratori, in particolare la teoria valori-credenze-norme. Questo assunto cerca di spiegare l’attivazione del processo di comportamento verde: in termini più precisi, le convinzioni ambientali di ciascuno individuo, con riguardo alle preoccupazioni ecologiche, sono influenzata dai valori green presenti in esso e dalle sue opinioni riguardo il Nep⁷¹(Anderson, 2012).

Questa teoria fornisce un modello che dimostra come le convinzioni personali influenzino pesantemente le azioni che ciascuno mette in atto, pertanto è necessario che l’azienda creai un clima che favorisca l’allineamento tra valori ecologici individuali e quelli organizzativi.

⁶⁹ VBN: Value Belief Norm, cioè Teoria Valore-Credenza-Norma.

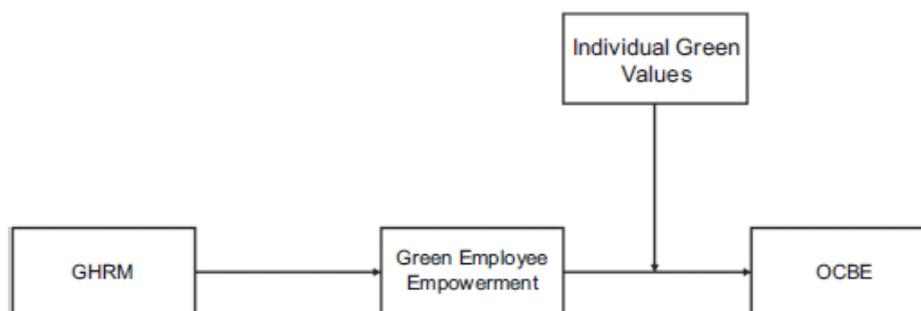
⁷⁰ SVF: Sustainability Value Framework.

⁷¹ NEP, New Ecologic Paradigm, nuovo paradigma ecologico: orientamento alla visione del mondo ecologica in cui l’individuo avverte le minacce o gli esiti negativi che influenzano le norme che regolano l’equilibrio naturale.

Perché quanto appena descritto possa essere realizzato nel concreto, con riguardo alle pratiche per la gestione delle risorse umane green, è necessario che l'azienda garantisca un elevato coinvolgimento, come pure dia l'opportunità ai propri dipendenti di partecipare alle attività per la gestione ambientale, in quanto non è sufficiente comunicare dei valori e degli obiettivi per migliorare le prestazioni: ad esempio, un modo per rendere partecipi i lavoratori può essere dimostrato chiedendo loro di mettere in pratica semplici azioni quotidiane come la riduzione dell'uso della carta facendo fotocopie fronte/retro o piuttosto l'utilizzo degli elettrodomestici presenti in ufficio a basso consumo; questi gesti apparentemente banali, se messi in pratica da tutti i lavoratori di una certa organizzazione, possono favorire lo sviluppo di una maggiore coscienza verso i temi green e nel lungo periodo renderne spontanea l'adozione.

Creare un clima di apprendimento green all'interno dell'organizzazione incoraggia i lavoratori a preoccuparsi del cambiamento e a migliorare i propri comportamenti. Nello specifico si faccia riferimento al "*comportamento pro-ambiente*", inteso come la volontà del dipendente di impegnarsi in attività a favore dell'ambiente, promuovendo migliori prestazioni: in letteratura sono stati individuati alcuni comportamenti che egli può assumere come spegnere la luce quando non si è in ufficio, recarsi nel posto di lavoro preferendo la bicicletta all'auto, ridurre l'utilizzo di bottigliette di plastica, [ecc.], in generale, sostenendo l'organizzazione nello sviluppo di nuove strategie compatibili con le necessità dell'ambiente.

Fig. numero 14.: lo schema mostra la relazione tra l'empowerment dei lavoratori e il raggiungimento di comportamenti pro-ambiente.



Fonte: "Do green HRM practices influence employees' environmental performance?", Zahid Hameed, Ikram Ullah Khan, Tahir Islam, Zarvab Sheikh. Rana Muhammad Naeem. Dicembre 2019.

Per concludere, si può affermare che la gestione green delle risorse umane si riferisce all'HRM nell'ambito delle questioni ambientali ed implica il reclutamento dei dipendenti sulla base di una formazione basata su criteri ecologici e competenze nella gestione della sostenibilità.

In questo contesto, le relative prestazioni dei dipendenti si misurano nella loro capacità di rispondere alle problematiche delle sostenibilità attraverso lo svolgimento delle loro mansioni e l'azienda si impegna premiare coloro che raggiungono gli obiettivi verdi. In breve, il GHRM è un programma rispettoso dell'ambiente in quanto cerca di garantire e mobilitare il coinvolgimento dei dipendenti sotto forma di efficienze ecologiche superiori e costi inferiori per stimolare un'organizzazione a conservare e ridurre l'uso delle risorse ove possibile.

CAPITOLO 3.

LE IMPLICAZIONI LEGATE ALLA GESTIONE SOSTENIBILE DELLE HR

3.0. PREMESSA

Con riferimento a quanto affermato nelle precedenti sezioni del presente scritto, è evidente come l'iniziativa economica debba essere svolta perseguendo fini legati all'utilità sociale o attraverso processi che non cagionino danno alla salute e all'ambiente; un segnale forte e chiaro, arriva anche delle istituzioni attraverso strumenti come il "Green Deal⁷²", l'"Agenda 2030"⁷³ e da ultimo la direttiva UE sulla "Corporate Sustainability Due Diligence⁷⁴".

Nei capitoli antecedenti è stato analizzato in modo approfondito il ruolo che la sostenibilità ambientale e sociale sta assumendo all'interno delle attività aziendali. Nello specifico, viene illustrato all'interno del primo capitolo il percorso evolutivo affrontato dalla CSR nell'arco degli anni ad oggi, il quale evidenzia la necessità di adottare nuovi modelli di business che considerino la sostenibilità come un elemento essenziale per svolgere la loro attività economica, nonché sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo; in risposta a questa esigenza, nel secondo capitolo è stato studiato il nuovo filone Sustainable Human Resource Management, che interviene in una delle funzioni chiave per la creazione di una cultura aziendale volta alla sostenibilità, ovvero la funzione risorse umane. Questo nuovo approccio permette una migliore comprensione delle posizioni che possono essere assunte dai responsabili delle HR, dove da un lato è richiesto loro di divulgare i valori legati alla sostenibilità tra i lavoratori e favorire l'integrazione sia nella loro vita lavorativa, sia in quella privata; dall'altro è necessario il loro impegno nel gestire le risorse umane secondo i principi socio-ambientali per favorirne il benessere psico-fisico.

⁷² Piano d'azione ideato per finanziare la crescita sostenibile in linea con gli obiettivi presenti all'interno dell'Agenda 2030, parte integrante della strategia UE per attivare l'azione sostenibile delle nazioni unite.

⁷³ Programma d'azione basato su 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile da perseguire affinché tutti possano avere accesso in modo equo ad ambiente non inquinato e ad uno stile di vita in cui benessere e salute sono garantiti.

⁷⁴ Approvato dalla Commissione Europea, si tratta di una proposta che promuove la gestione della catena del valore mediante comportamenti attenti agli impatti negativi sull'ambiente e sulle persone.

Pertanto, per concludere l'analisi dei temi appena descritti, all'interno di questa sezione, si andranno ad analizzare le implicazioni direttamente collegate. In particolare vi sarà un focus iniziale sulla maggiore sensibilità dimostrata dalle nuove Generazioni verso i temi ambientali e sociali, nonché l'importanza che essi assumono nel momento della scelta di un nuovo posto di lavoro; inoltre si cercherà di comprendere meglio le diverse prospettive dei giovani rispetto alla generazione precedente e cosa ha provocato questo divario.

Le grandi sfide che la direzione HR deve affrontare sono riassumibili come di seguito: sviluppare un sistema di gestione che permetta all'organizzazione di raggiungere gli obiettivi economici, sociali e ambientali; riuscire, attraverso la trasmissione della propria missione e dei propri valori, ad attrarre, mantenere e sviluppare nuovi talenti. Partendo proprio da questa sfida, nella seconda parte di questo capitolo, verranno analizzate due delle strategie che l'organizzazione può applicare per migliorare la propria immagine agli occhi dei potenziali lavoratori: la prima linea che verrà illustrata è l'“Employer Branding”, un metodo di comunicazione e marketing che ha come fine la definizione di una positiva reputazione dell'impresa, per aumentare la sua competitività e migliorare la sua attrattività; successivamente, la seconda strategia, la quale è diretta implicazione della precedente, agisce sulla sfera della responsabilità sociale dell'impresa mediante l'adozione del modello “Well-Being” per la gestione delle risorse umane: tale strumento ha come obiettivo migliorare la produttività dei dipendenti agendo sul loro benessere fisico, mentale e sociale.

3.1. LA PROSPETTIVA DELLE DIVERSE GENERAZIONI SULLA SOSTENIBILITÀ

Nell'odierno contesto economico e lavorativo, la presenza di iniziative sostenibili nonché di valori che dimostrino l'impegno mosso dalle imprese in queste tematiche, rappresentano i driver che guideranno le scelte delle nuove generazioni nella ricerca di un posto di lavoro. Dapprima vedremo come i Millennials (Gen. Y) e la Generazione Z si relazionano sul tema dello sviluppo sostenibile, successivamente sarà svolto un confronto generazionale per comprendere al meglio le diverse prospettive assunte da ciascuna.

3.1.1. LE NUOVE GENERAZIONI E IL RAPPORTO CON LO SVILUPPO SOSTENIBILE

È evidente l'aumento della sensibilità, dimostrato in particolare dalla generazione Z, sulla tematica del *"Global Warming"* e dell'inclusività sociale. Sono sempre più frequenti le manifestazioni, per citarne alcune *"Fridays For Future"*⁷⁵, *YOUTH4CLIMATE*⁷⁶, *Extinction Rebellion*⁷⁷, [ecc.], organizzate per cercare di modificare le abitudini sedimentate nella odierna società e provare ad invertire, nonché creare nuove tendenze.

Le preoccupazioni legate alle tematiche ambientali e sociali, sempre più spesso messe in luce dalla nuova Generazione Z, non lasciano scampo alle realtà aziendali, le quali sono oggetto di valutazione, con frequenza sempre maggiore, al momento della ricerca di un nuovo posto di lavoro in termini di impatto sulla società: pertanto se in passato il driver monetario si presentava come la variabile chiave per convincere un giovane talento ad entrare a far parte del team aziendale, oggi sicuramente non è più sufficiente. Per le nuove generazioni non è più l'*"ottimo stipendio"* l'elemento attrattivo, bensì la dimensione valoriale comunicata dall'azienda e l'impatto sociale/ambientale da essa generato. Ecco dunque che il nuovo filone di studi *"Sustainable Human Resource Management"* descritto al capitolo precedente, con l'approfondimento in ambito Green, risulta essere perfettamente in linea con le nuove esigenze che stanno prendendo piede tra i giovani talenti che le aziende devono cercare di attrarre.

⁷⁵ Si tratta di un movimento internazionale spontaneo e pacifico, nato a seguito della protesta tenuta nell'agosto 2018 dall'attivista Greta Thunberg per chiedere al governo svedese di rispettare gli accordi di Parigi riguardanti le emissioni di CO₂; questo movimento si concentra sul tema dei cambiamenti climatici chiedendo ai governi di tagliare l'uso di combustibili fossili.

⁷⁶ Evento organizzato in collaborazione tra il governo italiano e il Regno Unito, che ha coinvolto nel 2019 circa 400 giovani per discutere sul tema della crisi climatica e su quali possibili soluzioni adottare per affrontarla.

⁷⁷ Gruppo di attivisti non violenti nato in Inghilterra nel 2018 per combattere i problemi climatici ed ecologici.

Cerchiamo di comprendere meglio quali sono le caratteristiche delle generazioni oggetto di analisi, in base ai contenuti forniti dalla letteratura; inoltre questa distinzione sarà utile per comprendere il campione che verrà analizzato all'interno della parte empirica del presente elaborato, illustrata nel capitolo successivo.

LA GENERAZIONE Z o "Centennials"

Rientrano all'interno di questa categoria i giovanissimi, nati nel periodo che va dalla metà degli anni '90 alla metà degli anni 2000, pertanto stiamo parlando di una fascia di età compresa tra i 15-25 anni; uno dei tratti rilevanti di questa generazione è l'uso massiccio della tecnologia e dei social media che ha portato all'uso del soprannome "Nativi Digitali". La Generazione Z rappresenta il futuro, soprattutto in termini di forza lavoro: essi, con le loro prospettive più sensibili alla sostenibilità, avranno un forte impatto sulle diverse realtà aziendali, le quali saranno costrette a rivedere le loro strategie di business e in particolare i processi per la gestione delle risorse umane, dove un primo esempio viene fornito dal filone "*Sustainable HRM*".

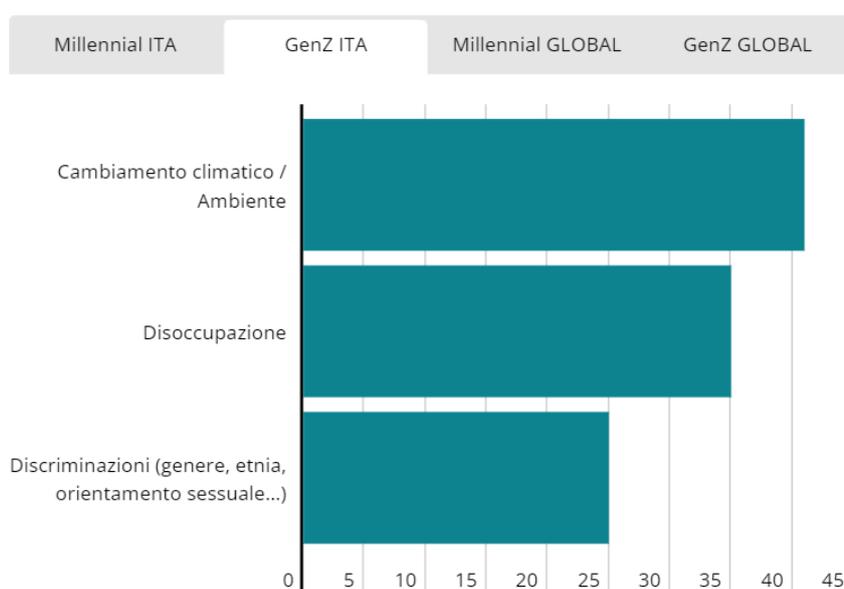
Dalla "*Millennial Survey 2021*"⁷⁸ di Deloitte sono emersi alcuni dei temi che preoccupano maggiormente la Gen. Z e in particolare, a conferma della maggiore sensibilità dimostrata rispetto alle precedenti generazioni, sono rientrati il tema dell'ambiente e tutto ciò che riguarda le problematiche di discriminazione sociale; il Ceo di Deloitte, inoltre, sottolinea come dal report emerga, da parte dei giovani, un alto grado di sfiducia verso le imprese e la loro capacità di fare la differenza su questi temi (Fabio Pompei, 2021). Essi hanno un forte spirito valoriale che li porta a sviluppare la volontà di creare, nonché lasciare un segno positivo nell'ambiente e nella società per il futuro, perfettamente in linea con i contenuti descritti all'interno della definizione "Sostenibilità" presente nel rapporto Brundtland⁷⁹ del 1987 presentato dalla "Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo".

⁷⁸ Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2021-millennial-and-gen-z-survey---deloitte-italy.html>;

⁷⁹ "Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri". (Brundtland Report, 1987);

Le preoccupazioni per quanto riguarda l'ambiente e le tematiche sociali sono state confermate nuovamente dalla Survey svolta da Deloitte per l'anno 2022⁸⁰, anche se ad essa si affianca il timore che la crisi economica post-pandemia e la crisi energetica dovuta al conflitto russo-ucraino, possano far passare in secondo piano l'impegno mosso dalle aziende verso la lotta contro il cambiamento climatico (Deloitte, 2021).

Fig. numero 15.: il grafico mostra le principali preoccupazioni della Gen Z raccolte dalla "Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey".



Fonte: Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey - l'ambiente è la priorità numero uno per Millennial & GenZ. Le aziende devono fare di più per essere all'altezza delle aspettative dei più giovani (<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2021-millennial-and-gen-z-survey---deloitte-italy.html>);

LA GENERAZIONE Y o "Millennials"⁸¹

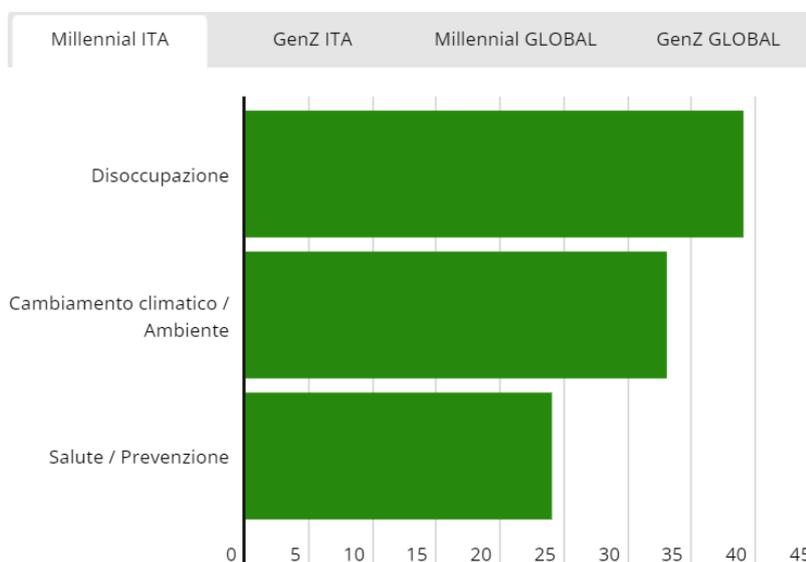
Precede la Gen. Z appena descritta e ricomprende tutti coloro nati tra i primi anni '80 e la prima metà degli anni '90, chiamata anche Net Generation: essi nascono in un periodo di profondo cambiamento sociale, in quanto risultano la prima generazione ad essere completamente digitalizzata e a sperimentare i primi social network entrati nel mercato della comunicazione.

⁸⁰ Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>;

⁸¹ Il termine "Millennials" non fa riferimento all'anno di nascita, ma al fatto che essi sono stati i primi a raggiungere l'età adulta nel nuovo millennio.

Se la generazione Z rappresenta i futuri lavoratori, diversamente è per i Millennials i quali hanno già preso parte al mondo del lavoro e lo hanno fatto con priorità molto diverse rispetto ai giovanissimi; sono concentrati principalmente sull'attività lavorativa che deve essere svolta: è importante che l'azienda fornisca loro le possibilità di crescere dal punto di vista della carriera lavorativa. Tuttavia con i profondi cambiamenti che negli ultimi anni stanno riguardando la società, anche essi hanno spostato le loro priorità sui temi sociali e ambientali, che però si confermano al secondo posto, dietro alle preoccupazioni di tipo economico finanziario. Infatti è bene precisare che i lavoratori appartenenti a questa generazione sono adulti tra i 25 e i 40 anni, pertanto vi sono alte probabilità che abbiano una famiglia e delle spese familiari da sostenere: ecco dunque che la perdita del posto di lavoro, con conseguente perdita della fonte di reddito e disoccupazione, risulta una preoccupazione prioritaria rispetto ai temi inerenti alla sostenibilità.

Fig. numero 16.: il grafico mostra le principali preoccupazioni dei Millennials raccolte dalla "Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey".



Fonte: Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey - l'ambiente è la priorità numero uno per Millennial & GenZ. Le aziende devono fare di più per essere all'altezza delle aspettative dei più giovani (<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2021-millennial-and-gen-z-survey---deloitte-italy.html>);

3.1.2. GENERAZIONI A CONFRONTO

Come si può osservare, le due generazioni sono molto diverse e si presentano con differenti priorità: la generazione Z si focalizza sulle problematiche ambientali e dimostra una sensibilità verso queste tematiche in costante crescita dopo l'evento della pandemia; al contrario i millennials, proprio in seguito al Covid-19 e alla crisi economica che ne sta seguendo, hanno messo al primo posto la sicurezza economica ma senza perdere di vista gli obiettivi socio-ambientali. Dunque, in seguito all'analisi della letteratura, è possibile osservare che entrambe le generazioni non hanno particolari divari con riguardo alle tematiche socio-ecologiche.

Diversamente appare il confronto con le generazioni più "vecchie", ossia la "Generazione X"⁸² e i cosiddetti "Baby Boomers"⁸³. Quest'ultime hanno un approccio molto diverso al mondo del lavoro rispetto ai Millennials e alla GenZ: sono focalizzati sull'aspetto economico e sulle performance dell'azienda, con mentalità più concrete che operano a livello professionale cercando soluzioni che permettano di generare profitto e valore, pertanto sono meno sensibili ai temi ambientali e sociali descritti fino ad ora nei capitoli precedenti del presente elaborato. In particolare, i Baby Boomers sono una generazione cresciuta in un momento storico segnato da profondi cambiamenti sia dal punto di vista economico, concentrati sul progresso con la nascita di fabbriche e industrie dopo la fine del secondo conflitto mondiale, come pure dal punto di vista sociale con l'emancipazione della figura femminile e il suo ingresso nel mondo del lavoro, considerato la priorità nella vita e ciò che consentiva di raggiungere traguardi concreti. Diverso è stato per la Generazione X, che dalla scia di ottimismo della precedente generazione dovuta al boom economico e alla ricchezza, si è trovata ad affrontare le prime crisi economiche creando uno stallo e sviluppando un focus, come già affermato in precedenza, esclusivamente sull'aspetto economico finanziario, con mission e vision orientate alla creazione di valore per gli shareholders.

⁸² La Generazione X precede i Millennials, ricomprende tutti i nati tra la i primi anni '80 e la metà degli anni '60 (40- 55 anni);

⁸³ Con il termine "Baby Boomers" si identificano tutti coloro nati tra la prima metà degli anni '60 e la seconda metà degli anni '40: il nome non è casuale in quanto essi sono nati nel secondo dopoguerra e nel periodo del boom economico.

Si ha, dunque, che i Millennials rappresentano il primo vero punto di svolta nell'approcciarsi al mondo del lavoro: la nuova mentalità ritiene che l'azienda non sia esclusivamente un luogo in cui svolgere la propria mansione verso un corrispettivo economico, bensì un ambiente professionale in cui devono esservi rispetto per la forza lavoro e anche per la società in cui l'azienda stessa opera. Si sviluppa, dunque, la consapevolezza che è necessario intervenire per eliminare le disuguaglianze sociali legate alla razza, alla religione o al sesso, come pure le azioni ingiuste legate all'ambiente (The Opportunity Agenda, 2014).

Questa apertura è dovuta anche ad una maggiore liberalità dal punto di vista del pensiero politico e sociale, rispetto alla generazione X o ai Baby Boomers, che porta con sé posizioni specifiche legate, soprattutto, al tema di inclusione sociale (Pew Research Center, 2018). Quanto appena affermato è direttamente trasmesso ai giovanissimi facenti parte della Generazione Z, i quali assorbono l'influenza della generazione precedente e hanno, a loro volta, dato origine ad un cambiamento nel mercato del lavoro: la mentalità delle "vecchie generazioni"⁸⁴, per cui il lavoro è un bene prezioso che va "tenuto stretto, qualsiasi esso sia," ha subito una profonda alterazione a seguito dei diversi eventi che si sono succeduti negli ultimi anni e che hanno generato un cambiamento all'interno del contesto sociale (I. Pierantoni, 2022). Le priorità professionali e personali sono altre per Millennials e Generazione Z: i giovani oggi non hanno più come unico scopo il profitto e il denaro, che per lungo tempo sono stati il fulcro delle mission aziendali; essi hanno iniziato a pensare anche alla qualità della loro esistenza (U. Galimberti) e ad oggi è possibile affermare che essi ricercano realtà aziendali che diano non solo maggiore attenzione all'ambiente ma si occupino anche del benessere dei propri lavoratori, garantendo il work-life balance e un modello di lavoro flessibile, al fine di assicurarsi che l'attività lavorativa non comprometta gli obiettivi personali e di vita (Deloitte, 2022). Attraverso le ricerche svolte da Deloitte⁸⁵, è possibile individuare le tre principali preoccupazioni, che seppur con diverse priorità, sono comuni ad entrambe le generazioni: cambiamento climatico, lavoro e costo della vita.

⁸⁴ Baby Boomers e generazione X.

⁸⁵ Entrambe le survey, anno 2021 e anno 2022, sono state sottoposte ad un campione globale di circa 23 mila persone, nate tra i il 1983- 1994 (Millennials) e nate tra il 1995- 2003 (Generazione Z).

La generazione Z si dimostra attenta al tema del cambiamento climatico, ritenendo necessaria l'attivazione delle istituzioni e delle imprese italiane per fare in modo che le proposte di sostenibilità siano tradotte in attività concrete, attraverso pratiche⁸⁶ e iniziative che permettano di sensibilizzare e coinvolgere maggiormente i lavoratori in queste tematiche green e sociali, soprattutto coloro che risultano più scettici in questo momento (Deloitte, 2022). Come già sopra affermato, risultano differenti la priorità per i Millennials: la crisi inflazionistica a causa della pandemia e della guerra in corso in Ucraina, hanno provocato un'elevata instabilità economico/lavorativa, pertanto la paura di rimanere disoccupati è tra le prime preoccupazioni (Pompei, 2022)⁸⁷.

Vi è però un punto in comune tra le due generazioni con riguardo all'ambiente di lavoro: dalla ricerca svolta da Deloitte⁸⁸ emerge come la sensazione che il posto di lavoro sia dannosa per la salute psico-fisica è uno dei principali motivi che spinge queste generazioni a rassegnare le dimissioni, generando pertanto un elevato tasso di turnover⁸⁹ all'interno delle aziende: è emerso dalla ricerca⁹⁰ che due su cinque lavoratori non accettano incarichi lavorativi, anche in posizioni apicali, se non risultano in linea con la propria etica personale, con i propri valori e con gli obiettivi di vita. Per i lavoratori appartenenti a queste generazioni, la presenza di equilibrio tra vita privata e lavorativa, nonché l'opportunità di apprendere e sviluppare nuove conoscenze e competenze risultano essere priorità assolute (S. Papa, 2022); è corretto osservare come questi aspetti, ricercati nella professione lavorativa, rientrino perfettamente nell'assunto di "carriera sostenibile⁹¹", obiettivo primario da perseguire per i responsabili delle risorse umane che decidono di adottare una gestione sostenibile.

⁸⁶ Vedere capitolo 2 del presente elaborato, paragrafo 2.2.2 e paragrafo 2.3.2.

⁸⁷ Fabio Pompei, Ceo di Deloitte Italia.

⁸⁸ Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>;

⁸⁹ Turnover in accezione negativa sta ad indicare l'alto tasso di rotazione dei lavoratori all'interno dell'azienda solitamente dovuto ad un ambiente lavorativo non soddisfacente che porta la forza lavoro a rassegnare con maggiore frequenza le dimissioni. È un fenomeno negativo in quanto impedisce di creare continuità a livello aziendale e di creare un team di lavoro competente e fedele alla realtà aziendale; un'azienda in cui il tasso di rotazione è molto basso è sicuramente segno di ambiente in cui i lavoratori sono soddisfatti.

⁹⁰ Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>

⁹¹ Approfondite al capitolo 2, paragrafo "Azioni e pratiche per rendere la gestione HR sostenibile": sono caratterizzate da flessibilità e adattabilità alle esigenze dei lavoratori, opportunità di apprendimento e work-life balance.

Esse sono fondate su tre criteri, vale a dire il benessere psicologico, il benessere fisico del lavoratore e la sua produttività: gli studiosi ritengono che la presenza contemporanea di questi tre elementi garantisce lo sviluppo di benefici per l'individuo e di conseguenza anche per l'organizzazione (De Vos, 2020; Warr & Nielsen, 2018). Ecco che, sulla base di quanto affermato fino ad ora, è bene evidenziare come la sostenibilità di un'azienda non si misuri esclusivamente da ciò che essa fa per l'ambiente e per la società in cui è inserita, bensì anche per come si prende cura dei propri dipendenti, sia dal punto di vista della salute, sia da quello della formazione e apprendimento, due caratteristiche tipiche delle aziende che adottano la gestione sostenibile delle risorse umane.

La letteratura ha permesso di individuare quali sono i principali aspetti ricercati dalle nuove generazioni, in particolare dalla Generazione Z, affinché ai loro occhi la realtà aziendale possa essere considerata attraente:

- in primis la dimensione valoriale legata alla cura dell'ambiente e all'impatto che l'attività aziendale genera nella società in cui opera: accade spesso che anche in fase di reclutamento il lavoratore si informi per capire come l'azienda si sta muovendo in questo campo;
- dimensione valoriale legata all'impatto sociale: essi ricercano una cultura aziendale in cui equità e uguaglianza siano valori chiave la fine di costruire delle relazioni rispettose;
- Work-Life Balance: agli occhi delle nuove generazioni l'azienda deve assicurare al lavoratore la possibilità di avere del tempo libero per costruire i propri hobby, nonché trascorrere del tempo con la propria famiglia;
- Infine la formazione e lo sviluppo dei dipendenti, cioè l'opportunità di acquisire nuove conoscenze e di crescere a livello professionale.

In conclusione, dall'analisi della letteratura, è possibile affermare che i valori ricercati⁹² dalle nuove generazioni risultano perfettamente in linea con le caratteristiche della gestione sostenibile delle risorse umane: nello specifico, esse subordinano la ricerca di un nuovo posto di lavoro alla presenza della cultura e dei processi necessari affinché una certa azienda possa, effettivamente, definirsi attenta alle esigenze socio-ambientali.

⁹² L'analisi della letteratura sarà avvalorata da una parte empirica, descritta e analizzata al capitolo 4, attraverso un questionario sottoposto ad un campione di 250 persone mirato a comprendere quali valori ricercano nella professione lavorativa, nonché le priorità per un ambiente di lavoro ideale.

Ecco come, ancora una volta, le risorse umane, e in questo caso i giovani talenti, si confermano una leva essenziale al fine di favorire la transizione delle realtà aziendali verso nuovi modelli di business orientati alla cura dell'ambiente e della società: tutte le iniziative e gli interventi che le imprese decidono di adottare per implementare l'attrattività dell'azienda agli occhi delle nuove generazioni, rientrano nell'assunto "Employer Branding", che sarà approfondito al paragrafo successivo attraverso un'attenta analisi della letteratura presente.

3.2. L' EMPLOYER BRANDING SOSTENIBILE

3.2.1. ANALISI DELLA LETTERATURA

La definizione di “Branding”, tradizionalmente utilizzata nel settore del marketing, può essere applicata anche al campo delle risorse umane e alcuni studiosi ritengono che i professionisti della funzione HR siano arrivati in “ritardo” nell’applicazione di questo concetto, in quanto non lo ritenevano un campo di studio appartenente alla loro sfera di lavoro (Martin R. Edwards, 2005). Per meglio comprendere ciò che viene trattato all’interno di questo paragrafo, si andranno a raccogliere le diverse definizioni specifiche che i vari studiosi hanno elaborato nell’arco degli anni.

Il termine “Employer Branding” fu creato per la prima volta da Ambler e Barrow attraverso l’unione del concetto di “Brand⁹³”, solitamente utilizzato nel mondo del marketing, e i principi dello Human Resource Management; essi vi associarono la seguente definizione: *“L’Employer Branding consiste in un pacchetto di benefit funzionali, economici e psicologici forniti dal datore di lavoro per i propri collaboratori (Ambler e Barrow, 1996)”*.

A questa prima definizione ne seguirono diverse:

- L’Employer Branding stabilisce l’identità dell’azienda, in quanto evidenzia i valori, i sistemi, le politiche e i comportamenti che l’impresa attua al fine di attrarre, motivare e trattenere dipendenti attuali e potenziali (Dell e Ainspan, 2001);
- L’Employer Branding è una strategia mirata al lungo termine per gestire al meglio la consapevolezza e le percezioni dei dipendenti attuali, dei potenziali e degli stakeholders (Sullivan, 2004);
- L’Employer Branding consiste in una miscela di attributi, tangibili e non, che permette di definire un marchio, il quale, se gestito correttamente, crea valore e influenza (Swystun, 2007);
- Il termine “Employer Branding” definisce le caratteristiche che differenziano una certa impresa dai suoi competitor: esso evidenzia gli aspetti unici dell’impresa con riferimento sia all’ambiente di lavoro che alle offerte lavorative (Backhaus e Tikoo, 2004).

⁹³ Brand: è la promessa di garantire ai consumatori specifici benefici associati ad un prodotto (Fonte: M. Levens, F. Casarin, 2014, “Marketing: definito, spiegato, applicato”);

Per riassumerne il contenuto delle diverse definizioni, è corretto rifarsi ad un'affermazione di Blake:

“Il turnover del personale è uno dei costi maggiori per le imprese, ma anche uno dei più sconosciuti (Blake, 2006)”.

Tenuto conto di questa prospettiva, l'employer branding consta in una strategia attraverso cui le aziende si impegnano ad offrire, come prodotto brandizzato, un'esperienza di lavoro unica, attraverso la quale acquisire e trattenere talenti qualificati con cui creare un rapporto di fedeltà che permetta all'impresa di classificarsi come “prediletta” all'interno di quel determinato settore (Lenaghan & Eisner, 2006). Infatti, come si può osservare, il contenuto delle diverse definizioni non si concentra su quali ricompense l'azienda fornisce bensì evidenzia gli aspetti gestionali dell'impresa e si focalizza sulla comunicazione dei valori e dei principi guida ai collaboratori: l'obiettivo è trasmettere, alla forza lavoro attuale e potenziale, l'immagine del luogo di lavoro ideale e desiderabile (Lloyd, 2002; Ruch, 2002).

Pertanto, l'employer branding è individuato come un processo attraverso cui comunicare il valore aggiunto dell'impresa, che le permette di distinguersi dai suoi concorrenti (Backhaus e Tikoo, 2004). Di seguito, saranno illustrate le tre fasi che lo compongono:

1. Secondo gli studiosi Backhaus e Tikoo (2004), il primo step per la costruzione della comunicazione prevede la creazione della proposta di valore che si vuole venga comunicata attraverso il “brand aziendale”: è essenziale la veridicità del messaggio che si trasmette, in quanto una falsa comunicazione può non soddisfare le aspettative del lavoratore e generare un'immagine negativa dell'impresa (Eisenberg, 2001);
2. Successivamente, è necessario individuare i mezzi per trasmettere la proposta ai potenziali dipendenti, quali ad esempio agenzie per il lavoro, consulenti, [ecc.]: il “marketing esterno” è lo strumento progettato per valorizzare le iniziative e le attività che vengono svolte all'interno dei confini aziendali e che compongono la proposta di valore (Sullivan, 1999);
3. Il terzo step si svolge all'interno dell'azienda, attraverso l'utilizzo del “marketing interno”, è consiste nel dimostrare alle nuove reclute che le “promesse” comunicate all'esterno vengono effettivamente attuate (Frook, 2001).

Il marketing interno è uno strumento molto importante nella gestione delle risorse umane, più nello specifico all'interno del filone "Sustainable", il cui obiettivo è quello di trasmettere la cultura e i valori aziendali nelle tematiche socio-ecologiche ai lavoratori, nonché sensibilizzarli ad una maggiore attenzione: infatti il branding interno ha come fine sviluppare una forza lavoro che si impegni a rispettare gli obiettivi organizzativi stabiliti dall'azienda e collabori per il loro raggiungimento.

Le tre fasi appena descritte rappresentano uno schema pratico per le imprese che cercano di costruire il proprio "employer branding" mediante l'intersecazione di strategie di marketing e strategie per la gestione delle risorse umane; Backhaus e Tikoo (2004), inoltre, hanno individuato due elementi che lo compongono: il "Brand Associations", cioè l'immagine che il lavoratore associa al datore di lavoro e all'impresa nel suo complesso, la quale influisce sulla sua attrattività; "Brand Loyalty", ossia tra impresa e lavoratore si genera un contratto psicologico, dove entrambe le parti hanno delle aspettative: l'impresa si aspetta fiducia e fedeltà da parte del lavoratore, mentre quest'ultimo si aspetta coerenza e rispetto dei valori, come pure della cultura organizzativa che viene comunicata (Aaker, 1991).

Nell'odierno mercato del lavoro dove la ricerca di collaboratori qualificati, soprattutto tra Generazione Z e Millennials, è sempre più frenetica, l'employer branding fornisce un vantaggio competitivo per acquisire, coltivare e trattenere i nuovi talenti (Minchington, 2007). Come affermato al paragrafo precedente, le giovani generazioni sono sempre più meticolose nella ricerca di aziende che superino gli obblighi normativi attraverso l'adozione di una "Responsabilità Etica"⁹⁴ che intervenga da un lato nelle tematiche ecologiche, dall'altro in quelle legate alla cura del benessere psicofisico dei dipendenti. Questi elementi dimostrano i profondi cambiamenti che si sono verificati nella società, in particolare nella percezione del lavoro all'interno della vita: le nuove generazioni non vivono per lavorare, bensì il lavoro dev'essere uno strumento che permetta loro di mettere in pratica le conoscenze e le competenze acquisite dal percorso di studi, nonché di apprenderne di nuove, senza interferire con gli obiettivi di vita personali (Wojtaszczyk, 2012).

⁹⁴ Responsabilità Etica: all'interno di questa categoria sono incluse tutte quelle attività che non vengono regolarmente disciplinate attraverso la legge e la normativa, ma che vengono comunque adottate in quanto la pratica di tali attività è ritenuta buona prassi. Nella responsabilità etica si include un insieme di attività conformi ai criteri di equità, giustizia e imparzialità.

Pertanto, alla luce delle precedenti affermazioni, essere competitivi nei temi della sostenibilità ambientale e sociale, come pure nel benessere dei lavoratori è uno dei fattori determinanti che porta le imprese a scegliere di adottare la strategia di “Employer Branding”: promuovere i valori e i principi inerenti a queste tematiche all’interno dell’organizzazione porterà ad un aumento della fidelizzazione dei dipendenti, mentre la promozione al di fuori dell’organizzazione renderà quest’ultima attraente per i potenziali dipendenti

Dunque, giungendo a questo punto dell’analisi della letteratura sono facilmente individuabili i vantaggi derivanti dall’adozione dell’employer branding, sostenuti anche dagli studi condotti da Hewitt Associates, ovvero maggiore attrattività, fidelizzazione e maggior coinvolgimento (Mosley, 2009); inoltre, quanto detto fino ad ora si riflette direttamente nella funzione risorse umane, generando in essa benefici specifici internamente, tra i lavoratori dell’azienda, nonché verso l’esterno nell’attività di reclutamento di nuovi talenti.

I vantaggi interni derivanti dall’adozione di una corretta strategia di employer branding si traducono, nell’immediato, nella crescita del livello di fiducia dei lavoratori verso l’organizzazione e di conseguenza un calo dei tassi di assenteismo e di rotazione. Una buona strategia di employer branding contribuisce a creare un ambiente di lavoro in cui si promuove l’empowerment dei lavoratori e ciò impatta positivamente sul benessere psicologico dei lavoratori, portando un miglioramento anche nelle relazioni tra colleghi, grazie ad una maggiore fiducia reciproca.

I vantaggi “esterni” si riferiscono all’attività che viene svolta verso i potenziali nuovi dipendenti: l’adozione di una strategia di employer branding facilita e velocizza l’accesso ai profili dei candidati più promettenti, soprattutto perché saranno loro stessi a presentare la loro candidatura se riterranno che l’organizzazione può soddisfare i loro obiettivi lavorativi e di vita.

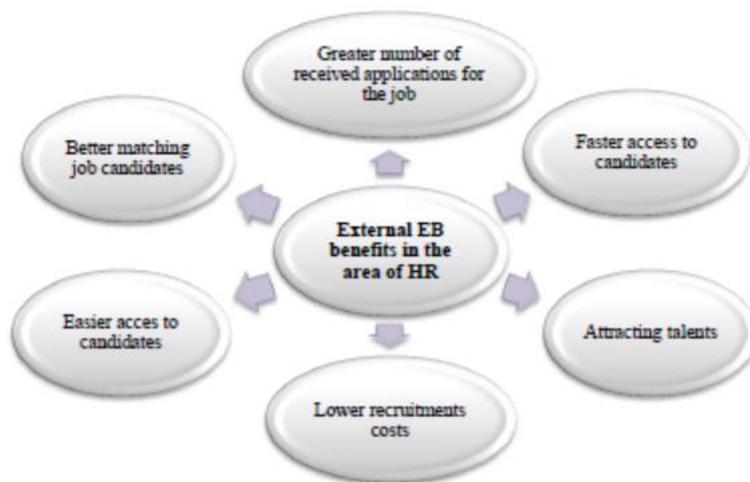
Le immagini successive forniranno un’illustrazione grafica di quanto appena descritto.

Fig. numero 17.: benefici interni derivanti dall'attuazione dell'Employer Branding nella funzione Risorse umane.



Fonte: Irena Figurska, Ewa Matuska, 2013, "Employer Branding as a Human Resources Management Strategy";

Fig. numero 18.: Benefici esterni derivanti dall'applicazione dell'Employer Branding nella funzione risorse umane.



Fonte: Irena Figurska, Ewa Matuska, 2013, "Employer Branding as a Human Resources Management Strategy";

In conclusione, è possibile affermare che l'employer branding non solo aiuta l'organizzazione a reclutare il meglio dei talenti disponibili, ma contribuisce anche ad aumentare la sua competitività e produttività. Diversi studiosi hanno individuato alcune delle dimensioni fondamentali in cui indagare al fine di generare i vantaggi sopra descritti. Se aree come la cultura organizzativa, la retribuzione e la reputazione sono già state ampiamente analizzate, confermando l'impatto positivo sull'employer branding, del tutto nuove e da esplorare, risultano le quattro dimensioni di seguito indicate: "l'ambiente di lavoro salutare", "la responsabilità sociale d'impresa (CSR)", "l'equilibrio tra lavoro e vita privata (WLB)" e la "formazione e sviluppo dei lavoratori".

3.2.2. GREEN EMPLOYER BRANDING

Le quattro dimensioni annunciate in conclusione della precedente sezione, in accordo con J. H. Menor, dimostrano come l'adozione di una strategia dell'employer branding sia necessaria nell'ambito della gestione delle risorse umane (Menor, 2010), in particolare per i professionisti che decidono di adottare una prospettiva sostenibile: le quattro aree sopra citate rappresentano le materie chiave su cui le organizzazioni devono intervenire, se l'obiettivo primario è attrarre lavoratori sensibili ai temi socio-ecologici, che lavorino con l'azienda nella definizione di un modello di business sostenibile. In questo paragrafo si cercherà di comprendere come viene concettualizzato l'employer branding all'interno delle organizzazioni sostenibili.

Come è evidente, i temi socio-ambientali sono molto sentiti dai consumatori, in particolare da Millennials e Generazione Z, che adottano comportamenti intransigenti anche in altri ruoli sociali, quali lavoratore o candidato: è in questo frangente che si inizia a parlare dell'importanza del "Green Employer Branding" (Dealogando, 2022). Questa strategia vede l'intrecciarsi di tre campi, cioè il *branding*, la *gestione delle risorse umane* e la *responsabilità sociale d'impresa*, con l'obiettivo di creare un marchio del datore di lavoro che comunichi la conversione verde dell'azienda verso i principi dell'economia circolare e dell'innovazione sostenibile (Dealogando, 2022)⁹⁵.

Tra i tre fattori appena elencati, la gestione della forza lavoro è sicuramente quello più rilevante: come è stato evidenziato all'interno del capitolo due⁹⁶, è fondamentale comprendere le risorse interne dell'azienda in quanto esse sono la variabile strategica che permette di generare un ambiente sostenibile e dunque un vantaggio competitivo (Hoskisson et al., 1999). Pertanto ciò richiede l'applicazione del nuovo filone di studi "green human resource management", ovvero la gestione delle risorse umane attraverso una prospettiva verde, che incoraggi i dipendenti ad assumere comportamenti ecologici, i quali nel complesso rendono le prestazioni organizzative più sostenibili. Esso è pensato per ottenere una crescita sostenibile nell'azienda influenzandone la cultura, la strategia, la struttura e lo sviluppo delle diverse politiche (Jackson et al., 2014).

⁹⁵Fonte: <https://www.dealogando.com/lavoro/green-employer-branding-talenti-imprese-sostenibili/>;

⁹⁶ All'interno del secondo capitolo del presente elaborato, al paragrafo 2.3. è presenti l'analisi della letteratura in merito al tema del "Green Human Resource Management".

Pratiche green come il “reclutamento verde”, la “pianificazione green” delle risorse umane, piuttosto che la “formazione dei lavoratori” su questi temi, sono un segnale di come l’impresa si interessi a coinvolgere, nonché sensibilizzare i lavoratori nel prestare maggiore attenzione alla cura dell’ambiente; queste attività sono cruciali nel plasmare la competitività dell’azienda nonché il suo vantaggio reputazionale, in quanto diversi studi dimostrano come le organizzazioni socialmente responsabili sono preferite dai candidati (Tang, 2018; Albinger & Freeman, 2000). Ecco che, alla luce di quanto affermato, è corretto identificare il GHRM⁹⁷ come uno strumento essenziale per le organizzazioni che devono integrare nei loro modelli di business la sostenibilità implementando obiettivi strategici verdi (Ren et al., 2018); tuttavia, perché questo funzioni, è necessario costruire un rapporto con il lavoratore che sia basato sulla fiducia reciproca, sull’impegno e sulla corrispondenza delle aspettative in relazione ai diversi gruppi di stakeholder: con questo focus sul soddisfare le aspettative legate alla CSR, entra in gioco il concetto di “datore di lavoro sostenibile o socialmente responsabile”.

Possono essere definiti come tali, i datori di lavoro che cercano qualcosa di più della semplice massimizzazione del profitto come obiettivo delle decisioni aziendali: si impegnano ad essere buoni cittadini aziendali contribuendo al benessere generale della comunità o della società in termini più ampi, anche se questo può significarne alcuni compromessi nell’area del profitto (Wines & Lau, 2004).

Con riferimento a questo tema, gli studiosi parlano di contratto psicologico applicato all’employer branding sostenibile: esso implica la creazione di aspettative reciproche tra le parti basate su un insieme di principi e valori legati ad una crescente consapevolezza verde (Martin & Hetrick, 2006; Thompson & Bunderson, 2003). Essi sono direttamente collegati alla mission aziendale e possono essere definiti come il “punto di partenza” che permette di creare un rapporto sostenibile tra datore di lavoro e dipendente: dunque l’employer branding non è solo uno strumento strategico per reclutare e trattenere talenti, ma rappresenta un processo che raggruppa un insieme di comportamenti organizzativi che contribuiscono alla creazione del contratto psicologico (Edwards 2010).

⁹⁷ GHRM: Green Human Resource Management.

A questo processo sono riconducibili, dunque, tre caratteristiche:

- Supporto di una strategia aziendale fondata sui temi sostenibili, in linea con la disciplina del branding;
- Co-creazione di valori, cioè la rinegoziazione continua dei valori tra datore di lavoro e lavoratore per soddisfare le reciproche aspettative;
- La creazione di relazioni stabili tra le parti che siano orientate ad una riflessione continua sulle reciproche esigenze.

L'immagine di seguito darà una semplice illustrazione di ciò che fino qui è stato detto.

Fig. numero 19.: il processo dell'employer branding all'interno delle organizzazioni sostenibili.



Fonte: Helle Kryger Aggerholm, Sophie Esmann Andersen and Christa Thomsen, Marzo 2011, "Conceptualising employer branding in Sustainable organisations"

Dunque per concludere questa breve analisi inerente al tema del Green employer branding, esso si può definire come un *"processo di branding strategico mirato alla creazione, alla negoziazione e all'attuazione di relazioni sostenibili tra l'organizzazione e i suoi dipendenti, con l'obiettivo di creare dei valori sostenibili per l'individuo, la società e l'organizzazione stessa"* (Ramaswamy, 2009).

3.2.3. AZIONI E PRATICHE PER ATTRARRE E TRATTENERE LE NUOVE GENERAZIONI

L'analisi della letteratura ha permesso di individuare come la sostenibilità abbia influenzato la creazione di una strategia di employer branding, ma soprattutto come da essa siano sorte quattro nuove dimensioni che ad oggi, dati i molteplici cambiamenti verificatosi nella società, in seguito anche all'avvento nel mercato del lavoro delle nuove generazioni, è necessario esplorare al fine di costruire una strategia che possa avere successo; nello specifico, esse vengono considerate delle variabili, in quanto gli accademici ritengono che possano ampiamente influenzare il comportamento dei potenziali lavoratori nell'individuazione della realtà aziendale più attraente (Saks, 2006).

Le aree in questione sono "Ambiente di lavoro salutare", "Formazione e Sviluppo", "Work-Life Balance" e "CSR": le prime sono state spesso analizzate dalla letteratura presente, in particolare tutto ciò che riguarda la formazione del lavoratore rientra tra i principali processi per la gestione risorse umane. In seguito sarà data una breve descrizione di queste dimensioni, per chiarire a cosa esse si riferiscono e per ciascuna si procederà con l'individuazione di alcune delle azioni che le imprese possono attuare per tradurre in pratica ciò che fino ad ora è descritto solamente a livello teorico.

Ambiente di lavoro salutare → fa riferimento alla preoccupazione dei datori di lavoro per il benessere dei dipendenti: creare un luogo di lavoro che permetta di svolgere le proprie mansioni in modo sereno è fondamentale, in quanto la serenità aiuta i lavoratori ad essere più ottimisti rispetto alla capacità di ottenere i risultati prefissati e aumenta la loro produttività (Goleman, 2020). È necessario, al fine di risultare attraenti agli occhi dei nuovi talenti, che il datore di lavoro si impegni nella comunicazione dei valori e dei principi della propria organizzazione (Corporate Leadership Council, 1999): l'impresa può agire già in fase di selezione e reclutamento, ad esempio consegnando degli opuscoli o organizzando per il candidato una presentazione che gli permetta di comprendere quali sono i core values dell'azienda; quali iniziative sono avviate per creare un ambiente inclusivo, [ecc.]. Invece, per quanto concerne il contesto "green", il datore di lavoro dovrebbe promuovere la creatività e l'autonomia dei dipendenti nel prendere decisioni in questioni "verdi" (Renwick et al., 2013), nonché incoraggiare la partecipazione ad attività legate alla gestione verde in azienda, [ecc.].

Inoltre, sempre con riguardo al benessere dei propri dipendenti, è importante che l'impresa e in particolare la funzione HR creino insieme un ambiente in cui sia dimostrato un forte impegno nel prendersi cura dei lavoratori, anche dal punto di vista della salute psico- fisica: questa caratteristica, che sarà approfondita all'ultimo paragrafo della presente sezione, è una delle principali nella gestione sostenibile delle risorse umane.

Formazione e sviluppo → quest'area fa parte dei processi HR che sono stati analizzati all'interno del capitolo due del presente elaborato; viene ripresa anche in tema di employer branding e attrattività dell'impresa, in quanto la presenza di buone opportunità di formazione all'interno dell'organizzazione, che permettano al lavoratore di acquisire nuove abilità nonché di migliorare quelle già possedute, risulta essere una delle dimensioni maggiormente considerate nella fase di ricerca del luogo di lavoro desiderabile (Berthon, 2005). La funzione risorse umane può intervenire garantendo l'avvio di attività che diano ai lavoratori l'opportunità di continuare ad apprendere e sviluppare nuove competenze e capacità, adottando diversi modi come:

- imparare attraverso lo svolgimento di lezioni teoriche, impartite all'interno dell'organizzazione che coinvolgono manager ma anche docenti esterni con riferimento ad una specifica area;
- imparare attraverso attività pratiche, che possono riguardare lo studio di casi pratici o lo svolgimento di attività esterne mirate, ad esempio allo sviluppo delle cosiddette "soft skills".

Per quanto riguarda le attività in ambito "green", per risultare attraenti agli occhi delle nuove generazioni, i professionisti delle funzioni HR dovrebbero prevedere, ad esempio, dei programmi completi di formazione che incoraggiano i lavoratori a proteggere l'ambiente e a raggiungere obiettivi verdi (Jabbour, 2011; Renwick, 2013).

Work-Life Balance → questa dimensione è sicuramente più nuova rispetto alle precedenti analizzate, in quanto ha iniziato a ricevere molta attenzione negli ultimi anni: la cura della salute “mentale”, è un’area che ha iniziato ad essere presa in considerazione solo in tempi recenti, in particolare dopo l’avvento della pandemia di Covid-19. È un tema che è stato messo in luce soprattutto dalle nuove generazioni dove, stando alla survey di Deloitte⁹⁸, circa il 45% perché lamenta uno scarso interesse da parte del datore di lavoro e della funzione risorse umane alle problematiche del lavoratore. Millennials e Generazione Z chiedono che le organizzazioni dimostrino di prendersi cura dei propri dipendenti: la ricerca individua una serie di fattori legati al posto di lavoro, quali carico di lavoro eccessivo, problemi legati all’inclusività, scarso equilibrio lavoro – vita privata, [ecc.], come cause di stress o della sindrome di burn-out⁹⁹, che spesso è causa di abbandono dell’azienda. Con la grande maggioranza di Gen Z e Millennials che hanno iniziato a subordinare l’accettazione di un’opportunità di lavoro alla presenza di equilibrio tra lavoro e vita privata e la pandemia che ha incrementato l’utilizzo del lavoro a distanza, il “Work-Life Balance” è diventato uno degli aspetti più richiesti: questo concetto fa riferimento alla volontà del dipendente di poter coordinare l’attività lavorativa con la vita privata, senza che gli obiettivi di quest’ultima vengano pregiudicati (Felstead, 2002). Questo aspetto è diventato uno dei fattori più importanti per l’attrattività dell’azienda, pertanto è necessario che la funzione risorse umane, unitamente al datore di lavoro, intervenga per creare un’organizzazione in cui il lavoro sia gestito in modo flessibile, ad esempio dando l’opportunità al lavoratore di scegliere in autonomia quali giorni lavorare interamente da casa/ufficio e quali invece adottare una modalità ibrida (metà in ufficio/ metà da casa): in questo modo si creano le condizioni per combinare impegni e obiettivi lavorativi, con quelli legati alla vita privata e familiare; tutto questo genera dei benefici sulla salute del lavoratore, il quale sarà più sereno e riconoscente verso l’impresa, con conseguente incremento della sua produttività in quanto gli risulterà più semplice svolgere le sue mansioni (Deloitte, 2022).

⁹⁸ The Deloitte Global 2022 GenZ & Millennials survey, 2022, “Starving for balance, advocating for change”;

⁹⁹ La sindrome del burn-out è un insieme di sintomi che deriva da una condizione di stress cronico e persiste, legato al contesto lavorativo; i sintomi che può provocare vanno da periodi di negatività a demoralizzazione, ma possono sfociare in depressione o situazioni più complesse da gestire. (Fonte: <https://www.mypersonaltrainer.it/salute/burnout.html#:~:text=%22Burn%20out%22%20%C3%A8%20un%20termine,riesce%20ad%20essere%20ben%20gestito;>)

CSR- Corporate Social Responsibility → per gli argomenti trattati all'interno del presente elaborato, la definizione di "Responsabilità Sociale d'Impresa¹⁰⁰", nonché il suo percorso evolutivo sono stati presentati all'interno del primo capitolo; in questa sede si vuole ancora una volta evidenziare, come il numero crescente di affermazioni in tema di sostenibilità e responsabilità sociale, come pure la maggior sensibilità delle nuove generazioni ai temi socio-ecologici, abbiano fatto di questa dimensione uno dei fattori determinanti per l'attrattività del datore di lavoro", in quanto genera un impatto e un'immagine positiva (Perrini, 2011; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Kotler & Lee, 2008; Suliman & Khatib, 2014).

All'interno del capitolo due, è stato descritto in modo approfondito il nuovo filone di studi "Green Human Resource Management", precisando come le risorse umane possano essere una leva importante per l'impresa che vuole completare una transizione verso modelli più sostenibili; in aggiunta, gli studi sulle nuove generazioni hanno confermato le maggiori competenze che essi possiedono su questi temi, data la quantità maggiore di tempo dedicata nella raccolta di informazioni rispetto alle generazioni più "vecchie". La Generazione Z e i Millennials dimostrano un impegno ed un coinvolgimento molto elevato, ad esempio nel breve termine attraverso piccole azioni quotidiane come l'utilizzo stoviglie riciclabili, piuttosto che l'acquisto di vestiti di seconda mano, [ecc.] (Deloitte, 2022)¹⁰¹; proprio per questo tipo di condotta che essi abitualmente adottano, è molto elevata l'aspettativa anche nei confronti delle aziende, dalle quali si attendono azioni e investimenti ambientali altamente visibili e che consentono ai dipendenti stessi di partecipare. Di seguito alcuni esempi di azioni che potrebbero essere avviate:

- vietare i prodotti in plastica monouso;
- formare le persone a fare scelte ambientali migliori nella loro vita quotidiana;
- offrire ai lavoratori incentivi economici per sostenere la mobilità sostenibile, ad esempio un sussidio per l'abbonamento ai mezzi pubblici;
- mettere a servizio dei lavoratori mezzi aziendali sostenibili (ibridi o elettrici)
- [ecc.]

¹⁰⁰ Dal "Libro verde", si ha la seguente declinazione: "la RSI è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro pratiche commerciali e nei rapporti con le parti interessate" (Fonte: Libro Verde, 2001);

¹⁰¹ Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>;

Le quattro dimensioni dell'employer branding appena illustrate hanno fornito l'occasione per individuare alcune delle pratiche che il datore di lavoro può adottare, allo scopo di risultare maggiormente desiderabile; come già affermato in precedenza, un buon employer branding consente all'organizzazione da un lato di attrarre nuova forza lavoro, dall'altro di motivare i propri dipendenti e renderli sostenitori del marchio (Van Hove, 2008). Gli accademici affermano quanto segue:

“L'Employer Brand influenza la cultura e l'identità organizzativa, che a sua volta influenza la fedeltà al brand: i dipendenti fedeli aiutano, ulteriormente, ad aumentare la produttività dell'impresa” (Backhaus e Tikoo, 2004).

All'interno di questa definizione è possibile individuare ulteriori cinque benefici che possono essere ricondotti all'employer brand e che verranno brevemente illustrati di seguito, per evidenziare ancora una volta l'importanza dell'immagine del datore di lavoro.

Il primo beneficio confermato dagli studiosi fa riferimento ad un maggior grado di *soddisfazione sul lavoro*, inteso come l'atteggiamento che i lavoratori hanno nei confronti della propria azienda e attività lavorativa (Lelono, 2013; Priyadarshi, 2011; Schlager, 2011): la presenza di una cultura organizzativa condivisa e di un maggior coinvolgimento dei lavoratori sono indicatori un marchio del datore di lavoro forte, il quale ha un impatto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti. Implicazione diretta di questo primo beneficio è il *contratto psicologico* tra il lavoratore e il datore di lavoro, considerato dagli studiosi come secondo beneficio dell'employer branding: infatti tra le parti si creano delle aspettative/obblighi reciproci e grazie al marchio interno del lavoro, l'azienda può creare un vantaggio competitivo unico che la distingue dai concorrenti (Sartain, 2005; Rosthorn 2009).

Un grado maggiore di soddisfazione sul lavoro e la presenza di un contratto psicologico, portano con sé il terzo beneficio che viene generato da un employer branding di successo, cioè una *maggiore produttività* dei lavoratori (Backhaus & Tikoo, 2004).

A quanto appena affermato, segue un maggior *impegno organizzativo*, determinato dal legame psicologico dell'individuo con l'organizzazione e la volontà di compiere maggiori sforzi per raggiungere non solo gli obiettivi lavorativi individuali, ma anche quelli organizzativi comunicati attraverso la mission aziendale (Miller & Lee, 2001; O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989).

Questo può essere individuato come il quarto beneficio generato dalla strategia dell'employer branding, in quanto dimostra come l'identificazione con i valori del marchio dell'organizzazione, aiuti ad aumentare l'impegno organizzativo tra i dipendenti; questo risulta un elemento fondamentale se si pensa ai target di sostenibilità che le aziende hanno prefissato di raggiungere: come già affermato, da diversi studi empirici è emerso che una gestione della forza lavoro più attenta ai temi "Green", genera un impatto molto positivo anche sulla transizione complessiva dell'impresa verso l'economia circolare.

Infine, i precedenti benefici appena descritti, danno forma al quinto vantaggio che una corretta strategia di employer branding può generare: quando i dipendenti condividono la cultura e i valori organizzativi si crea una promozione *del marchio del datore di lavoro*. I lavoratori "soddisfatti" di come la propria azienda lavora e delle iniziative adottate, rappresentano il miglior strumento di promozione, per il datore di lavoro, per riuscire ad attrarre i migliori talenti presenti nel mercato del lavoro (Kimpakorn e Tocquer 2009).

All'interno di questa sezione, si è potuto osservare come la strategia dell'employer branding abbia un impatto positivo in generale nella funzione risorse umane, con particolare attenzione al tema della sostenibilità: attrarre nuovi talenti con competenze anche in temi socio-ambientali è fondamentale per riuscire a raggiungere gli obiettivi aziendali. L'aggiunta della quattro nuove aree¹⁰² analizzate è un'informazione molto importante per i datori di lavoro perché consente loro di individuare dove intervenire e attraverso quali azioni per riuscire ad attirare, nonché trattenere nuovi talenti tra i Millennials e la Generazione Z.

¹⁰² Quattro dimensioni dell'employer branding legate al tema socio-ambientale: ambiente lavorativo, formazione dei lavoratori, CSR e Work-Life Balance.

3.3 WELL - BEING: BENESSERE DEI LAVORATORI

Le dimensioni che sono state illustrate con riferimento alla strategia dell' "Employer Branding", unitamente alle rispettive iniziative, rendono attraente l'organizzazione poiché concorrono a creare un ambiente di lavoro in cui la cura dei dipendenti risulta essere una prerogativa.

Le diverse attività in ambito di CSR avviate dall'azienda per risultare più desiderabile agli occhi dei candidati e per trattenere i lavoratori attuali, hanno di fatto un impatto positivo sul benessere psico-fisico di quest'ultimi. Le quattro aree¹⁰³ analizzate al paragrafo precedente risultano cruciali per l'attrattività dell'azienda, in quanto emerge da un lato la prospettiva adottata per la gestione sostenibile delle risorse umane¹⁰⁴, dall'altro l'attenzione che la funzione risorse umane dedica alla cura dei dipendenti.

L'analisi dei diversi contributi teorici in merito alla gestione delle risorse umane, dapprima strategica e successivamente sostenibile, ha permesso di evidenziare il ruolo rilevante assunto dalle tematiche inerenti alla salute e al benessere dei lavoratori sui luoghi di lavoro: da un lato per motivi di salvaguardia della salute, dall'altro per motivi tipicamente organizzativi come le performance dei lavoratori, un miglior employer branding e la creazione di un vantaggio competitivo.

Ad ogni modo, all'interno delle odierne realtà aziendali è ben compreso il ruolo cruciale delle risorse interne per raggiungere gli obiettivi previsti dallo schema della Triple Bottom Line; per tale ragione i professionisti della funzione HR decidono di adottare un approccio generico più sostenibile, talvolta più specifico con la gestione "Green" quando il focus è su tematiche ambientali; all'interno di entrambi questi filoni si è consacrata come caratteristica il benessere dei lavoratori, un concetto misurabile attraverso tre variabili: il benessere fisico, quello mentale e la "job satisfaction" (Franco, 2012).

¹⁰³ Le quattro dimensioni sono descritte all'interno del paragrafo "3.2.3. AZIONI E PRATICHE PER ATTRARRE E TRATTENERE LE NUOVE GENERAZIONI "

¹⁰⁴ Definite da Ina Ehnert (2016): *Le risorse umane sostenibili possono essere considerate come l'adozione di strategie e pratiche di gestione delle risorse umane che consentono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, con un impatto all'interno e all'esterno dell'organizzazione e oltre un orizzonte temporale a lungo termine, controllando al contempo gli effetti collaterali indesiderati e il feedback negativo*".

Il Well-Being, traduzione inglese di “benessere”, è una delle strategie di responsabilità sociale d’impresa che può essere adottata dall’impresa, con l’obiettivo di garantire un miglioramento ai dipendenti e aumentare la loro produttività attraverso lo sviluppo di un piano d’azione che valorizzi i benefici aziendali già disponibili e che ne integri di nuovi¹⁰⁵. Come strategia della CSR, viene identificata all’interno di uno dei sei business model sostenibili, illustrati all’interno del capitolo uno ovvero il “Well-Being business model” (Bagnoli, 2020). L’adozione di questo modello porta con sé una prospettiva incentrata sulle risorse umane: tutto ciò che riguarda la formazione sulla sicurezza dei lavoratori è stato ampiamente applicato dalle diverse realtà aziendali, in quanto rappresenta la base in tema di tutela dei lavoratori. Con l’introduzione del concetto di CSR e di sostenibilità all’interno dei goals aziendali c’è stata un’evoluzione all’interno del modo di pensare: in sostanza la funzione risorse umane supera il concetto di salute e sicurezza legato agli obblighi normativi e ragiona secondo un concetto multidimensionale di “benessere”. Non è più solo assenza e malattia, bensì emerge il “lato umano dell’impresa” che sottolinea l’importanza di abbracciare anche la sfera psico-sociale della vita del lavoratore: è fondamentale che la funzione HR preveda un maggiore commitment e coinvolgimento delle risorse umane attraverso l’attuazione di pratiche che valorizzino l’equità sociale, l’inclusività e la crescita personale.

L’adozione di questo modello impatta direttamente su due processi attuati dall’azienda:

- *Creazione vantaggio competitivo*: un ambiente di lavoro in cui le risorse umane sono valorizzate, implica maggiore qualità nella produzione e la possibilità migliorala attraverso prodotti più innovativi e performanti, creando così anche un vantaggio competitivo;
- *Immagine e reputazione dell’azienda*: come illustrato al paragrafo precedente, un ambiente di lavoro focalizzato sul benessere e la cura dei lavoratori rende più attraente la realtà aziendale agli occhi di potenziali candidati di talento, i quali a loro volta portano valore aggiunto all’organizzazione.

Dunque, è possibile affermare che l’adozione del Well-Being business model, impattando sulle dimensioni appena descritte, permette di generare valore che poi può essere reinvestito.

¹⁰⁵ “Well-being aziendale: la nuova frontiera del welfare” Fonte: <https://www.humangest.it/index.php/human-news/537-well-being-aziendale-la-nuova-frontiera-del-welfare>;

Di seguito, saranno illustrati brevemente i core values che l'organizzazione deve promuovere al fine di garantire il benessere della propria forza lavoro, raggruppati in tre diversi cluster. Il primo gruppo comprende tutti i valori che riguardano un atteggiamento positivo verso la creazione di buoni rapporti tra le persone, nello specifico:

Interconnessione → l'uomo, per sua natura, è definito come "essere sociale", per tale ragione è importante un ambiente lavorativo caratterizzato da supporto sociale e alto coinvolgimento affettivo, al fine di costruire relazioni di alta qualità tra la forza lavoro (Van Breda, 2011);

Partecipazione → pietra miliare in qualsiasi politica di benessere del lavoratore, il coinvolgimento del lavoratore favorisce l'auto-organizzazione e la responsabilizzazione di quest'ultimo, nonché una maggiore inclusione sociale;¹⁰⁶

Fiducia → intesa come elemento di supporto sociale emotivo e come presupposto per l'attuazione del cambiamento organizzativo, che implica come fattore cruciale il rispetto tra le parti (Brown D., Isaacs J., 2005; Cox T., Griffiths A., Houdtmont J., 2007).

Il secondo cluster raggruppa i valori che sono direttamente legati alle azioni intraprese dai lavoratori e dall'organizzazione, racchiude:

Giustizia → intesa come equità nel trattamento tra i lavoratori: è considerato un fattore determinante per la salute mentale, in quanto la mancanza di giustizia può provocare situazioni di stress e frustrazione tra i lavoratori (Reason JT., 1997; Dekker S., 2012);

Responsabilità → direttamente connesso con il concetto di CSR e di impresa etica, in cui la comunicazione, la trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder sono valori chiave.

Infine, il terzo gruppo riguarda i valori legati allo sviluppo personale del lavoratore, si ha:

Crescita → con riferimento all'individuo, è un valore chiave per soddisfare il personale bisogno di autorealizzazione e di soddisfazione personale (Ryan RM., 2000);

Resilienza → l'azienda deve promuovere lo sviluppo della capacità di "gestire l'imprevisto", sia a livello individuale che organizzativo (Weick KE, 2007).

¹⁰⁶ Alli BO, Fundamental principles of occupational health and safety. Geneva (Switzerland): International Labour Organisation; 2008. 221 p.

Le implicazioni descritte all'interno del presente capitolo, fanno da volano per introdurre il successivo: al suo interno sarà trattata la parte empirica dell'elaborato, che ha come obiettivo verificare se quanto affermato dalla letteratura analizzata fino ad ora coincide, da un lato con ciò che i lavoratori richiedono, dall'altro con ciò che le aziende fanno nel concreto.

Al fine di comprendere ciò che i lavoratori si aspettano dall'ambiente di lavoro e dalla professione perché possano definirsi "desiderabili", è stata svolta una survey ad un campione di 250 soggetti, tra lavoratori e potenziali candidati; mentre attraverso delle interviste svolte agli HR di alcune realtà aziendali italiane, l'obiettivo è verificare se effettivamente le aziende stanno lavorando alla creazione di una strategia di employer branding per promuovere il "Green Human Resource Management", e con esso la maggiore attenzione al benessere dei lavoratori, attraverso l'attuazione di politiche e pratiche orientate a rendere la loro azienda più attraente agli occhi dei nuovi potenziali talenti.

CAPITOLO 4.

ANALISI EMPIRICA

4.0. PREMESSA

L'analisi della letteratura portata avanti nei tre capitoli precedenti ha permesso di svolgere un percorso all'interno delle tematiche sostenibili, in particolare si è fatto leva su come azioni e iniziative green possano essere integrate all'interno della gestione risorse umane, per coinvolgere maggiormente i lavoratori negli obiettivi socio-ambientali che l'azienda si è prefissata di raggiungere: l'analisi dei filoni "Sustainable HRM" e "Green Human Resource Management" ha evidenziato il ruolo chiave della funzione risorse umane, la quale integrando all'interno dei processi HR azioni inerenti i temi della sostenibilità ambientale e sociale, può spronare coloro che operano in azienda a sviluppare una maggior sensibilità, nonché volontà di essere portatori di tutti quei valori legati agli argomenti di cui sopra è stata fatta menzione.

Per meglio comprendere su cosa si concentra l'analisi empirica illustrata all'interno del presente capitolo, è bene fare un breve riassunto di quanto detto nei capitoli precedenti: all'interno del secondo capitolo si è analizzato e discusso quanto affermato in merito all'applicazione di una gestione più sostenibile delle risorse umane. È stata data indicazione delle caratteristiche di quest'ultima, affinché le possa essere riconosciuto l'attributo "*sostenibile*", così come sono state individuate le pratiche che le aziende dovrebbero adottare al fine di svolgere l'attività lavorativa secondo la prospettiva appena descritta. Sulla base di questi due elementi (attributi e azioni), è stato possibile illustrare quattro tipologie di Sustainable Human Resource Management, focalizzando poi l'attenzione sullo schema di gestione "Green": questo modello si concentra sul raggiungimento di obiettivi legati alla sfera economico-ambientale, attraverso l'adozione di comportamenti, pratiche e di una cultura aziende che riescano a migliorare l'immagine dell'azienda dal punto di vista dell'impegno ambientale, allo scopo di renderla più attraente agli occhi dei potenziali candidati.

Proprio quest'ultimo argomento, riguardante "l'attrattività dell'azienda" è stato discusso nel capitolo tre: al suo interno è stata descritta la strategia di employer branding, sottolineando come la sua presenza sia fondamentale per costruire l'immagine positiva dell'organizzazione, con riferimento ai temi ambientali, se si vuole attrarre i giovani talenti, molto sensibili a questi argomenti; non solo, per le nuove generazioni la sostenibilità abbraccia anche tutto ciò che riguarda la cura e il benessere dei dipendenti, per rifarsi al filone "Sustainable HRM", che ricomprende entrambe le dimensioni, sociale e "green".

Ecco dunque, che attraverso questa breve premessa, si possono individuare i temi che hanno mosso la ricerca, che verrà di seguito presentata, per poi essere approfondita nei successivi paragrafi.

La ricerca empirica consta nella raccolta di dati attraverso precisi metodi scientifici, al fine di studiarli per poi trarre delle conclusioni in merito; sono a disposizione due diversi metodi¹⁰⁷:

- Metodo quantitativo: utilizzato per raccogliere informazioni attraverso dati numerici, adottando metodologie strutturate come i sondaggi, la ricerca sperimentale, [ecc.], che permettono di rivolgersi ad un campione molto ampio al fine di comprenderne comportamenti e opinioni;
- Metodo qualitativo: attraverso questa modalità si cerca di raccogliere dati non numerici, utilizzando strumenti non strutturati e rivolgendosi ad un campione di piccole dimensioni, il quale permette di avere informazioni maggiormente dettagliate su un preciso argomento.

Per svolgere la ricerca empirica sono stati utilizzati entrambi i metodi, quantitativo e qualitativo, allo scopo di analizzare i temi della sostenibilità sociale e ambientale in azienda: nello specifico, si è svolta un'indagine attraverso l'utilizzo dello strumento del sondaggio per meglio comprendere la prospettiva dei lavoratori/potenziali candidati su questi argomenti; mentre per il lato aziendale, al fine di capire come l'azienda si attiva e quali azioni avvia per sensibilizzare le risorse umane in queste tematiche, è stato adottato il metodo qualitativo svolgendo delle interviste ai professionisti HR di alcune realtà aziendali territoriali e non.

¹⁰⁷ Fonte: <https://eu.questionpro.de/it/empirische-forschung/>;

4.1. SONDAGGIO: METODO QUANTITATIVO PER LA RICERCA

4.1.1. DEFINIZIONE DI SONDAGGIO E I RISPETTIVI VANTAGGI

Nel corso del presente paragrafo si procederà ad analizzare quelle che sono le aspettative dei lavoratori, nonché dei potenziali candidati con riguardo alla sensibilità delle organizzazioni verso i temi inerenti alla sostenibilità, attraverso la tecnica del sondaggio. Si parte con il dare una definizione del termine, richiamando il concetto di “indagine campionaria” fornito da Corbetta¹⁰⁸: *“l’indagine campionaria consta in un metodo finalizzato alla raccolta di informazioni interpellando gli individui oggetto della ricerca che si intende trattare, facenti parte di un campione che possa definirsi rappresentativo”*. La procedura utilizzata si struttura in un’interrogazione standardizzata, cioè a tutti i partecipanti vengono sottoposti i medesimi quesiti, identici anche nella forma. Tuttavia è bene precisare che a differenza dell’indagine campionaria, la quale analizza nello specifico le variabili che danno origine a determinati fenomeni, il sondaggio è una metodologia puramente esplorativa: cioè attraverso strumenti come interviste telefoniche, interviste di persona o somministrazione di questionari (come nel caso in oggetto) si vuole accertare l’esistenza e di un certo fenomeno (Corbetta, 2014). Sebbene il sondaggio non sia preciso e non “scavi” a fondo come l’indagine campionaria, presenta anch’esso dei vantaggi, in particolare se vi è la necessità di raccogliere velocemente dei dati in merito ad un campione di popolazione. La letteratura presente ci ha permesso di individuare i benefici legati alla scelta del questionario come strumento per svolgere la ricerca secondo il metodo quantitativo (Gasperoni, 1998)¹⁰⁹: in primis, rispetto a molti altri strumenti, il sondaggio è accessibile al ricercatore e consente di avere a disposizione una quantità notevole di dati e informazioni, ottenibili da un campione di popolazione sufficientemente rappresentativo per la ricerca, con facilità; per quanto riguarda la fase di osservazione, il sondaggio semplifica la fase di analisi delle informazioni raccolte e permette di definire delle conclusioni che chiariscano in modo preciso quanto ottenuto dallo svolgimento della ricerca.

L’analisi dei dati ottenuti dal sondaggio svolto, daranno una delucidazione in merito all’approccio che i lavoratori/candidati hanno sui temi della sostenibilità.

¹⁰⁸ Piernigorgio Corbetta, (2014), “Metodologia e tecniche della ricerca sociale”, Il Mulino, Bologna;

¹⁰⁹ Giancarlo Gasperoni, (1998), “Rassegna Italiana di sociologia”.

4.1.2. DESCRIZIONE DELLA RICERCA QUANTITATIVA

4.1.2.1. *Conduzione del sondaggio*

È stato scelto il metodo quantitativo, attraverso lo strumento del sondaggio, al fine di raccogliere una quantità rilevante di dati che permettesse di comprendere al meglio in che modo viene percepita la sostenibilità tra i lavoratori e i potenziali candidati, nonché avere una delucidazione su ciò che essi si aspettano dalle diverse organizzazioni, sia dal punto di vista dell'impegno ambientale, sia per le attenzioni mosse verso la cura dei lavoratori.

Il questionario è stato somministrato, in forma anonima, ad un campione di 250 soggetti sia facenti parte del mondo del lavoro, sia potenziali candidati che vi si avvicinano per la prima volta, al termine del loro percorso di studi; alla luce di questa precisazione, è corretto evidenziare che i membri a cui i quesiti sono stati sottoposti appartengono a tre differenti fasce d'età: Generazione Z, Millennials e Generazione X. La scelta di tenere in considerazione questo dato, si ritrova nella volontà di comprendere quanto affermato nella precedente sezione in merito al rapporto delle nuove generazioni con le politiche socio-ambientali: si vuole fare chiarezza se nella realtà la maggiore sensibilità ai temi di cui sopra, come affermano gli accademici, e l'impegno delle organizzazioni in attività legate a queste tematiche rappresenta, effettivamente, un driver per la scelta del luogo di lavoro ideale. Il sondaggio è stato somministrato nelle seguenti modalità:

- Utilizzo di piattaforme digitali, quali LinkedIn e Instagram;
- Somministrazione ai lavoratori mediante l'aiuto di un'agenzia del lavoro che ha provveduto a distribuirlo ai responsabili HR di alcune aziende, sue clienti.

4.1.2.2. *Struttura del questionario*

Il questionario sottoposto alla popolazione si compone di 24 quesiti, identici per tutti i partecipanti e si parla dunque di "interrogazione standardizzata": le domande sono state strutturate in forma semplice, evitando il gergo tecnico affinché esse risultassero facilmente comprensibili dalla popolazione a cui sono state somministrate; inoltre per evitare situazioni di ambiguità e per non mettere in difficoltà coloro chiamati a rispondere, ciascun quesito presenta una singola domanda.

Per quanto concerne la modalità di risposta, ai partecipanti è stato chiesto di esprimere la propria opinione in merito ad una serie di affermazioni pre-determinate attraverso un ventaglio di giudizi definiti, basandosi sulla richiesta di un grado di importanza (poco importante/ molto importante) e infine mettendo loro a disposizione delle opzioni di scelta.

I quesiti sono strutturati per recepire quante più informazioni possibili in merito a quattro specifiche aree di interesse, oltre la sezione dedicata agli estremi personali, di seguito brevemente illustrati:

- Approccio verso il tema della sostenibilità: questa prima area ha come fine la raccolta di informazioni per misurare l'attenzione degli intervistati all'argomento ambiente, cercando anche di comprendere se adottano, nella quotidianità, scelte che siano coerenti con l'eventuale interesse dichiarato.
- Condizioni e ambiente di lavoro: quest'area di interesse indaga le caratteristiche idealizzate dai lavoratori che il contesto aziendale dovrebbe presentare, affinché una certa organizzazione risulti più desiderabile: si chiede di definire quanto è importante la presenza di valori aziendali orientati non solo alla salvaguardia dell'ambiente, ma anche alla cura e alla valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda.
- Sostenibilità in azienda: si vuole individuare, sulla base delle risposte raccolte, se le diverse organizzazioni si impegnano realmente nella campagna di sensibilizzazione dei lavoratori ad adottare comportamenti più sostenibili e attraverso quali iniziative portino avanti questa promozione.
- Caratteristiche ricercate nella professione: in questa sezione si vuole comprendere quali fattori motivazionali sono più importanti nella scelta della propria professione lavorativa; i quesiti riguardano da un lato l'impegno verso il tema "ambiente" e l'innovazione, dall'altro le variabili che riferiscono allo sviluppo della motivazione personale del lavoratore.
- Anagrafica: in questa sezione si raccolgono i dati anagrafici degli intervistati (età, genere, titolo di studio e condizione professionale).

Nel paragrafo successivo si andranno ad analizzare i dati raccolti dal campione sondato, mettendoli in relazione con ciò che è stato affermato nei capitoli precedenti.

4.1.3. DESCRIZIONE DEI DATI: ANALISI DELLE PRINCIPALI EVIDENZE

Come già sottolineato nelle sezioni precedenti, all'interno del secondo capitolo sono state discusse le tematiche relative alla "*Sustainable Human Resource Management*", il cui fine è creare un nuovo modo di governare i lavoratori attraverso lo sviluppo di strategie sostenibili basate su politiche e pratiche che mettano in rilievo l'equità, lo sviluppo e il benessere, nonché promuovano la tutela dell'ambiente e del contesto sociale in cui l'impresa si trova ad operare (Ina Ehnert, 2018).

In modo particolare è stato svolto un approfondimento sulla gestione più orientata agli aspetti ambientali¹¹⁰, ovvero tutto ciò che concerne l'avvio di attività e iniziative legate alla cura e alla salvaguardia dell'ambiente; sempre con riferimento al filone di cui sopra, è stata compiuta un'analisi in relazione agli attributi che definiscono tale gestione "sostenibile", che ha fatto emergere in modo lampante come la "cura dei dipendenti" (intesa come Work-life balance, salute e sicurezza del lavoratore, investire nella formazione e sviluppo, ecc.) sia uno dei tratti fondamentali in questo nuovo modo di gestire la forza lavoro presente all'interno dell'organizzazione.

Il presente lavoro vuole andare oltre alla teoria descritta dalla letteratura, per comprendere quali sono le reali idee e prospettive dei lavoratori/candidati sulle tematiche appena citate; si è dunque deciso di sottoporre il sondaggio, presentato nel precedente paragrafo¹¹¹, per comprendere meglio le loro opinioni e per fornire spunti di riflessione ai professionisti della funzione risorse umane. Di seguito saranno analizzate le principali evidenze emerse dalla raccolta di informazioni, di cui al paragrafo "4.1.2.2. Struttura del questionario". L'esplicazione sarà così suddivisa:

- Anagrafica: osservazione dei dati relativi a coloro che hanno risposto al sondaggio;
- Orientamento alla sostenibilità: in cui saranno analizzati i quesiti raccolti nelle sezioni "*Approccio verso il tema della sostenibilità*", "*Condizioni e ambiente di lavoro*" e "*Sostenibilità In Azienda*";
- Benessere e valorizzazione dei lavoratori: saranno analizzati i quesiti raccolti nelle sezioni "*Caratteristiche ricercate nella professione*" e "*Condizioni e ambiente di Lavoro*".

¹¹⁰ Riferimento al filone di studi "Green Human Resource Management".

¹¹¹ Paragrafo in cui è stata presentato il sondaggio: "4.1.2. DESCRIZIONE DELLA RICERCA QUANTITATIVA"

4.1.3.1. Anagrafica

È bene partire dall'osservazione delle caratteristiche anagrafiche della popolazione a cui è stato somministrato il questionario.

In questa sezione le informazioni ritenute rilevanti per analizzare, in seguito, i dati raccolti dai quesiti delle successive aree, sono i seguenti:

- Età anagrafica del campione analizzato;
- Genere;
- Condizione professionale.

Di seguito verranno illustrati due grafici a torta che rappresentano, rispettivamente, il genere e l'età anagrafica del campione analizzato:

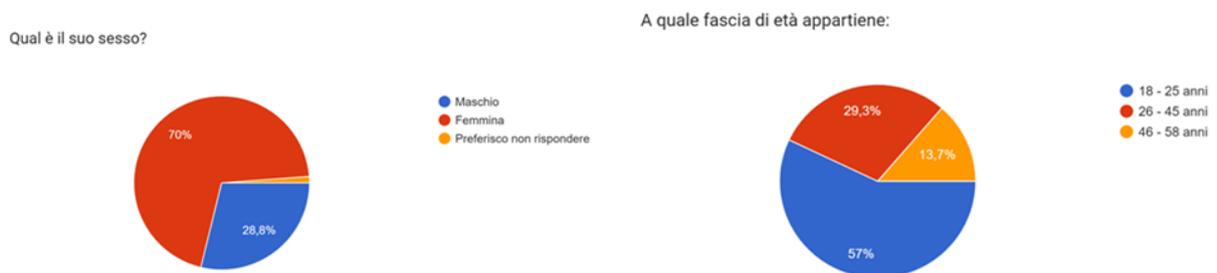


Grafico 1: "Genere del campione analizzato"

Grafico 2: "Età anagrafica del campione analizzato"

I due grafici evidenziano che, dato un campione di 250 soggetti, tenuto conto di tre soggetti che hanno preferito non specificare il proprio genere, il numero di donne e uomini rispondenti risulta poco equilibrato: infatti il 70%, cioè 175 soggetti, appartengono al genere femminile, contro 29% rappresentato dal genere maschile: personalmente ritengo che tale squilibrio non sia dovuto ad una questione di interesse sui temi trattati, quanto ad una maggiore disponibilità da parte del genere femminile di sottoporsi all'attività di sondaggio. Ad ogni modo, da un'analisi più approfondita è emerso che fornito un campione di 175 donne, il 62% appartengono alla fascia d'età 18-25 anni, anche individuabile con il nome di "Generazione Z", mentre la restante porzione è suddivisa nel 23% appartenente alla fascia 26-45 anni e il 15% nella fascia 46-58 anni: anche da questa osservazione emerge uno squilibrio, in quanto il numero di soggetti appartenenti alla GenZ (109 su 175) è nettamente maggiore.

Successivamente, analizzando il grafico a torta riferito all'età nel suo complesso, emerge che il 57% dei rispondenti appartengono alla fascia riconducibile alla GenZ: informazione che fa presagire da subito il maggiore interesse delle nuove generazioni, le quali si sono dimostrate più disponibili a rispondere ai quesiti del presente sondaggio.

Inoltre, da questo dato, si potrebbe presumere che altrettanti siano i soggetti individuati nella condizione professionale "studente" o "studente lavoratore".

Tuttavia, incrociando questa informazione con il livello professionale, ci ha che il grafico a destra, mostra, al contrario, che il 50% degli intervistati ha dichiarato di appartenere alle categorie "lavoratore dipendente" e "lavoratore autonomo".

Qual'è la sua condizione professionale?

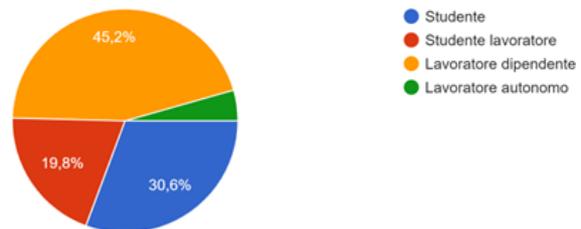


Grafico 3: "Condizione professionale del campione analizzato"

Dunque, è interessante analizzare questo dato, anche unitamente al titolo di studio dichiarato dal campione: emerge che il 54% degli intervistati è in possesso di un diploma di laurea, pertanto è corretto osservare che la maggior parte di coloro appartenenti alla categoria 18-25 anni abbiano, presumibilmente, già terminato il loro percorso di studi (anche universitario) e siano già inseriti nel mondo del lavoro.

I dati relativi alla professione svolta dai soggetti sarà particolarmente rilevante nella fase di osservazione dei dati raccolti alla sezione "Sostenibilità in Azienda", poiché permetterà di sentire dalla "voce" dei lavoratori come le realtà aziendali si stanno muovendo nelle tematiche inerenti alla salvaguardia dell'ambiente.

4.1.3.2 Orientamento al tema della sostenibilità

Il presente elaborato, nei capitoli dedicati all'analisi della letteratura, ha voluto provare ad analizzare in che modo la sostenibilità possa essere integrata nella funzione risorse umane: l'obiettivo è coinvolgere i lavoratori in questi temi affinché ne comprendano l'importanza e facciano propria la lotta per la salvaguardia dell'ambiente, così da essere loro stessi per primi a fare leva sulle proprie organizzazioni affinché si possano raggiungere le performance sostenibili prefissate. All'interno della presente sezione del questionario si è voluto indagare il livello di interesse in merito al tema ambiente.

Quanto è interessato al tema ambiente?

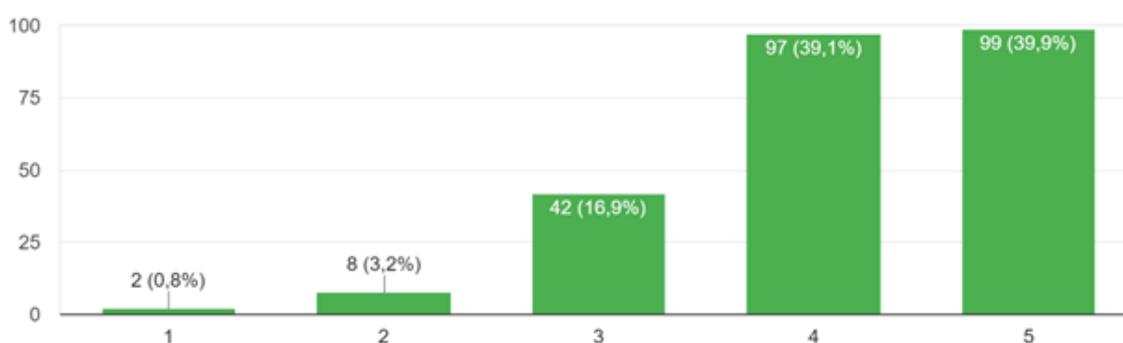


Grafico 4: Il presente grafico misura la percentuale di interessati al tema ambiente.

Attraverso la "Scala di Likert¹¹²", si è chiesto agli intervistati di esprimere il grado di interesse in merito al tema ambiente, dando un giudizio da 1 a 5, dove uno significava per nulla e cinque molto: come si può osservare, il grafico¹¹³ mostra in modo molto chiaro che 196¹¹⁴ su 248 intervistati, circa l'80%, hanno affermato di essere particolarmente attenti a tutto ciò che riguarda le tematiche ambientali; tuttavia è bene essere più precisi pertanto si andrà a scorporare questo dato per meglio comprendere come sono state date le risposte.

Dall'analisi del quesito in oggetto, si ha che 103 su 196 intervistati, in pratica il 52%, appartengono alla fascia d'età 18-25: dato molto importante, perché si dimostra in linea con l'analisi della letteratura svolta all'interno del capitolo tre del presente elaborato, in cui si afferma come le nuove generazioni siano particolarmente attente a tutto ciò che riguarda il tema del cambiamento climatico (Deloitte, 2021).

¹¹² Modalità per rilevare opinioni e atteggiamenti degli intervistati data una dichiarazione precompilata.

¹¹³ Su questa domanda sono state raccolte 248 risposte (due sono risultate nulle).

¹¹⁴ Numero ottenuto sommando le risposte raccolte dai numeri "4" e "5" del grafico sopra presentato.

Indagando, per meglio comprendere come questo interesse sia dimostrato, il sondaggio ha cercato di comprendere se nelle scelte mosse nella quotidianità, venga prestata una maggiore attenzione con riguardo ai temi trattati.

L'istogramma, sotto rappresentato, mostra che circa il 64% degli intervistati dichiara di considerare la sostenibilità solo moderatamente.

Nelle scelte quotidiane (es. acquisti, consumi, mezzo di trasporto, ecc.), quanto considera la sostenibilità?

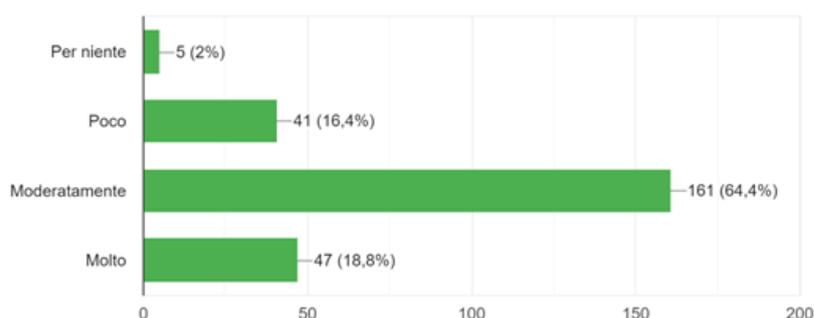


Grafico 5: il grafico misura il livello di attenzione dato alla sostenibilità, da parte del campione analizzato, nelle scelte di vita quotidiana.

Nel dettaglio si ha che sommando le risposte raccolte dalle opzioni “moderatamente” e “molto”, le 204 risposte rappresentano l’80% del totale; inoltre 110 di queste risposte risultano fornite dal campione appartenente alla fascia 18-25 anni. Dal sondaggio si può osservare come la maggior preoccupazione della GenZ verso la salvaguardia dell’ambiente, orienti le loro scelte al consumo sostenibile, ad esempio, in fatto di alimentazione, moda e abbigliamento, viaggi, [ecc.].

Dunque, da questi primi dati raccolti e analizzati, è possibile osservare che anche il presente sondaggio risulta allineato con quanto affermato dalla “*Millennial Survey 2021*”¹¹⁵ e “*Millennial Survey 2022*”¹¹⁶ di Deloitte: da esse sono emersi alcuni dei temi che preoccupano maggiormente la Gen. Z e in particolare, quest’ultima si dimostra attenta al tema del cambiamento climatico, ritenendo necessaria l’attivazione delle istituzioni e delle imprese italiane per fare in modo che le proposte di sostenibilità siano tradotte in attività concrete. (Deloitte, Deloitte Global 2022 GenZ and Millennial Survey, 2022)

¹¹⁵ Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2021-millennial-and-gen-z-survey---deloitte-italy.html>;

¹¹⁶ Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>;

Proseguendo l'analisi, dal precedente capitolo tre, in cui sono state discusse alcune delle implicazioni connesse alla gestione HR più sostenibile, è emersa l'importanza di avere una strategia di Employer Branding per creare quel vantaggio competitivo che permetta all'organizzazione di differenziarsi dai competitor; le giovani generazioni (GenZ in primis, ma anche Millennials) risultano particolarmente attente nella fase di ricerca di un ambiente di lavoro dove la Responsabilità Etica venga messa in pratica attraverso attività e iniziative che intervengano nei temi ambientali. Dunque, mediante i quesiti presentati nella sezione "Condizione e ambiente di lavoro", si vuole comprendere qual è il contesto lavorativo idealizzato dagli intervistati, grazie alla presentazione di seguito dei grafici riguardanti i temi sopra detti, che permetteranno di osservare i dati raccolti.

È corretto analizzare due dei quesiti tra i diversi che sono stati posti, i quali agevolano la comprensione su quali attributi dovrebbe avere la professione ideale ricercata, con riferimento alla sensibilità sul tema ambiente.

Il grafico a lato riguarda il primo quesito, e permette di osservare che, circa l'80% degli intervistati considera l'impatto ambientale dell'attività di business, un aspetto rilevante in fase di scelta

Nella ricerca/svolgimento della professione, con riferimento al settore merceologico (es. trasporti, metalmeccanica, legno, ecc.) quanto reputa importante l'attività svolta nella società e nell'ambiente?

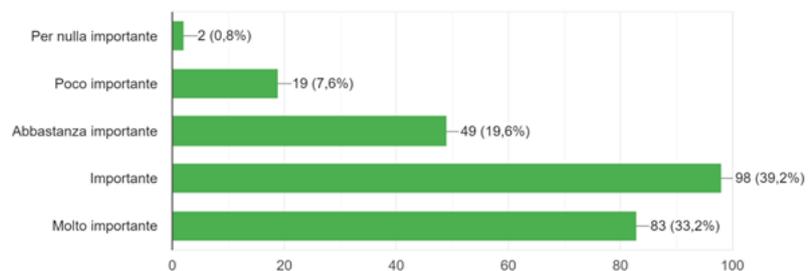


Grafico 6: Il grafico mostra il livello di importanza attribuito dai lavoratori all'impatto dell'attività svolta dalla propria organizzazione, sull'ambiente.

dell'azienda; infatti guardando le risposte ottenute dalle opzioni "importante" e "molto importante", le risposte sono state rispettivamente 97 e 83, su un totale di 249 raccolte (una risposta nulla).

Ciò si dimostra perfettamente coerente con quanto detto all'interno del capitolo tre, parlando di "Green Employer Branding": i dati presenti confermano che le organizzazioni socialmente responsabili sono preferite dai candidati, soprattutto dai giovani talenti che cercano, per il futuro, un'attività che permetta loro di lasciare un segno positivo nell'ambiente e nella società; una strategia di employer branding che dimostri una maggiore consapevolezza "verde" da parte dell'impresa, è cruciale al fine di plasmare la competitività dell'azienda nonché il suo vantaggio reputazionale.

Quanto appena detto è confermato anche dal grafico sotto riportato, ove è possibile osservare il grado di importanza che i lavoratori riconoscono all'attenzione, intesa in termini di quotidianità aziendale, che un'organizzazione dedica alla salvaguardia dell'ambiente: impegno che dovrebbe essere dimostrato mediante lo svolgimento di pratiche e attività che permettano un maggior empowerment delle risorse umane (come analizzato nel capitolo due), dimostrando, in tal modo, un interesse che va ben oltre il semplice raggiungimento di performance sostenibili aziendali legate al business svolto. Dato un campione di 250 intervistati, mediante il metodo della "Scala di Lickert¹¹²", si è chiesto a quest'ultimi di esprimere un grado di importanza da 1 a 5, dove uno indica per nulla importante e cinque molto importante: risulta che considerando le risposte "4" e "5", 192 soggetti in pratica il 77% dei rispondenti, esprime la volontà di lavorare in un ambiente in cui il Board trasmetta valori attraverso cui dichiara di volersi impegnare per contribuire al benessere ambientale e anche sociale.

Nell'individuazione del luogo di lavoro ideale, quanto reputa importante l'attenzione e la sensibilità da parte dell'azienda alla cura, nonché salvaguardia dell'ambiente?

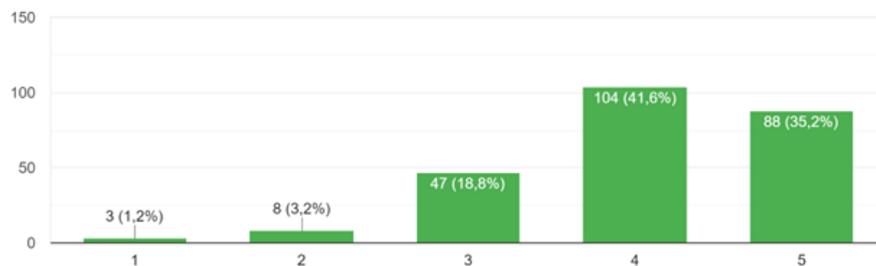


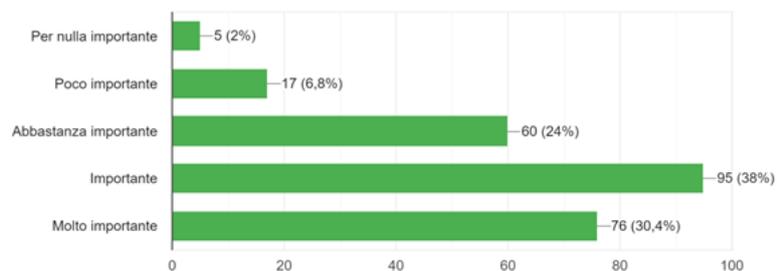
Grafico 7: il grafico misura il livello di importanza attribuito dai rispondenti alla presenza di un ambiente di lavoro in cui c'è sensibilità e attenzione all'ambiente.

Analizzando i dati estrapolati, si può fare un'ulteriore considerazione, cioè che tra questi 192 soggetti, circa il 52% appartiene alla fascia 18-25, confermando nuovamente quanto detto sulla sensibilità delle giovani generazioni. Sempre dal medesimo grafico, è bene osservare anche la colonna in cui il grado di importanza attribuito alla presente affermazione è "3": si ha che circa il 18% ritiene che l'impegno delle organizzazioni nei temi ambientali sia mediamente importante; la presente informazione è interpretata come l'espressione di coloro che risultano scettici su questi argomenti, anche alla luce delle odierne problematiche economiche e sociali: la crisi inflazionistica causata dal post-pandemia e dal conflitto russo-ucraino ha portato con sé una pesante crisi energetica ed economica che si sta abbattendo su lavoratori e imprese, portando le problematiche legate al cambiamento climatico in secondo piano (Deloitte, 2021).

Il secondo quesito che si è ritenuto corretto selezionare per svolgere l'analisi riguarda la possibilità di lavorare all'interno di un'organizzazione che avvii progetti innovativi, facendo uso anche delle nuove tecnologie, le quali possano generare nel lungo periodo un impatto positivo a livello ambientale.

Dall'analisi si evince che su 247 risposte raccolte (in quanto 3 sono state considera nulle), circa il 67% reputa questa possibilità molto

Nella ricerca/svolgimento della professione, quanto reputa importante la possibilità di partecipare a progetti innovativi verso i temi della sostenibilità ambientale?



importante, anche dal punto di vista delle nuove

Grafico 8: mostra il grado di importanza attribuito alla possibilità di partecipare a progetti innovativi sui temi ambientali.

conoscenze e competenze che permette di apprendere sui temi ambientali in oggetto. La conferma del quesito rappresentato dal "Grafico 8" è data dal successivo, il quale mostra la volontà degli intervistati di lavorare in un ambiente aziendale in cui si promuova una cultura orientata al futuro e all'innovazione: si ha che l'85% (circa 213 risposte) di coloro che hanno risposto, ove all'interno di questo dato, si ha che 114 fanno parte della fascia d'età 18-25, ritiene molto importante¹¹⁷ la presenza di un ambiente di lavoro in cui siano promosse attività orientate anche ad una maggiore responsabilità d'impresa, abbandonando le visioni tradizionali incentrate esclusivamente sul "Fare profitto".

Nell'individuazione del luogo di lavoro ideale, quanto reputa importante l'orientamento dei valori aziendali e della sua cultura al futuro e all'innovazione?

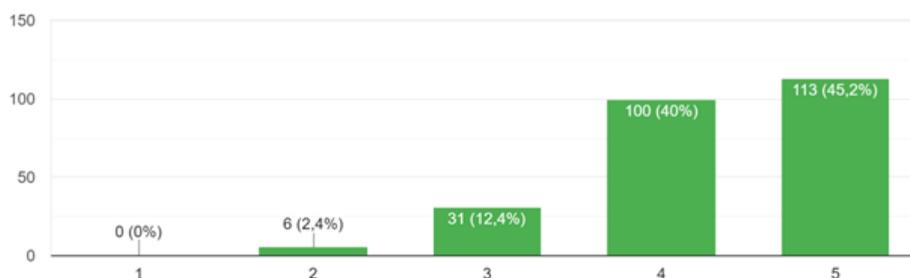


Grafico 9: il presente mostra le risposte date dagli intervistati in merito alla volontà di lavorare in un ambiente in cui la visione si orientata all'innovazione e al cambiamento.

¹¹⁷ Il "molto importante" è stato definito considerando la somma delle risposte ricevute nella colonna "4" e "5".

Dunque, grazie all'analisi dei grafici, è possibile concludere osservando che i giovani talenti appartenenti alla GenZ ricercano, con frequenza crescente, realtà aziendali attente alla sostenibilità e che comunichino il loro orientamento valoriale al futuro e all'innovazione: ciò riporta alla strategia di employer branding, la cui importanza è legata proprio alla possibilità di attrarre queste figure, che portano con sé un nuovo modo di vedere l'attività di business grazie anche alle conoscenze possedute in ambito green. Quest'ultimo punto è molto importante, in quanto l'azienda ha la possibilità di utilizzare le risorse umane come volano per il passaggio "green": è necessario che il coinvolgimento di coloro che sono più scettici nell'adottare questa nuova visione attenta agli aspetti socio-ambientali, sia promosso da colleghi più virtuosi e non imposto dagli organi direttivi, al fine di favorire l'adozione spontanea di comportamenti ecologici che si traducano poi in migliori prestazioni anche per l'impresa; inoltre questo avrà dei benefici sui lavoratori stessi, i quali sentiranno un maggior empowerment grazie all'assegnazione di più responsabilità, generando motivazione e maggior efficienza, nonché efficacia nello svolgimento delle loro pratiche.¹¹⁸

Questo consente di ricollegarsi al tema chiave del presente elaborato, cioè la *Gestione Sostenibile Delle Risorse Umane*: infatti si è più volte affermato come l'obiettivo di questo filone sia promuovere il pieno sostegno alla strategia di sostenibilità a livello corporate, mediante attività e pratiche green che coinvolgano le HR, affinché esse possano allineare la loro condotta agli obiettivi green dell'organizzazione. Per comprendere quanto le aziende stanno già facendo, è stato chiesto agli intervistati quanto le organizzazioni¹¹⁹ a cui essi appartengono incoraggiano l'adozione di comportamenti sostenibili:

All'interno dell'organizzazione in cui lavora/studia, ritiene che sia incoraggiata l'adozione di comportamenti sostenibili?

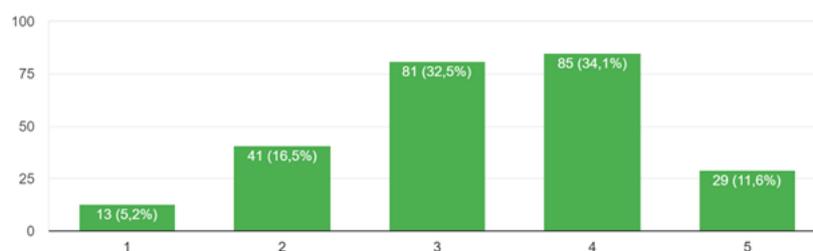


Grafico 10: il presente grafico evidenzia la percentuale di chi ha dichiarato di essere incoraggiato ad adottare comportamenti sostenibili all'interno della propria organizzazione.

¹¹⁸ Capitolo due, paragrafo "2.3.4. Gli impatti delle pratiche green sulle performance e sui lavoratori".

¹¹⁹ Nel campione analizzato sono presenti anche studenti, pertanto sono considerate tra le organizzazioni anche le università e le scuole secondarie, facenti parte dei luoghi in cui è possibile "educare" in merito ai temi affrontati dal presente sondaggio.

Osservando il grafico 10, si ha che su un totale di 249 risposte raccolte, la maggioranza si è concentrata sui valori “3” e “4”, interpretati come un medio incoraggiamento: si può, dunque, affermare che circa il 67% (166 intervistati) degli intervistati dichiara di essere invogliato ad adottare comportamenti più attenti alla salvaguardia dell’ambiente: scorporando i dati, si ha che tra questi 166 rispondenti, circa il 50% risultano lavoratori, dipendenti e autonomi, pertanto un campione equo. Ciò dimostra, che le imprese si stanno muovendo verso la direzione del cambiamento, confermato dai lavoratori attraverso il presente sondaggio; tuttavia non si possono ignorare le risposte date ai valori “1” e “2”: infatti il 20% dichiara che la propria organizzazione non adotta alcun tipo di incoraggiamento in merito a queste tematiche, segno che c’è ancora molto da lavorare sulla mentalità delle realtà aziendali che risultano ancora focalizzate solo su aspetti economico finanziari.

Nel complesso, è possibile affermare che i risultati sono positivi e che la maggior parte degli intervistati è quotidianamente incoraggiata ad essere più sensibile ai temi trattati nella presente sezione; per avere una conferma di quanto affermato, è stato chiesto ai lavoratori di indicare alcune delle iniziative che sono state adottate dalle rispettive organizzazioni, ottenendo quanto segue: su 250 risposte raccolte, 60 intervistati hanno affermato che la propria azienda non adotta alcun tipo di iniziativa “Green”, coerente con le risposte raccolte al grafico 10 sopra analizzato, dove 54 intervistati hanno dichiarato di non essere incoraggiati a questo tipo di pratiche.

I restanti 190 hanno fornito alcuni esempi, di seguito i più significativi: circa il 45% ha dichiarato di svolgere attività di formazione periodica sui temi della sostenibilità ambientale e infatti la “formazione e sviluppo” è uno dei principali processi HR riadattati in ottica “Green”; tra le iniziative più nominate, il 40% afferma che nelle mense aziendali sono utilizzate stoviglie biodegradabili, nonché l’impegno delle aziende nell’eliminare la plastica fornendo ai lavoratori borracce che è possibile riempire dai vari dispenser messi a disposizione; tra le iniziative particolarmente virtuose, il 20% dichiara di avere a disposizione mezzi ibridi/elettrici, nonché biciclette nella flotta aziendale, al fine di incoraggiare la mobilità sostenibile. Infine, tra le più nominate, vi è l’adozione di sistemi per l’utilizzo di energie rinnovabili, il rimodernamento degli impianti di raffreddamento/riscaldamento e l’installazione di macchine per ridurre gli impatti dei processi produttivi (purificazione dell’acqua, recupero dei materiali di scarto, [ecc.]).

4.1.3.3. Benessere e valorizzazione dei lavoratori

Sempre con riferimento alla gestione sostenibile delle risorse umane, approfondita al capitolo due del presente elaborato, oltre all'aspetto "green", si ha una seconda area di interesse; seguendo questo nuovo filone, il capitale umano presente in azienda dovrebbe essere gestito secondo i principi della sostenibilità che promuovano il benessere dei lavoratori: si tratta, dunque, di progettare dei sistemi che guardino alla salute psico-fisica di quest'ultimi. Questo punto, è stato analizzato al capitolo tre del presente elaborato, come punto di contatto tra la generazione Z e i millennials: attraverso la ricerca svolta da Deloitte¹²⁰, essi hanno dichiarato che l'ambiente di lavoro e annessa attività svolta sono, spesso, ritenute dannose per la salute psico-fisica (Deloitte, 2022); per approfondire, è stato chiesto ai lavoratori di esprimersi su queste tematiche, analizzando anche quali sono le principali iniziative di welfare che essi vorrebbero fossero adottate dalla loro organizzazione.

Nell'individuazione del luogo di lavoro ideale, quanto reputa importante l'attenzione che l'azienda presta ai bisogni e alle esigenze dei suoi lavoratori?

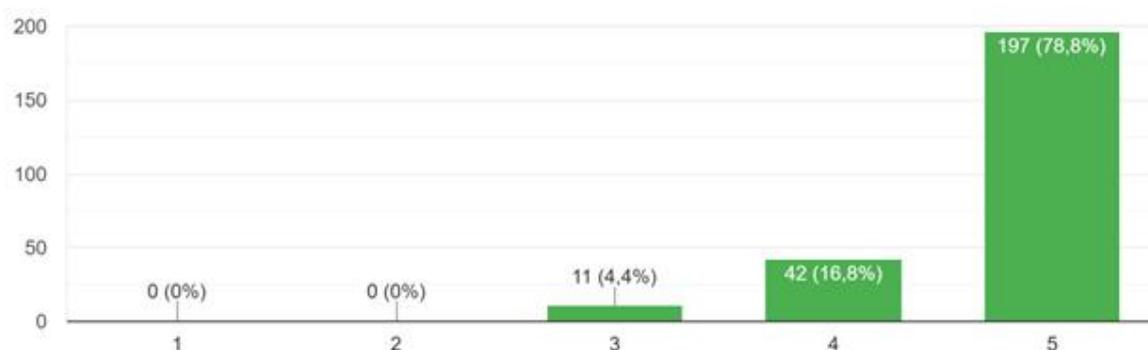


Grafico 11: bisogni ed esigenze dei lavoratori.

Il grafico sopra riportato, mostra come a questa domanda, a prescindere dall'età anagrafica, titolo di studio e condizione professionale, 239 degli intervistati hanno risposto attribuendo valori "4" e "5": questo dato non sorprende, anzi conferma l'importanza che assume oggi la volontà di lavorare in un ambiente in cui sia messo al primo posto il benessere dei lavoratori.

¹²⁰ Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>;

È importante che le organizzazioni promuovano attività che dimostrino l'impegno nella cura dei propri dipendenti: questo fidelizzerà i lavoratori e renderà l'impresa più attraente agli occhi dei candidati delle nuove generazioni.

Di seguito, il grafico che mostra quali sono le principali iniziative di welfare individuate attraverso il sondaggio:

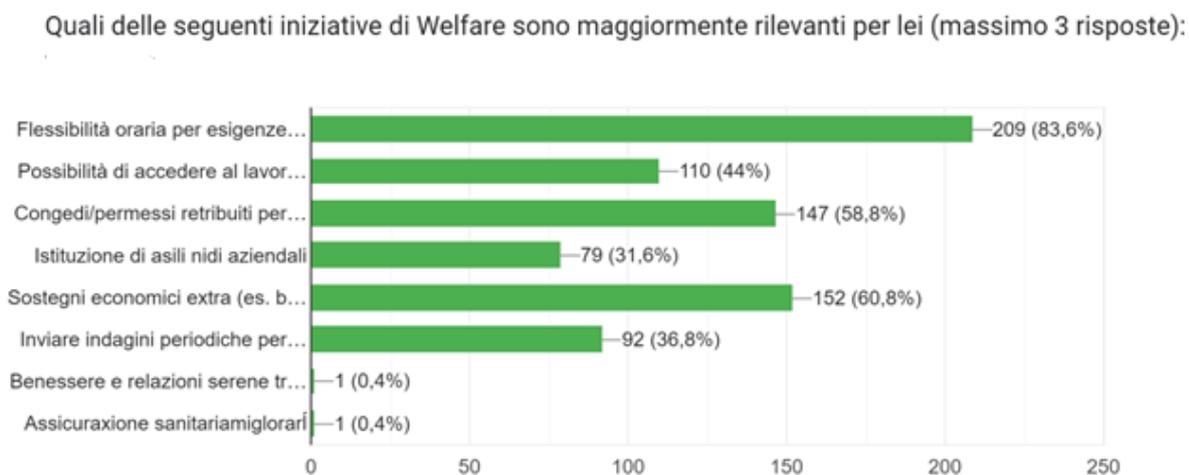


Grafico 12: iniziative di Welfare selezionate dal campione intervistato.

Il campione rispondente è di 250 soggetti, in cui sono compresi 113 lavoratori dipendenti e 11 lavoratori autonomi: questa informazione è utile in quanto si ha che la maggior parte delle risposte date provengono da chi già fa parte del mondo del lavoro e ha espresso la risposta in base alla propria esperienza personale.

Dunque, da una prima osservazione del grafico, si ha che la “flessibilità oraria per conciliare vita privata e lavoro” è la scelta preponderante: infatti sono 209 gli intervistati che hanno selezionato questa risposta; tra questi, 120 sono individuati nella fascia d'età che corrisponde alla Generazione Z: in questo caso è bene tenere conto che circa il 70% di coloro che hanno risposto risultano studenti, pertanto esprimono quali iniziative sarebbero maggiormente desiderate affinché una certa organizzazione possa essere considerata l'ambiente di lavoro ideale.

Approfondendo l'analisi dei dati, data la possibilità di scegliere un numero massimo di 3 risposte, si ha che circa il 40% ha unito la flessibilità oraria con la possibilità di accedere al lavoro agile: ciò è perfettamente coerente, in quanto la richiesta di avere maggiori possibilità di equilibrare lavoro e vita privata (Work-life Balance) può prevedere anche la necessità di svolgere il lavoro in luogo diverso dai locali aziendali (come ad esempio la propria abitazione).

Sempre osservando il grafico, si ha che 147 soggetti hanno richiesto la possibilità di accedere a congedi/permessi retribuiti per la maternità/paternità: questa iniziativa consentirebbe ai lavoratori un miglioramento della qualità di vita garantendo un maggior equilibrio. Inoltre, collegato a ciò, vi è la richiesta di avere la possibilità di istituire asili aziendali o, laddove ciò non sia realizzabile, il 60% degli intervistati vorrebbe che le aziende fornissero un sostegno economico per gli asili nido. Queste iniziative possono sembrare banali, ma spesso, soprattutto nella fase di età in cui i bambini ancora non possono accedere alle scuole dell'obbligo, risulta difficoltoso per i genitori riuscire a coordinare la vita lavorativa con quella privata, impattando anche sulle performance lavorative; non sorprende, dunque, che dall'analisi dei dati raccolti, emerga che tra coloro che hanno richiesto i congedi, circa l'85% vorrebbe la possibilità di accedere alla flessibilità oraria.

Quanto appena detto rientra perfettamente nella pratica conosciuta come "Work-Life Balance", sempre più spesso implementata all'interno delle organizzazioni che, nell'ottica della gestione sostenibile delle HR, si impegnano per salvaguardare la salute psico-fisica dei propri lavoratori: infatti è corretto ricordare, che il benessere fisico e quello mentale sono due requisiti essenziali per la costruzione delle cosiddette "Carriere Sostenibili¹²¹" (Newman, 2011). Come si è detto all'interno del capitolo tre, questa tematica è stata portata alla luce dalle nuove generazioni (GenZ e Millennials), come confermano anche i dati appena osservati, che vanno a subordinare la scelta del luogo di lavoro ideale in base alla possibilità di creare un equilibrio tra vita privata lavorativa: grazie anche all'analisi svolta, è corretto osservare che la possibilità di raggiungere obiettivi professionali senza pregiudicare quelli personali (Felstead, 2002), è un aspetto fondamentale per tutti i lavoratori, a prescindere dalla fascia d'età;

¹²¹ Capitolo 2, paragrafo "2.2.2.3 Azioni e pratiche per rendere la gestione HR sostenibile".

tuttavia le nuove generazioni, con la maggior sensibilità verso le tematiche fino ad ora descritte, hanno dimostrato il “coraggio” di rompere gli schemi tradizionali e reclamare la possibilità di avere un lavoro senza che questo comprometta la qualità della propria esistenza.

Le iniziative appena descritte sono sempre più rilevanti per i lavoratori, ma soprattutto per i potenziali candidati appartenenti alle nuove leve generazionali: la presenza di “Work-Life Balance” è uno dei principali elementi che definiscono l’attrattività dell’organizzazione, come è stato ampiamente approfondito all’interno del capitolo tre del presente elaborato. Azioni come quelle elencate che possono apparire scontate, in realtà generano benefici che impattano positivamente sulla motivazione; inoltre si crea un rapporto di fiducia tra datore di lavoro e dipendenti, siglato da un contratto psicologico in cui vi sono reciproche aspettative: il datore di lavoro si aspetta fedeltà e maggior produttività, mentre il lavoratore una maggiore consapevolezza sull’importanza della cura del loro benessere.

4.1.3.4. Osservazioni finali

Attraverso la somministrazione del sondaggio appena presentato si è potuto costruire un quadro concreto con riguardo a ciò che i lavoratori pensano in merito a quello che le proprie organizzazioni fanno sui temi legati sia alla sostenibilità ambientale, sia al benessere dei lavoratori. Inoltre, in entrambe le aree di interesse analizzate, “Orientamento al tema della sostenibilità” e “Benessere e valorizzazione dei lavoratori”, il fine ultimo era quello di individuare, nel concreto, quali pratiche sono presenti con maggiore frequenza.

Dunque, giunti a questo punto, stando a quanto affermato dai lavoratori, le aziende si stanno attivando per quanto riguarda le iniziative legate alla salvaguardia dell’ambiente e, sulla base dei dati raccolti, il campione intervistato è aperto e disponibile a “mettersi in gioco” attraverso pratiche che nel “Day to Day” possano aiutare ad incrementare la sensibilità e migliorare il coinvolgimento.

Per quanto riguarda la cura del benessere dei dipendenti, nell’odierno mercato del lavoro, i candidati lo ritengono un aspetto fondamentale nella definizione di attrattività di una certa organizzazione, pertanto il sondaggio ha confermato quanto affermato dalla letteratura analizzata all’interno della precedente sezione.

4.2. LA PAROLA AI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE

4.2.1 DESCRIZIONE DELLA RICERCA QUALITATIVA

Arrivati a questo punto della ricerca empirica, si è sentito solo il punto di vista dei lavoratori, per tale ragione, al fine di comprendere meglio cosa stiano realmente facendo le aziende sui temi della sostenibilità ambientale e del benessere dei dipendenti, è corretto ascoltare anche il punto di vista delle organizzazioni.

In questa seconda fase di ricerca si è cercato di raccogliere informazioni il più possibile approfondite, per questo motivo il metodo utilizzato è tipo *qualitativo*: questa modalità di ricerca mira ad indagare opinioni, comportamenti e atteggiamenti con riferimento a tematiche ben precise, attraverso l'uso di domande a risposta aperta. A differenza del sondaggio descritto e analizzato al paragrafo precedente, la ricerca qualitativa si differenzia, in primis, dal campione analizzato: infatti tratta una popolazione piccola e non rappresentativa, dove si ha che i dati raccolti non vengono interpretati e analizzati, bensì presentati in forma descrittiva.

Con riferimento al presente elaborato, il campione analizzato è pari a cinque soggetti, nello specifico si è deciso di intervistare i responsabili risorse umane di alcune realtà aziendali: tenuto conto del tema cardine dello scritto, ovvero il "Sustainable Human Resource Management" con focus sul filone "Green Human Resource Management", l'obiettivo è comprendere il livello di conoscenza su questi temi, nonché le loro opinioni, attraverso alcune domande aperte, per poter descrivere a che punto si trovano in termini di azioni concrete messe in campo per creare una cultura organizzativa orientata alla salvaguardia ambientale, la quale favorisca la transizione dell'azienda verso modelli di business più green.

È bene precisare, sin da subito, che le aziende scelte sono diverse per tipo di prodotto offerto, in quanto si è ritenuto non necessario intervistare organizzazioni appartenenti al medesimo settore dato che il focus non è la sostenibilità a livello di prodotto, bensì a livello risorse umane: le interviste sono state svolte in maniera non strutturata, cioè attraverso un canovaccio composto da una decina di domande, si è costruita una conversazione mirata a comprendere come si attivano le diverse funzioni HR per sensibilizzare i lavoratori su queste tematiche, affinché essi stessi si facciano portatori degli obiettivi di sostenibilità aziendale.

4.2.2. LE INTERVISTE

All'interno del capitolo due, si è data una precisa definizione del concetto "Risorse Umane Verdi" e si è cercato di capire in che modo potesse essere inserita all'interno della funzione: ne è emerso che le principali aree d'azione sono i tradizionali processi HR che possono essere riassetati in ottica green, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie. Di seguito le cinque interviste svolte, così come segue: dapprima si osserverà il punto di vista di tre realtà aziendali che operano nel tessuto imprenditoriale del triveneto, nello specifico nel Friuli Venezia Giulia occidentale; seguirà la presentazione di un'azienda con quartier generale in Lombardia, ma presente su tutto il territorio italiano; infine sarà presentata un'azienda straniera appartenente al gruppo Beiersdorf.

4.2.2.1. OESSE S.R.L.

La prima azienda a cui è rivolta l'attenzione si dimostra sin da subito molto attenta e sensibile ai temi della sostenibilità ambientale, grazie anche ai messaggi trasmessi dalla Visione e dalla Missione aziendale: all'interno di esse viene chiaramente illustrata la volontà di realizzare, grazie alle innovazioni, prodotti che siano attenti agli impatti ambientali, al fine di preservare le risorse naturali. L'intervista rivolta alla responsabile delle Risorse Umane, ci ha permesso di ottenere un quadro preciso su ciò che l'azienda sta facendo in termini di "creazione di una cultura sostenibile", che va oltre alle informazioni presenti all'interno del "Bilancio di Sostenibilità" presentato. Tenendo a mente che il focus sarà su ciò che viene fatto per un maggior empowerment dei lavoratori, è corretto sottolineare che l'azienda ha deciso di creare la funzione risorse umane internamente all'azienda solo recentemente: *"la decisione di abbandonare l'amministrazione del personale affidata ad una società esterna è un primo passo che dimostra la volontà di svecchiare le modalità di gestione del personale"*, ci dice la responsabile Dott.ssa De Anna. L'azienda ha presentato il suo primo bilancio di sostenibilità per l'anno 2019, confermando l'inizio del percorso verso la transizione ad un modello di business più sostenibile, basato sullo schema della "Triple Bottom Line" e su quattro valori (Oesse s.r.l., sito web) precisi:

- Rispetto, nei confronti dell'ambiente e delle persone: l'azienda promuove le buone relazioni tra colleghi, il rispetto in senso stretto della persona valorizzando le peculiarità individuali;
- Entusiasmo: proporre nuove sfide con entusiasmo e ottimismo;

- Integrità: coerenza con i valori aziendali e impegno ad operare nella massima trasparenza;
- Responsabilità: promuovere il miglioramento continuo nello spirito della condivisione e del coinvolgimento dei colleghi, cercando di fornire degli stimoli positivi.

Partendo proprio da questi valori, la responsabile De Anna ha sottolineato l'importanza che viene riconosciuta alle risorse interne, considerate la forza dell'azienda: proprio per questo motivo periodicamente, in accordo con il board, viene svolta un'indagine per analizzare l'ambiente aziendale e il clima interno, rivolgendosi ai collaboratori con questionari che toccano diverse aree:

- Governance: attraverso il sondaggio si vuole comprendere in che modo la vision e la mission, nonché la carta dei valori sono recepiti dai consumatori, ma soprattutto se essi percepiscono coerenza tra il contenuto e le azioni concrete svolte day to day;
- Ambiente interno: la funzione HR vuole capire lo stato d'animo dei lavoratori, con domande tipo *“Ritieni di essere valorizzato dall'azienda? Come sono i rapporti con i colleghi? Ritieni che il rapporto con i superiori sia positivo? Ritieni che l'azienda sia attenta alle esigenze?”*;

Il fine di questa indagine è andare ad individuare i Gap e le esigenze specifiche dei lavoratori così da poter intervenire, spiega De Anna, *“grazie a questa attività, è emerso che per i lavoratori vi era scarsa comunicazione da parte del board sugli obiettivi aziendali, pertanto si è intervenuti per colmare questa lacuna attraverso incontri aziendali e attività di formazione”*; questa azione si rivela perfettamente in linea con gli obiettivi e le caratteristiche del *“Sustainable Human Resource Management”* approfondite al capitolo due¹²².

La dott.ssa De Anna ha illustrato altri punti del suo modo di gestire le risorse umane, perfettamente in linea con l'attributo sostenibile:

per quanto riguarda lo sviluppo dei dipendenti, ella richiede ai diversi responsabili di funzione di comunicare quali sono le lacune tecniche delle singole risorse, così da crearne una mappa che permetta di vedere quali sono i gap più frequenti e organizzare attività di formazione, quali corsi o master, al fine colmarli.

¹²² 2.2.2.2 LE CARATTERISTICHE DEL SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

Vi è poi particolare attenzione nel favorire la creazione di un clima sereno tra i dipendenti: *“due volte all’anno vengono organizzate attività finalizzate a migliorare le dinamiche di gruppo, per “mescolare” le persone delle diverse funzioni affinché imparino a fare squadra”*, afferma la dott.ssa; i temi trattati sono diversi da quelli produttivi, solitamente fanno riferimento all’ambiente o al sociale.

Inoltre, ci dice la responsabile, le attività di Team Building hanno come finalità anche quella di comunicare i valori aziendali, cosicché i lavoratori possano, mettendoli in pratica, interiorizzarli. Di seguito due esempi di iniziative svolte:

- In questa prima attività, è stato chiesto ai gruppi di scrivere delle favole in cui fossero raccontati i valori aziendali; la raccolta delle diverse storie ha permesso di creare un libro che poi è stato donato ad una associazione che raccoglie libri per il reparto pediatrico dell’ospedale di Pordenone;
- nel 2021 vi è stata un’iniziativa a metà tra il sociale e l’ambiente in cui sono stati coinvolti tutti i dipendenti, sempre in ottica di team building: divisi in gruppi, i lavoratori hanno riqualificato un’area aziendale abbandonata realizzando “l’orto aziendale”, collaborando con una cooperativa sociale in cui operano ragazzi con la sindrome di down: in questo modo si è voluto anche promuovere la diversità per la creazione di relazioni rispettose.

Con riferimento alle iniziative appena descritte, la dott.ssa De Anna afferma che inizialmente i lavoratori si dimostrarono reticenti, in quanto vi era la preoccupazione che queste attività togliessero tempo allo svolgimento dell’attività lavorativa.

L’attenzione si è poi spostata sul tema Green Human Resource Management: l’azienda è molto sensibile ai temi inerenti alla sostenibilità ambientale, per tale ragione la funzione HR si sta muovendo attraverso una serie di pratiche per cercare di coinvolgere il più possibile i lavoratori. La dott.ssa De Anna ci ha illustrato dapprima come svolgono alcuni dei principali processi HR, successivamente ha fornito un elenco di alcune delle principali pratiche, con cui nella quotidianità si cerca di favorire il coinvolgimento.

Con riferimento ai processi riadattati in ottica green, l’azienda è intervenuta principalmente nella “Formazione e Sviluppo”: periodicamente, oltre ai tradizionali corsi sulla sicurezza sul lavoro, l’azienda eroga attività volte a comunicare l’impegno nel rendere i processi di lavorazione più efficienti, anche dal punto di vista ambientale.

Per quanto riguarda le azioni concrete in ambito “green” attraverso cui coinvolgere i lavoratori, l’azienda, ci dice la dott.ssa De Anna, si è concentrata molto sul tema delle emissioni: infatti, sono state incentivate attività come il “car sharing” tra dipendenti che abitano vicini e il “Bike day”, iniziativa ben accolta, ci dice, da coloro che risiedono nelle vicinanze del quartier generale; inoltre l’azienda ha rinnovato la flotta aziendale acquistando auto elettriche e ibride. Negli uffici i lavoratori sono incoraggiati a spegnere le postazioni a fine giornata e per quanto riguarda la questione spreco e riciclo, negli uffici sono presenti postazioni per la raccolta differenziata, mentre viene fornita carta riciclata per le stampe, invitando ad eseguirle solo se necessario. Nel suo piccolo, per cercare di disincentivare l’uso della plastica, l’azienda ha distribuito a tutti i dipendenti una borraccia e installato distributori di acqua filtrata a cui i lavoratori possono riempirla, alla cifra simbolica di 0,05 centesimi. Infine, in azienda è presente il servizio mensa per tutti i collaboratori, dove si cerca di promuovere l’attenzione all’ambiente servendo i pasti con stoviglie biodegradabili.

Con riferimento all’area mensa, rientra nelle iniziative di welfare aziendale unitamente ad un’area relax che è stata messa a disposizione dei lavoratori per le pause caffè; tuttavia si ha che *“in azienda, al momento, non è attivo un piano di welfare strutturato, che va oltre gli obblighi del CCNL Metalmeccanico”*, come riferisce la dott.ssa.

Ad ogni modo, nel complesso, la responsabile afferma come la risposta a queste piccole azioni che l’organizzazione mette in campo sia mediamente positiva, soprattutto da parte dei lavoratori più giovani: ella ci conferma che già in fase di reclutamento, molti fanno domande sull’ambiente di lavoro, sui valori nonché sull’impegno verso i temi socio-ambientali.

Per concludere l’intervista, si è chiesto alla dott.ssa De Anna qual è il suo punto di vista, con riferimento a questi temi, sul futuro: *“il cambiamento sarà necessario per coloro che vorranno essere competitivi e rimanere nel mercato; soprattutto perché le nuove generazioni, cioè la forza lavoro del futuro, si aspettano questo”*, afferma e continua su come, nella sua esperienza, non sia raro trovare candidati che, non sentendosi rappresentati dai valori aziendali, rifiutano la posizione lavorativa.

4.2.2.2. ACOP COMPONENTS S.R.L.

Per la seconda intervista, si ha una azienda che opera nel settore del legno, nello specifico nella componentistica per la produzione di antine. Una realtà con governance di vecchio stampo, orientata prevalentemente alla produzione di valore come obiettivo centrale: non viene considerato il modello della Tripla Bottom Line e il tema della salvaguardia ambientale è presente solo nella misura che consente il rispetto degli obblighi normativi. Ci ha accolto il responsabile risorse umane, Dottor Zanetti che ha illustrato le sue modalità di gestione del personale: come nella precedente intervista, si è voluto comprendere più nello specifico le ragioni che hanno portato questa realtà a ritenere gli investimenti nella sostenibilità un costo elevato, senza alcuna prospettiva di generare valore.

Il responsabile HR Zanetti sottolinea come non vi sia ostilità nei confronti delle iniziative ambientali, ma scetticismo sulla reale possibilità che l'investimento di denaro in queste azioni possa realmente restituire valore; egli pone la questione sul piano del mercato odierno, sempre più complesso a causa della crisi economica, della pandemia e del conflitto russo-ucraino, il quale sta direttamente impattando sull'industria italiana. Il dottor Zanetti, ci tiene a precisare come questa non voglia essere una giustificazione, bensì un chiarimento sul perché la sua azienda abbia deciso, per il momento, di non intraprendere il percorso della transizione ecologica.

Tuttavia, a livello di prodotto, l'azienda interviene nella salvaguardia dell'ambiente, principalmente per soddisfare le richieste dei clienti sensibili al riguardo e, in secondo luogo, per rispetto delle normative: Zanetti ci dice che all'interno degli stabilimenti sono presenti impianti produttivi di ultima generazione a basse emissioni e le materie prime utilizzate sono tutte certificate FSC¹²³. Con riferimento alle risorse umane, viene svolta molta attività di "Formazione e sviluppo": *"il personale è molto formato sulla sostenibilità in ambito di prodotto e su tutto ciò che è importante sapere per realizzare dei prodotti più attenti all'ambiente; tuttavia l'azienda non ha tra i suoi obiettivi la transizione verso modelli di business circolari, pertanto non vengono comunicati i valori su questi temi"*, afferma Zanetti.

¹²³ Certificazione internazionale, indipendente e di parte terza, specifica per il settore forestale e i prodotti legnosi; Fonte: <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni>.

Ciò conferma il mancato avvio, all'interno dell'azienda, di iniziative mirate a sensibilizzare i lavoratori sul tema socio-ambientale; continua Zanetti, *"in azienda sono molto apprezzati i lavoratori che presentano conoscenze e competenze in ambito sostenibile, che di spontanea volontà adottano comportamenti green, ma al momento, l'organizzazione non intende intervenire con azioni per incentivarli"*.

Come non vi sono pratiche per incentivare l'adozione di comportamenti green, non sono presenti neanche particolari attività nell'ambito del welfare aziendale, se non quelle previste dal CCNL. Particolare attenzione vi è nel tema "sicurezza sul lavoro": *"adottiamo il Modello 231, che consta in una mappatura dei rischi aziendali e crea un manuale in cui è indicato cosa fare al fine di evitare che si verifichino dei sinistri in termini sia di sicurezza sul lavoro e salute dipendente, sia in termini di danni ambientali"*, afferma il dottor Zanetti; l'azienda mediante questo sistema cerca di assicurare il rispetto delle normative, grazie anche ad un organo di vigilanza esterno che controlla periodicamente lo svolgimento delle attività; a questo modello sono collegati un codice etico e un codice di condotta.

Zanetti sottolinea che la funzione risorse umane ha molte problematiche da risolvere, prima di potersi concentrare sulla promozione dei comportamenti "verdi": in primis c'è carenza di personale, e *"chi si presenta ai colloqui non ha i requisiti richiesti, in termini di comportamenti e affidabilità, non competenze, poiché su quest'ultime l'azienda è disposta ad investire nella formazione dei lavoratori, affiancandoli a personale esperto"*, afferma il dottor Zanetti; inoltre, quest'ultimo lamenta poca serietà da parte dei lavoratori a causa di tassi molto alti di assenteismo (malattia, vacanza, ecc.) e di turnover delle risorse.

La presenza di queste problematiche fa passare totalmente in secondo piano tutto ciò che riguarda il GHRM e i comportamenti annessi: Zanetti ritiene che al momento non sono azioni che possono portare valore all'azienda; soprattutto, con riferimento alle azioni "Day2Day" (distribuzione borracce, stoviglie bio, formazione green, [ecc.], ritiene che siano poco utili per la lotta al cambiamento climatico e anzi un costo in più per le aziende che già si trovano profondamente in difficoltà: *"non si può scaricare su noi aziende anche l'onere di istruire i lavoratori sui temi green e sociali per rendere le attività più green e i cittadini/lavoratori migliori"*, afferma Zanetti.

Alla domanda sul futuro, egli si conferma molto pessimista affermando quanto segue: *“l’instabilità del contesto socio-economico (guerra, crisi, pandemia) ha mostrato che c’è molto da fare e che non si può affidarsi, soprattutto in tema di fonti di energia, solo alle fonti sostenibili: non vi sono infrastrutture adeguate a produrre la quantità di energia necessaria a soddisfare tutte le aziende, il che rende la poca disponibile molto costosa”*. Dal suo punto di vista le preoccupazioni legate al mercato e alla “sopravvivenza” delle aziende sono molto rilevanti e portano in secondo piano tutto ciò che riguarda la salvaguardia dell’ambiente e l’adozione di una responsabilità, che vada oltre gli obblighi normativi.

4.2.2.3. L.A.F. – GRUPPO SABI

La terza realtà aziendale scelta per svolgere l'analisi qualitativa opera in un settore molto complesso in tema di applicazione della sostenibilità: essa realizza cicli di lavorazione per fonderia. Fin da subito, il responsabile delle risorse umane, il dottor Cadelli, ci ha tenuto a precisare la difficoltà, dato il settore merceologico di appartenenza, a realizzare azioni di sostenibilità connesse alle lavorazioni di prodotto; ad ogni modo *“la funzione HR è particolarmente sensibile ai temi di salvaguardia ambientale e cura della salute del lavoratore, pertanto si impegna a comunicarlo attivamente ai propri dipendenti”* afferma Cadelli. Complice il rinnovo del CDA con l'ingresso della nuova generazione Millennials, vi è stata in azienda una rivoluzione nel modo di fare business, spostando l'attenzione dall'unico scopo del profitto verso i temi della Triple Bottom Line (Profitto, Ambiente e Sociale).

Il dottor Cadelli precisa che la gestione sostenibile dell'azienda è concentrata molto sulla cura dei dipendenti: *“il prodotto trattato e i cicli di lavorazione attraverso cui esso viene realizzato possono essere particolarmente rischiosi per i dipendenti, per tale ragione l'azienda si impegna con iniziative che oltrepassano gli obblighi di legge in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro”*; nello specifico si interviene implementando la formazione e fornendo ai lavoratori, oltre ai dispositivi di protezione individuale, altri strumenti:

- per quanto riguarda il processo di “Formazione e Sviluppo”, oltre alle ore di formazione obbligatoria, l'azienda prevede dei corsi extra che vengono svolti attraverso la visione di filmati, lo studio di casistiche reali, [ecc.] al fine aumentare la consapevolezza dei lavoratori sui rischi presenti durante lo svolgimento dell'attività di lavoro e possano proteggersi al meglio, grazie ai dispositivi che vengono messi a disposizione;
- per quanto riguarda gli strumenti, oltre alle tradizionali maschere utilizzate in questo settore dai lavoratori, l'organizzazione, ci dice Cadelli, *“fornisce un casco aspirato molto particolare con visiera e bavero, il quale va a portare aria fresca e pulita al lavoratore per evitare che respiri le sostanze tossiche che provengono dall'attività di sbavatura”*.

- Inoltre nel periodo estivo l'azienda fornisce ai lavoratori bottiglie d'acqua non a pagamento e sali minerali, viste le alte temperature, per prendersi cura della loro salute fisica, evitando l'eccessiva stanchezza che può risultare molto pericolosa.

Oltre a queste iniziative, l'azienda comincia a muoversi verso le tematiche ambientali e sociali: il recente cambio di governance, ha permesso l'introduzione di alcune attività che rientrano alla perfezione all'interno delle pratiche sostenibili che un'azienda deve svolgere per cercare di trasmettere l'impegno verso l'ambiente, nonostante il prodotto trattato renda il processo di transizione molto difficile.

Per quanto riguarda la cura dell'ambiente, vi sono stati interventi sia nei processi HR sia nell'implementazione concreta di pratiche. Con riferimento ai processi, si ha che "reclutamento e selezione" e "formazione e sviluppo" sono stati riadattati in ottica green:

- il "reclutamento e selezione" è stato suddiviso in diversi step: *"nella fase di scrematura i colloqui vengono svolti in modalità on-line per comunicare da un lato la volontà di ridurre le emissioni evitando spostamenti non necessari, dall'altro il risparmio di tempo, risorsa molto preziosa per il candidato e per il reclutatore, afferma il responsabile HR.*
- La "formazione e sviluppo" prevede, oltre le attività in materia di sicurezza descritte in precedenza, la somministrazione di corsi, master, [ecc.] mirati a comunicare ai lavoratori l'impegno dell'organizzazione sulla salvaguardia dell'ambiente con riferimenti, ad esempio alle certificazioni di prodotto e alle iniziative green messe in campo.

Con riferimento proprio a quest'ultime, l'azienda ha introdotto delle azioni legate ai prodotti consumabili, per coinvolgere direttamente i lavoratori; da circa due anni, è stata eliminata la plastica all'interno dei distributori automatici: il caffè viene servito attraverso dei bicchieri di carta biodegradabile con stecchino in legno, mentre succhi e acqua presenti nei distributori automatici sono disponibili solamente in contenitori in vetro; l'unico momento in cui è presente la plastica è in estate, quando l'azienda si impegna a distribuire, come già sopra descritto, le bottigliette d'acqua, poiché risultano più comode agli operai impegnati nei diversi impianti.

Con riferimento alla pratica della “raccolta differenziata”, l’iniziativa più comune quando si parla di sostenibilità, *“è molto complicato far entrare nella mentalità del lavoratore l’idea di dividere i rifiuti, soprattutto in presenza di personale straniero che ha difficoltà a comprendere la lingua”*, afferma Cadelli; per questo, in azienda sono presenti contenitori ben segnalati attraverso simboli e loghi, per facilitare lo svolgimento di questa pratica.

Un altro tema, su cui Cadelli ha voluto soffermarsi, è l’attività realizzata in ambito sociale, relazionandosi con le realtà scolastiche/universitarie e i futuri candidati, nonché potenziali talenti: *“l’azienda ha attive molte convenzioni con le scuole del territorio per attività di alternanza scuola/lavoro, così come con le università, in primis “Ca’ Foscari”, ma vi sono anche gli atenei di Udine e Trieste”* racconta Cadelli, *“queste iniziative servono da un lato per agevolare gli studenti che desiderano intraprendere progetti di tesi studiando dal vivo la realtà aziendale, ma anche per sviluppare attività di tirocinio: noi aziende dobbiamo dare la nostra disponibilità per formare e trasmettere nuove conoscenze/competenze ai potenziali candidati”*.

Infine, abbiamo chiesto al responsabile HR quale sarà l’orientamento dell’azienda per il lungo periodo: *“il lavoro svolto negli ultimi anni è stato sicuramente importante a livello di imprese ma in generale del settore; e l’impresa è molto orientata all’industria 4.0.: guardare al futuro con innovazione è importante e con sé la tecnologia, per cercare di ridurre il più possibile gli impatti negativi nell’ambiente e nella società in cui si opera”*, queste le parole di Cadelli. Tuttavia non nega la presenza di dubbi, con riguardo alla velocità del cambiamento: è ancora molto forte la vecchia mentalità che contrasta con la visione e le idee delle nuove generazioni, il tutto in un contesto socio-economico molto complicato negli ultimi mesi e per quelli che verranno; ma, soprattutto, *“la burocrazia italiana è a la causa dello spreco di molto tempo e risorse per portare avanti progetti innovativi che invece dovrebbe essere promossi, nonché agevolati e resi accessibili il più possibile”* dal suo punto di vista come responsabile HR.

4.2.2.4. OPENJOBMETIS – AGENZIA PER IL LAVORO

La quarta azienda presentata è l'agenzia per il lavoro "OpenJobMetis", presente nel mercato da 20 anni con l'attività di ricerca, ricollocazione e formazione del personale. Diversamente dai precedenti colloqui, qui abbiamo parlato con due dei membri dell'ufficio comunicazione, direttamente impegnati nelle tematiche sostenibili, il cui ruolo è "ESG and Internal Communication Manager": ci hanno fornito indicazioni precise sulle attività e iniziative, che unitamente all'ufficio HR, attivano per comunicare ai lavoratori l'importanza di dedicare maggiore attenzione verso le tematiche sostenibili.

La dottoressa Della Bianca, nella presentazione dell'azienda, sottolinea che *"OpenJobMetis appartiene al settore dei servizi, pertanto non svolgendo attività produttiva l'impatto sul territorio è contenuto"*; questo enfatizza, dunque, che le diverse iniziative inerenti alle tematiche sostenibili sono sviluppate con la finalità primaria di aumentare la sensibilità dei 900 dipendenti presenti nelle filiali dell'agenzia, diffuse sull'intero territorio italiano. L'obiettivo che l'ufficio HR insieme alla dott.ssa Della Bianca si è posto è: riuscire a far pensare al lavoratore che anche un piccolo gesto, all'apparenza di poco valore, può fare la differenza se tutti in azienda lo praticano.

Per realizzare questo obiettivo, la prima azione è stata attivare un corso di formazione on-line, attraverso cui si è voluto comunicare ai lavoratori verso quale direzione si sta muovendo l'impresa e quali sono i suoi obiettivi: dapprima, il corso si è concentrato sul concetto di "sostenibilità" in generale per fornire una definizione e capire "a che punto" sono i lavoratori su questi temi; successivamente sono state riassunte le iniziative che l'organizzazione ha deciso di attuare per coinvolgere maggiormente il dipendente e sensibilizzarlo, nonché suggerire quali comportamenti adottare per aiutare l'ambiente nei problemi come la carenza di acqua o i rifiuti. Di seguito presentiamo alcuni esempi di pratiche green che sono state avviate all'interno del quartier generale¹²⁴:

- partiamo con indicare, che all'interno dell'area ristoro e nei diversi distributori automatici, le stoviglie di plastica sono state sostituite da quelle biodegradabili;
- l'azienda ha, inoltre, avviato un servizio di mobilità sostenibile mettendo a disposizione di tutti i lavori delle biciclette che possono essere utilizzate sia negli spostamenti della pausa pranzo, sia nel tragitto casa-lavoro, per coloro che

¹²⁴ Non potendo fornire un elenco completo di tutte le iniziative avviate all'interno delle diverse filiali presenti sul territorio italiano, si è deciso di indicare solo quelle attive nel quartier generale a Gallarate (Varese).

risiedono nelle vicinanze dell'azienda. Per quanto riguarda la mobilità riferita al parco auto, l'azienda sta lavorando al rinnovo e valuta la possibilità di acquistare anche mezzi ibridi o elettrici;

- per promuovere la riduzione dell'uso della plastica, è stata distribuita una borraccia a ciascun lavoratore;
- infine, l'interno degli uffici aziendali è stato riadattato in ottica green inserendo elettrodomestici a basso consumo, sostituendo le lampadine con quelle a risparmio energetico, regolando gli impianti di raffreddamento/riscaldamento a temperature equilibrate, [ecc.].

L'azienda attraverso queste iniziative "Day to Day", vuole comunicare al dipendente il messaggio per cui, attraverso la messa in atto di piccole azioni quotidiane si possono generare degli impatti molto positivi. Per questo motivo, l'obiettivo della funzione HR è di proseguire con la somministrazione periodica di corsi formazione sui temi sostenibili, nonché migliorare la comunicazione: al riguardo è stata inserita una nuova zona "news" chiamata "Dire, fare e vivere sostenibile" in cui si danno notizie in merito alle iniziative avviate e ai goals che invece già sono stati raggiunti.

Come tema che ricade sia in ambito green sia nel benessere dei lavoratori, abbiamo chiesto se in azienda viene adottato un codice etico: la dottoressa Brena, ci presenta il "Modello 231" come *"lo strumento che permette di svolgere un'analisi dei comportamenti, delle procedure interne e dei modi di lavoro, affinché possano essere tradotti in comportamenti attenti a evitare che un dato reato non venga commesso, al fine di prevenire il reato stesso ma anche la possibile sanzione in cui può incorrere l'azienda"*. È fondamentale che tutti lavoratori siano a conoscenza di questo modello, per tale ragione, l'azienda organizza dei corsi di formazione attraverso cui spiega in cosa consiste e che tipo di comportamenti ci si aspetta adottino i lavoratori.

Sempre con riferimento ai lavoratori, abbiamo cercato di comprendere quali iniziative sono presenti anche in tema di Well-Being del lavoratore: poiché, come ci ricorda la dott.ssa Della Bianca *"essere sostenibili non è solo cura dell'ambiente, bensì significa anche essere attenti al benessere dei lavoratori cercando di soddisfare le loro esigenze, per creare un ambiente di lavoro sereno"*.

Per tale ragione, nel 2021 in collaborazione con l'ufficio HR è stato definito un sistema di welfare strutturato, rispetto agli anni passati, che va oltre i semplici obblighi normativi. La prima azione è stata definire una comunicazione molto forte, poiché è importante che a tutti i dipendenti, soprattutto quelli nuovi, possano essere da subito informati su quali azioni ha attivato l'azienda: è stata definita una sezione all'interno del portale utilizzato dai lavoratori, dove è stato inserito il piano strutturato "WOW, Welfare and Well-being". Il contenuto è stato illustrato sottoforma un dépliant interattivo virtuale, diviso a seconda della sede in cui sono attivate: come abbiamo detto, essendoci molte sedi sul territorio italiano, spesso le iniziative sono diverse, soprattutto perché anche le esigenze dei lavoratori cambiano.

La dott.ssa Della Bianca ci ha fornito alcune delle azioni più gradite che sono avviate per tutti i dipendenti, a prescindere dalla sede:

- "Club sconti OpenJobMetis", a cui possono accedere tutti i lavoratori e che permettono loro di beneficiare di sconti in diversi settori;
- Collaborazione con un professore del centro di neonatologia di Varese: questa iniziativa è nata durante la pandemia di covid- 19 con l'idea di fornire, anche solo telefonicamente, un confronto sanitario; da alcuni sondaggi somministrati ai lavoratori, è emerso che è un'attività tutt'ora molto gradita.
- Progetto Remigini: iniziativa che dà la possibilità ai genitori di chiedere un permesso per partecipare al primo giorno di scuola elementare dei figli.
- [ecc.]

Inoltre ci ha fornito un elenco di alcune delle iniziative che sono attive per i dipendenti del HQ di Gallarate, maggiormente apprezzate: abbiamo già citato l'area ristoro con riferimento ad alcune iniziative green e la possibilità di accedere alla mobilità sostenibile; inoltre vi è un servizio di locker per i pacchi per agevolare i lavoratori: è stata destinata una sala apposita con diversi spazi a cui tutti i dipendenti possono accedere per ritirare i loro pacchi personali ma anche lasciare quelli che devono essere restituiti, grazie all'aiuto di personale dedicato.

La dott.ssa Della Bianca, ci tiene a precisare come molte delle iniziative che sono a disposizione dei lavoratori, sono state attivate in seguito a delle survey somministrate proprio con la finalità di comprendere quali gap, a livello di esigenze work-life balance, risultavano da colmare; ma non solo, sono state avviate attività anche per colmare le lacune, lamentate dai dipendenti in termini di competenze: è emersa, ad esempio, la necessità di intervenire a livello di formazione dei lavoratori per la parte linguistica, per questo l'azienda ha avviato una collaborazione con il "British Institute" per svolgere corsi di inglese a tariffe agevolate.

Per concludere, abbiamo chiesto alla dott.ssa Della Bianca e alla dott.ssa Brena quale sia la loro visione per il lungo periodo con riferimento alle tematiche sostenibili: *"è importante portare avanti progetti come quelli appena descritti, poiché sono tematiche che interessano molto i potenziali candidati: da un confronto diretto con l'ufficio HR, emerge che i giovani talenti, già nelle fasi di reclutamento e selezione chiedono, con frequenza sempre maggiore, dell'impegno che mette l'azienda nella salvaguardia dell'ambiente e nella tutela del benessere dei lavoratori"*, afferma Della Bianca; continua la dott.ssa Brena *"è necessario far comprendere al management che business e sostenibilità non sono su due filoni separati, bensì unite permettono di svolgere le attività core dell'azienda in modo molto più funzionale, ma ancora più rilevante è che senza tutti questi pacchetti si rischia di perdere le risorse più talentuose e competenti"*. Entrambe sottolineano l'importanza di investire in questo tipo di attività per migliorare l'attrattività dell'impresa.

4.2.2.5. LA PRAIRIE GROUP

L'ultima intervista di seguito presentata ci ha dato la possibilità di ascoltare la prospettiva di un'azienda che opera al di fuori della realtà territoriale italiana: si tratta de "la Prairie Group", azienda svizzera con Headquarter presso Zurigo, leader nel mercato del luxury skincare e presente con i suoi prodotti in tutto il mondo, conta sedi affiliate in 15 paesi, per un totale di 1600 dipendenti, (la Prairie, s.d.) e facente parte del più ampio "Gruppo Beiersdorf¹²⁵". Abbiamo avuto modo di intervistare la dott.ssa Elisa Simeoni, che si occupa di Talent Acquisition all'interno della funzione HR, la quale ci ha descritto l'impegno dell'azienda sul tema generale della sostenibilità, per entrare poi nel dettaglio della gestione risorse umane.

"La sostenibilità è un tema molto sentito all'interno de la Prairie, uno dei pilastri della road-Map 2025" afferma la dott.ssa Simeoni, su cui si sta lavorando, mediante investigazioni, allo sviluppo di nuovi processi mirati, nel complesso dell'azienda, alla riduzione dei consumi, dell'emissioni di gas serra, nonché alla ricerca di materie sempre più green per realizzare i prodotti. Sin da ora, l'azienda è attiva in progetti per la preservazione dell'ambiente, tra questi vi è la collaborazione con "ETH ZURICH¹²⁶" per la salvaguardia dei ghiacciai.

Per quanto riguarda la governance, afferma la dott.ssa Simeoni, *"in azienda è presente un team che si dedica interamente alle tematiche di sostenibilità sociale e ambientale: il gruppo di lavoro studia e approfondisce le idee che possono diventare ottime strategie, nonché soluzioni per ridurre l'impatto ambientale"*. All'interno de "la Prairie" è presente anche un comitato che si dedica a tutte le iniziative che possono essere attuate "Day to Day" per assicurarsi un maggior coinvolgimento dei collaboratori; con riferimento a quest'ultima affermazione, è importante sottolineare che l'azienda ha messo a disposizione per tutti i suoi dipendenti un indirizzo mail a cui essi possono comunicare eventuali idee o progetti legate alle tematiche di sostenibilità.

¹²⁵ Azienda globale specializzata nel settore della cura per la pelle, presente con oltre 160 filiali nel mondo, a cui fanno capo marchi del calibro di Nivea, Eucerin, Hansplast [ecc.]. (Beiersdorf, s.d.)

¹²⁶ Scuola Politecnica Federale di Zurigo, rinomato nel campo della tecnica e delle scienze naturali.

Durante la presente intervista, per essere in linea con la letteratura analizzata sui temi “Sustainable Human Resource Management” e “Green Human Resource Management”, abbiamo chiesto alla dott.ssa di illustrarci quali iniziative sono promosse nel quotidiano per sensibilizzare i lavoratori alle tematiche “verdi” e quali politiche per il benessere del dipendente sono attive; partendo dalle iniziative per l’ambiente, si avrà un breve excursus sui processi HR e successivamente saranno osservate le pratiche green attuate.

Con riferimento ai processi per la gestione delle risorse umane, la dott.ssa Simeoni, si concentra principalmente su “Reclutamento e Selezione”: nel team “Talent Acquisition” nella fase iniziale, le interviste vengono svolte in modalità on-line, comunicando al dipendente la volontà di limitare gli spostamenti al fine di ridurre le emissioni e motivando come a tutti i candidati si chiede di recarsi in azienda solo per le interviste finali.

Superata la selezione, già dalla fase di On-boarding del lavoratore vengono trasmessi messaggi che comunichino al meglio l’importanza dei temi sostenibili: *“durante la presentazione dell’organizzazione, nella fase iniziale sono presenti delle slide interamente dedicate alla sostenibilità con informazioni, ad esempio, su come gestire l’aria condizionata, come risparmiare energia, [ecc.]”*, afferma la dott.ssa, che poi continua *“in esse vengono date indicazioni di tutti quei comportamenti che l’azienda si aspetta adotti il dipendente per essere allineato con i valori aziendali”*.

Per quanto riguarda le pratiche “green”, come anticipato, all’interno dell’azienda è presente un comitato che si occupa di tutto ciò che riguarda il tema della sostenibilità: nello specifico, nel 2021, è stato creato un team che collabora con la funzione HR per definire le iniziative a livello “office”.

Tra le prime iniziative avviate si ha la creazione di una stazione di riciclo in ciascun ufficio: è molto importante che i lavoratori imparino ad avere il controllo sui rifiuti, cioè ciascuno deve comprendere come ridurre la produzione propria di rifiuti e, per quelli che è inevitabile che vengano prodotti, come ci si può sbarazzare al meglio di essi.

Inoltre, l’azienda raccomanda l’utilizzo dei mezzi pubblici, piuttosto che l’uso dell’auto privata: come azione concreta per incitare ed invogliare i lavoratori, viene rilasciato a tutti un abbonamento annuale, il quale consente di accedere a tutti i mezzi pubblici con il biglietto scontato del 50%.

Invece, per quanto riguarda i viaggi di lavoro, soprattutto dopo la pandemia di Covid-19, sono stati ridotti radicalmente per tagliare i costi superflui e per una maggiore attenzione verso l'ambiente: se l'incontro si può realizzare on-line, mediante l'ausilio delle piattaforme digitali, l'azienda predilige questa strada.

Infine tutti i lavoratori de "la Prairie", ma soprattutto per comodità di alcune posizioni quali Sales Manager e Retail Coach, hanno la possibilità di scegliere tra due opzioni:

- l'azienda è disponibile al pagamento di una "GA", un abbonamento completo che permette di viaggiare per tutta la Svizzera gratuitamente, per un anno, in prima classe;
- oppure, vi è la possibilità di scegliere un'auto di piccola cilindrata, a basso impatto ambientale: si tratta di modelli nuovi dotati delle ultime tecnologie, non sono mezzi elettrici né ibridi.

Tra i grandi progetti dell'azienda in tema di sostenibilità, il più importante che si sta avviando proprio in queste settimane, riguarda la creazione della nuova sede per il quartier generale a Zurigo: sarà trasferito in un nuovo edificio, nel centro della città, che sarà interamente ad impatto zero grazie ai materiali sostenibili attraverso cui è realizzato. Gli interni saranno in linea con la politica di lavoro flessibile adottata dall'azienda che permette ai lavoratori di lavorare da casa: infatti non saranno presenti i tradizionali uffici ma un ampio "open space" ricco di piante per trasmettere la volontà dell'azienda di compiere il percorso per la transizione ecologica e in cui vigerà la politica del "desk sharing"; la scelta della scrivania condivisa non è casuale data la possibilità di lavorare da casa scelta da molti, non è più necessario che tutti abbiano la loro scrivania bensì ciascuno occuperà quelle disponibili nei giorni che deciderà di recarsi in ufficio e, inoltre, in questo modo sarà possibile acquistare meno arredi, facendo, anche se nel piccolo, un'azione positiva per l'ambiente.

Conclusa la parte relativa alle iniziative ambientali, la dott.ssa ci ha illustrato alcune delle politiche più importanti che l'azienda attiva per il benessere dei propri dipendenti. Abbiamo citato la possibilità di accedere al lavoro flessibile, cioè scegliere quanti giorni svolgere il lavoro da casa e quanti recarsi in ufficio; inoltre a disposizione per tutti i lavoratori, con riferimento al processo di "formazione e sviluppo", vi è l'opportunità di svolgere dei corsi di tedesco a tutti i livelli, dalle nozioni base alla possibilità di implementare le nozioni già possedute.

Tra le politiche più importanti attive per i lavoratori, si ha quella riferita all'assicurazione sanitaria: in Svizzera è carico dei cittadini, per tanto l'azienda si impegna a dare un supporto a tutti i suoi lavoratori dando un contributo di 200 franchi al mese per coprire parte delle spese sanitarie. Sempre con riferimento al benessere psico-fisico, la Prairie offre a tutti i suoi dipendenti la possibilità di fare yoga, in azienda all'interno di una sala dedicata oppure on-line, a discrezione del lavoratore; infine, essi hanno la possibilità di acquistare, grazie alla boutique presente al quartier generale, i prodotti dell'azienda e in generale tutti quelli del gruppo Beiersdorf ad un prezzo molto scontato.

Su questo tema, ella conclude, sottolineando l'importanza di andare ad investire nelle risorse umane presenti in azienda: è fondamentale che le iniziative siano periodicamente riviste e discusse, perché risultino in linea con le esigenze dei lavoratori. Per questo motivo la funzione HR avvia continue osservazioni e contatti con la popolazione aziendale, al fine di comprendere, sia a livello locale in HQ ma anche globale nelle affiliate, come essa si sia evoluta e quali azioni risultano più adatte per soddisfare le necessità ma, al contempo, anche per stimolare i lavoratori a restare in azienda.

Per concludere, si è chiesto alla dottoressa Simeoni il suo punto di vista su questi temi, ma soprattutto come vede il futuro: *“sempre più persone si interessano alle tematiche ambientali e sociali, nonché al benessere dei lavoratori ed in particolare la fascia più giovane degli impiegati ma non solo”,* continua *“ciò è dimostrato dagli atteggiamenti, molte delle nostre risorse sono proattive, forniscono idee, suggerimenti su azioni da implementare, [ecc.]”.*

L'interesse generale e l'impegno a voler creare un ambiente più sostenibile e positivo, porta le aziende ad essere sempre più in competizione su questi aspetti, dal suo punto di vista; ciò richiede, dunque, molti investimenti per rendere azienda e prodotti più green, una delle sfide calde: *“la Prairie, infatti, deve essere in grado di bilanciare la sostenibilità con il lusso, poiché è fondamentale non perdere questo effetto. Per tale ragione l'azienda ha attivato un team specializzato che studia e fa ricerca su come realizzare nuove formule, nuovi packaging, [ecc.] che permettano di mantenere il binomio Lusso-Sostenibilità”,* afferma Simeoni, che continua *“sono investimenti molto costosi, ma che nel lungo periodo restituiranno valore ed è necessario che le aziende si adattino a questi trend, per poter essere al passo con le tecnologie e non venire tagliati fuori dal mercato”.*

4.2.3. CONFRONTO TRA LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA GESTIONE HR

Come abbiamo osservato, grazie anche all'analisi della letteratura al capitolo due, coinvolgere i lavoratori consiste nel fornire loro le migliori opportunità per partecipare alla gestione ambientale, che di riflesso li spingerà ad assumersi la responsabilità di individuare le problematiche ambientali, nonché agire per cercare di risolverle e aiutare la propria organizzazione nel percorso verso l'adozione di modelli di business più sostenibili. Le interviste appena presentate, hanno fornito l'occasione di analizzare alcune realtà aziendali: in particolare, osservate le modalità adottate per la gestione delle risorse umane, attraverso una comparazione, si cercherà di comprendere quali sono i punti e le prospettive comuni tra le diverse realtà, nonché quelli di contrasto.

La prima osservazione, ci permette di affermare che quattro delle cinque aziende intervistate sono particolarmente sensibili ai temi della sostenibilità ambientale e del benessere del lavoratore: Oesse S.r.l., L.A.F. Gruppo Sabi, OpenJobMetis e la Prairie Group. Queste quattro realtà sono molto diverse tra loro sia per il tipo di prodotto trattato sia per il luogo in cui sono ubicate: Oesse S.r.l e L.A.F. sono realtà medio-grandi del tessuto imprenditoriale friulano, mentre OpenJobMetis e la Prairie Group sono due realtà di grandi dimensioni, quest'ultima risulta essere una multinazionale operante con 15 affiliate in tutto il mondo.

Inoltre, va segnalato il settore merceologico a cui le realtà appartengono, radicalmente differente per ciascuna: Oesse e L.A.F. operano nel settore metalmeccanico, OpenJobMetis nel settore dei servizi e infine la Prairie Group nel settore della cosmetica, in particolare nella luxury skincare.

Evidenziare i tratti molto diversi di queste quattro aziende non è casuale: vi è infatti la volontà di sottolineare, come nonostante le differenze, soprattutto in termini di prodotto offerto, le realtà presentate siano tutte allineate verso un comune obiettivo: garantire maggiore attenzione alle problematiche ambientali e alla valorizzazione delle risorse interne.

Concentrandosi prevalentemente sulla parte ambientale, saranno illustrate le osservazioni più rilevanti, al fine della comparazione tra le diverse organizzazioni.

La Prairie Group è sicuramente la realtà più “green” tra le quattro e quella che presenta i tratti più innovativi; già dalla governance, il messaggio di impegno verso la lotta al cambiamento climatico arriva molto forte grazie a collaborazioni come quella con ETH, descritta sopra, e lo spostamento della sede HQ verso un edificio ad impatto zero: governance e funzione HR dimostrano la volontà di coinvolgere i lavoratori nel pratico mettendo loro a disposizione una mail attraverso cui condividere le proprie idee, strategie, progetti, [ecc.] in merito alla sostenibilità.

Oesse S.r.l. e OpenJobMetis sono quelle che più si avvicinano a questa struttura: entrambe si assicurano che vi sia coerenza tra i valori aziendali e quelli agiti dall’azienda, impegnandosi a coinvolgere i lavoratori nelle iniziative che vengono implementate. Tuttavia, si può notare una prima differenza sul significato attribuito alla parola “*coinvolgimento*”: nella Prairie è inteso come “rendere i lavoratori stessi parte dei progetti, facendo sì che le idee provengano direttamente da essi”; al contrario, nelle due aziende italiane la nuova attività proviene dall’organo direttivo e il lavoratore è coinvolto in fase pratica, cioè nella messa in atto dei comportamenti. La scelta adottata dall’azienda svizzera risulta essere efficace, come riportato anche dalla dott.ssa Simeoni durante l’intervista¹²⁷: il lavoratore sarà più motivato a sostenere un certo progetto se è il frutto della sua idea e del suo lavoro, e la sensibilità a questi temi crescerà in modo costante, man mano che egli verrà coinvolto in questo tipo di progetti; al contrario, coinvolgere il lavoratore nella messa in atto dell’idea, non dall’origine, avrà esiti positivi solo tra coloro che già sono interessati alle tematiche ambientali, mentre risulterà più difficile convincere coloro che ritengono queste attività “una perdita di tempo”.

Questa osservazione non vuole essere una critica alle realtà italiane, ma uno spunto di riflessione su un possibile nuovo approccio che potrebbe migliorare, ulteriormente, il coinvolgimento delle risorse interne; infatti è bene segnalare che Oesse S.r.l. e OpenJobMetis sono molto impegnate nell’implementazione di pratiche “green” che chiariscono alla perfezione la direzione scelta.

¹²⁷ 4.2.2.5. LA PRAIRIE GROUP, dott.sa Simeoni: *sempre più persone si interessano alle tematiche ambientali e sociali, nonché il benessere dei lavoratori ed in particolare la fascia più giovane degli impiegati ma non solo*, continua “*ciò è dimostrato dagli atteggiamenti, molte delle nostre risorse sono proattive, forniscono idee, suggerimenti su azioni da implementare, [ecc.]*”

Un'azione comune a tutte le realtà aziendali, è l'attenzione che esse dedicano all'opinione dei propri lavoratori, sia sulle tematiche green che sulle loro esigenze; infatti le tre organizzazioni mantengono il contatto costante con la propria popolazione, somministrando periodicamente dei questionari che permettano loro di raccogliere informazioni su:

- come vengono percepiti gli obiettivi aziendali e i valori, nonché se ritengono che siano coerenti con le iniziative messe in campo;
- quali lacune l'azienda deve impegnarsi a colmare, con riferimento alle esigenze dei lavoratori.

Questa attività è molto importante, soprattutto agli occhi dei dipendenti, i quali percependo l'interesse dell'organizzazione alle loro esigenze si sentiranno valorizzati: ciò contribuisce a creare da un lato un ambiente di lavoro sereno, che apparirà anche agli occhi dei potenziali candidati, dall'altro stimola i lavoratori a restare in azienda, riducendo i tassi di assenteismo e di turnover.

Per quanto riguarda le pratiche “verdi” implementate dalle aziende, sia la Prairie Group che Oesse S.r.l. hanno colto alla perfezione gli aspetti del GREEN HRM, pur agendo con approcci differenti: si parte dai lavoratori, in primis, per puntare al raggiungimento di target sostenibili affidando ad essi le piccole azioni, mentre l'azienda oltre all'educare su questi temi, si impegna nei cambiamenti più radicali. Anche l'azienda OpenJobMetis si impegna molto su queste azioni, tuttavia la struttura frammentata dell'azienda¹²⁸ rende difficile l'implementazione di pratiche “green” comuni in tutta l'organizzazione: per tale ragione essi si impegnano molto nell'educazione dei propri dipendenti attraverso corsi di formazione e una serrata comunicazione, mediante cui trasmettono chiare linee guide sui comportamenti attesi all'interno dell'azienda.

Con riferimento alle azioni “green” per sensibilizzare i lavoratori, riprendiamo anche la quarta azienda, citata ad inizio paragrafo: “L.A.F. Gruppo Sabi”. Per il tipo di prodotto¹²⁹ trattato è sicuramente quella più in difficoltà dal punto di vista della transizione ecologica, rispetto alle tre precedenti.

¹²⁸ È bene ricordare che l'azienda presenta la sede centrale a Gallarate, ma le diverse filiali dell'agenzia sono distribuite sul territorio italiano, con esse i novecento dipendenti.

¹²⁹ L.A.F. produce anime per fonderia e si occupa dell'intero ciclo di lavorazioni: procedimenti di sbavatura necessari alla rimozione delle imperfezioni, trattamenti termici, verniciatura, [ecc.].

Tuttavia, il dottor Cadelli ha confermato, che laddove vi sia interesse da parte della funzione HR verso questi temi, essa può coinvolgere la governance e riuscire ad avviare delle iniziative per migliorare l'empowerment dei lavoratori: tutte le pratiche elencate¹³⁰, anche se piccole, possono fare la differenza e infatti comunicano l'intenzione dell'impresa ad adottare una responsabilità etica e migliorano l'immagine dagli occhi dei candidati.

Una nota di merito all'azienda, che la contraddistingue dalle tre realtà già analizzate, va all'impegno nelle attività di sostegno alla formazione dei giovani: infatti se dalle interviste su Oesse, OpenJobMetis e la Prairie abbiamo colto un forte impegno sul tema ambiente, dall'intervista con il dottor Cadelli si può comprendere il forte interesse verso i giovani, con la volontà di sviluppare collaborazioni con le realtà scolastiche e universitarie. Dare la possibilità alle nuove generazioni di fare esperienze nel mondo del lavoro e di essere formate, è sicuramente un'ottima azione di employer branding: dimostra l'impronta dell'azienda verso i giovani, i quali si sentono valorizzati e motivati da questo tipo di opportunità.

Per quanto riguarda la gestione sostenibile con riferimento alla cura del dipendente, le quattro aziende presentano delle differenze: Oesse S.r.l. e L.A.F. non hanno un vero e proprio piano di welfare strutturato, al contrario di OpenJobMetis e la Prairie Group. Quest'ultime hanno attivato una serie di politiche per il dipendente: la flessibilità oraria che permette un bilanciamento tra vita privata e lavorativa è comune ad entrambe le organizzazioni, così come l'impegno in attività legate alla salute (ad esempio contributi per l'assicurazione sanitaria, convenzioni con centri medici, ecc.). Come si è osservato in fase di analisi della letteratura, promuovere queste politiche all'interno dell'organizzazione porta ad un aumento della fidelizzazione dei dipendenti, mentre la promozione al di fuori dell'organizzazione renderà quest'ultima attraente per i potenziali.

Tra queste cinque realtà, si è avuto l'occasione di analizzare il punto di vista di un'azienda totalmente disincanta dai temi della sostenibilità, ambientale e sociale: la ACOP COMPENENTS abbraccia una gestione delle risorse umane basata essenzialmente sulla ricerca di lavoratori che presentino precisi attributi comportamentali, oltre che le abilità necessarie a svolgere la mansione.

¹³⁰ 4.2.2.3. L.A.F. – GRUPPO SABI.

L'ACOP Components è una voce "fuori dal coro" rispetto alle precedenti aziende, ma fornisce ottimi spunti di riflessione: l'azienda non è contraria all'adozione di comportamenti green¹³¹ ma, al momento, investire sull'educazione dei lavoratori e in attività che oltrepassano gli obblighi di legge, è visto come un costo fine a sé stesso, che non permette di generare alcun tipo di valore. Questa visione è conseguenza diretta della situazione in cui versa il mercato, oltre che di una serie di problematiche interne legate al reperimento delle risorse umane: non vuole essere una giustificazione, in quanto come abbiamo visto sono molte le aziende che si impegnano in progetti green.

Con riferimento alla difficoltà nel reperire personale efficiente, efficace e fedele all'azienda, è possibile fare una considerazione: il responsabile ha lamentato, durante l'intervista, un problema di assenteismo (malattia, vacanza, ecc.) e di turnover delle risorse, attribuendo la causa alla poca serietà di quest'ultime e la scarsa volontà di lavorare. L'azienda, tuttavia, non adotta alcun tipo di politica legata alla cura del benessere del lavoratore, né azioni che permettano di creare un ambiente di lavoro sereno: questo ci riconduce al tema dell'employer branding, strategia totalmente assente in questa azienda, come dimostrano anche i problemi lamentati.

La funzione HR sta cercando di svecchiare l'ambiente lavorativo, ma si fa molta fatica ad attrarre giovani talenti, con capacità e conoscenze, poiché come affermato, essi ricercano realtà in cui poter mettere in pratica le conoscenze e le competenze acquisite dal percorso di studi, nonché di apprenderne di nuove, senza interferire con gli obiettivi di vita personali (Wojtaszczyk, 2012). La frase di Blake è illuminante: *"Il turnover del personale è uno dei costi maggiori per le imprese, ma anche uno dei più sconosciuti (Blake, 2006)"*. Come ci ha detto lo stesso responsabile è uno dei principali costi, oltre all'assenteismo che l'azienda si trova a sostenere: ciò che si può osservare è come la rigidità unita alla vecchia mentalità della governance, impedisca di vedere che gli investimenti in sostenibilità, nonché nella cura del lavoratore, da loro considerati un costo inutile, porterebbero invece molti benefici. In primis, una migliore immagine dell'azienda: interna poiché i dipendenti si sentirebbero valorizzati e quindi anche più fidelizzati; esterna, perché l'impegno su questi temi facilita l'accesso ai profili dei candidati più promettenti.

¹³¹ Come ci ha raccontato il responsabile Zanetti, l'azienda accoglie positivamente coloro che adottano di spontanea volontà una condotta green e si impegnano a promuoverla tra i colleghi.

Per concludere questo confronto, osservando le prospettive sul futuro, espresse dai responsabili intervistati, si delinea una visione comune tra le quattro aziende che si stanno impegnando con investimenti nella sostenibilità e nella cura del lavoratore.

Tutte concordano con l'affermare che le persone sono sempre più interessate alle tematiche oggetto dell'elaborato, soprattutto le nuove generazioni (GenZ in primis, ma anche i Millennials) le quali sono mosse da una coscienza personale alla volontà di lasciare un impatto positivo nella società, in particolare pensando a coloro che verranno dopo. Ecco perché, secondo i responsabili, è necessario che le organizzazioni abbandonino le visioni fondate esclusivamente sul "fare profitto" se vogliono essere al passo con i nuovi giovani talenti ma, soprattutto, se vogliono sviluppare quel vantaggio competitivo che permetterà di non essere tagliati fuori dal mercato.

Di seguito sarà presentata una tabella in cui sono state riassunte le diverse pratiche messe in atto dalle realtà aziendali, con un maggior impatto visivo su quali organizzazioni sono risultate essere le più virtuose.

Tabella numero 5.: “Pratiche sostenibili messe in campo dalle aziende intervistate”

PRATICHE / AZIENDA	OESSE S.R.L.	ACOP COMPONENTS	L.A.F. GRUPPO SABI	OPENJOBMETIS	LA PRAIRIE GROUP
ATTIVITÀ GREEN					
MOBILITÀ SOSTENIBILE: auto ibride/elettriche; contributo per abbonamenti a mezzi pubblici; bike/car sharing;	X			X	X
ATTIVITÀ DI RICICLO.	X		X	X	X
ELIMINAZIONE DELLA PLASTICA; promuovere l'uso di stoviglie biodegradabili e bottiglie riutilizzabili (borracce).	X		X	X	X
RINNOVO DEI LOCALI AZIENDALI E DELLE ATTREZZATURE PER L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO.				X	X
RIDUZIONE DEI VIAGGI DI LAVORO PER LIMITARE LE EMISSIONI.					X
PROCESSI RIADATTI IN OTTICA GREEN	X		X	X	X
ATTIVITÀ NEL SOCIALE					
AVVIO DI PROGETTI SOCIALI (per promuovere valori quali la diversità e l'inclusione)	X				
ATTIVITÀ CON LE REALTÀ SCOLASTICHE DEL TERRITORIO (alternanza scuola/lavoro, sviluppo di nuovi progetti, attività di tirocinio, [ecc.]).			X		X
BENESSERE DEL LAVORATORE					
LAVORO FLESSIBILE e WORK-LIFE BALANCE				X	X
CONTRIBUTO PER LE SPESE SANITARIE (spese per assicurazione, convenzioni con centri medici, [ecc.])				X	X
POSSIBILITÀ DI SVOLGERE ATTIVITÀ SPORTIVA IN AZIENDA (es. presenza di palestre, corsi, [ecc.]).				X	X
DIALOGO CON I LAVORATORI (es. sondaggi per comprendere lo stato di benessere, se le iniziative sono adeguate, [ecc.])	X			X	X
SICUREZZA: adozione di modelli di comportamento		X		X	
INIZIATIVE LEGATE ALLA SALUTE.			X		

Fonte: Interviste svolte ai responsabili della funzione risorse umane di alcune realtà territoriali e non, al fine di comprendere l'impegno nello svolgere la funzione secondo la prospettiva sostenibile (2022).

CONCLUSIONI

Grazie all'analisi della letteratura e allo svolgimento della ricerca empirica, il presente elaborato ha voluto fornire un chiarimento in merito al nuovo filone di studi inerente alla funzione risorse umane, cioè il Sustainable Human Resource Management. Lo studio ha permesso la definizione delle caratteristiche necessarie, affinché possa essere riconosciuto l'attributo "sostenibile" alla gestione HR e le annesse pratiche che permettono di agire nel concreto secondo questo filone; successivamente, l'approfondimento di una delle quattro branche della gestione sostenibile, il "Green Human Resource Management", ha evidenziato le modalità attraverso cui la funzione HR può avviare questo approccio. L'emergere della crisi ambientale, l'aumento dei tassi di assenteismo e rotazione, conseguenti ad un calo della fidelizzazione e l'aumento dei livelli di stress tra i lavoratori (Wilkinson, 2018), hanno sottolineato il ruolo chiave dei professionisti della funzione risorse umane nel favorire la transizione dell'organizzazione verso modelli di business più sostenibili, sia dal punto di vista dell'ambiente, sia per quanto riguarda la cura della salute dei lavoratori.

L'ampia revisione condotta su articoli, libri, [ecc.] ha permesso di osservare il punto di vista dell'accademia, giungendo alla conclusione per cui l'implementazione di pratiche sostenibili in attività quali il "reclutamento e selezione", la "formazione e sviluppo", la "gestione delle prestazioni", [ecc.], favoriscono la creazione di un miglior contratto psicologico tra azienda-lavoratore, dove quest'ultimo dimostra un atteggiamento positivo e migliori prestazioni. Inoltre, anche l'avvio di attività per sensibilizzare sul tema ambiente che permetta di coinvolgere maggiormente i lavoratori, genera un impatto molto positivo poiché i lavoratori sono più fedeli alle organizzazioni i cui modelli di business risultano orientati al benessere dei lavoratori, nonché alla salvaguardia dell'ambiente.

La ricerca empirica condotta tenendo conto delle implicazioni descritte al capitolo tre del presente scritto, ha confermato la letteratura analizzata, soprattutto per quanto concerne la richiesta da parte dei lavoratori, in particolare coloro che appartengono alle nuove generazioni, di organizzazioni che si impegnino sui temi di cui sopra: l'analisi quantitativa, svolta attraverso la somministrazione di un sondaggio ad un campione di 250 soggetti, conferma la maggior attenzione, da parte della GenZ, in primis, e in generale del 70% dei lavoratori, all'impegno che l'azienda dedica a trasmettere valori

legati alla responsabilità etica d'impresa, nonché a creare una cultura green mediante, anche, l'adozione di pratiche che dimostrino coerenza con quanto affermato. Come si è detto, non è solo sostenibilità ambientale, grazie al sondaggio è confermata anche la maggior rilevanza assunta della dimensione legata al benessere dei lavoratori: è importante che le organizzazioni promuovano attività che dimostrino l'impegno nella cura dei propri dipendenti, poiché questo genera fiducia e rende l'impresa più attraente agli occhi dei candidati, nonché potenziali talenti. Tutto questo riporta alla questione dell'"Employer Branding": è evidente quanto risulti importante la presenza di una strategia basata sui temi appena presentati, per rendere la realtà aziendale attraente agli occhi delle nuove generazioni, che come si è visto sono sempre più attente alla presenza di pratiche che garantiscano il Work-Life Balance. Quanto appena affermato è avvalorato dalle affermazioni raccolte grazie alle interviste svolte ad alcuni HR, che confermano quanto sia necessario il cambiamento verso la sostenibilità ambientale e sociale, come pure verso la creazione di ambienti di lavoro che valorizzino e si prendano cura delle proprie risorse interne.

Per concludere, grazie alla ricerca svolta e presentata attraverso questo elaborato, tenuto conto dei dati e delle informazioni raccolte, è corretto osservare quanto segue: è evidente il crescente interesse verso i temi ambientali e sociali, soprattutto da parte delle nuove generazioni che desiderano fare la differenza per il futuro: per tale ragione è necessario che le aziende siano pronte a fornire una risposta esaustiva su questi temi se vogliono riuscire a mantenere il vantaggio competitivo. Quanto affermato potrà apparire scontato, ma in realtà sono molte le aziende che ancora sottovalutano il "potere" della funzione risorse umane nell'aiutare l'azienda a raggiungere gli obiettivi prefissati: le aziende devono comprendere che i lavoratori/collaboratori sono la risorsa più preziosa e affinché la sostenibilità possa essere implementata in azienda è necessario partire proprio dalle persone, poiché esse sono il cuore e il cervello di qualsiasi organizzazione (Cherian & Farouk, 2017). La visione deve essere vissuta da un lavoratore perché essi facciano propri i goals aziendali: è fondamentale ascoltare i propri collaboratori, anche nelle piccole cose, altrimenti è difficile risultare credibili ai loro occhi nel momento in cui l'azienda cerca di passare un messaggio o nel caso specifico, una nuova cultura aziendale.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLI

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 1

Alhaddi, H., (2015), "Triple Bottom Line and Sustainability: A literature review", Business and Management Studies.

Assemblea Generale Organizzazione delle Nazioni Unite, (2015), "AGENDA 2030".

Bagnoli Carlo, Maura Alessandro (2021), "Business Model Circolari", Giappichelli Editore.

Berle, Means, (1932), "The modern corporation and private property", Editore Routledge, seconda edizione (30 gennaio 1991).

Biloslavo Roberto, Bagnoli Carlo, Massaro Maurizio, Cosentino Antonietta, (Maggio 2020), "Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation", in Emerald Publishing Limited.

Bowen H.R., (1953), "Sociale Responsibility of the Businessman", New York Harper & Row.

Carroll, A. B., (1999), "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct", Business & Society, vol. 38.

Commissione Europea, (2000), "Libro verde, promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Lisbona.

Commissione Europea, (2018), "Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile".

Commissione Europea, (2019), "Il Green Deal Europeo".

Commissione Europea, (2020), "Un nuovo piano d'azione per l'economia: per un'Europa più pulita e più competitiva".

Commissione Mondiale per l'Ambiente e Sviluppo (1987), "Rapporto Brundtland, United Nations".

Dalibozhko A., Krakovetskaya I., (2018), "Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: evidence from Enactus program", in SHS Web of Conferences 57, 01009 (2018).

Frederick, W., (1960), "The growing concern over business responsibility", California Management Review, Vol. 2., pp. 54-61.

Freeman R. E., (1984), "A stakeholder approach to strategic management", Wiley Online Library;

Friedman, (1960), "The social responsibility of business is to make profit", in The New York Times Magazines Settembre 1970.

Geissdoerfer Martin, Vladimirova Doroteya, Evans Steve, (2018), "Sustainable business model innovation: A review";

Goran Broman, K.-H. R., (2015), "A framework for Strategic Sustainable Development", in Journal of Cleaner Production.

Howarth, R. B., (2007), "Towards an operational sustainability criterion", in Science Direct, Elsevier.

Jones T.M., (1980), "Corporate social responsibility revisited redefined", California Management Review, Spring.

Johnson, H., (1971), "Business in contemporary society: framework and issues", Wadsworth Pub. Co.

Kearney, A., (2009), "Green Winners: the performance of sustainability focused organization", Kearney editor.

Lüdeke-Freund F., (2010), "Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability" KNOWLEDGE COLLABORATION & LEARNING FOR SUSTAINABLE INNOVATION, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft 2010, ERSCP-EMSU Conference 2010, The Netherlands.

MacArthur E., Ellene MacArthur Foundation, (2013), "Towards the circular economy. Economic and Business Rationale for an accelerated transition".

Mio Chiara, (2021), "L'azienda Sostenibile", Editori Laterza;

Porter M. e Kramer M., (2011), "Creare Valore condiviso: come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", Harvard Business Review Italia.

Posizione ufficiale del Forum per la finanza sostenibile, (2014), "L'investimento sostenibile e responsabile: una definizione al passo con i tempi".

Recalcati - Vanacore Carulli, (2021), "Finanza sostenibile: opportunità, rischi e nuove tendenze", Novità fiscali, 2021 (1). pp. 49-60.

Sacconi L., (2005), "Etica e teorie normative degli stakeholder", in Sacconi L. (a cura di), "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa" (2005) Bancaria Editrice.

Vaccher Claudia, (2015), "Finanza responsabile e sostenibile: metodologia e criteri di selezione delle aziende su cui investire".

Wilson John P., (2015), "The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy", in International Journal of Retail & Distribution Management.

Zarri Francesca, (2009), "Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione", Impronta Etica.

Zott Cristoph, R. A., (2011), "The business model: recent developments and future research", in Journal of management.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 2

Amjad Fiza, Abbas Waseem, Zia-UR-Rehman Muhammad, Baig Sajjad Ahmad & Hashim Muhammad, Khan Ayesha, Rehman Hakeem-ur-, (2021), "Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance", in Environmental Science and Pollution Research (2021).

Anderson M., (2012), "New Ecological Paradigm (NEP) Scale", Berkshire publishing.

Arthur M. B., Rousseau D. M., (1996), "The boundaryless career: A new Employment principle for a new organizational era", New York: Oxford University.

Arulrajah A. Anton, Prof. H.H.D.N.P. Opatha, Dr. N.N.J. Nawaratne, (2015), "Green Human Resource Management Practices: A Review", in Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.5 No.1.

Baird L. and Meshoulam I., (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", in Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 116-128.

Becker, (1964), "Human Capital", Columbia University Press, New York 1964; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993.

Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. e Spratt M.F. (1997), "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations", in *Human Resources Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 25-41.

Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E., (1985), "Human resource management: a general managers perspective".

Bilal Bin Saeed, Bilal Afsar, Shakir Hafeez, Imran Khan, Muhammad Tahir, Muhammad Asim Afridi, (2018), "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices", in *Wiley Online Library*.

Boldizzoni D., (2007), "Management delle Risorse Umane", edito "Il sole 24 ore Management".

Brewster C., Houldsworth E., Sparrow P. R. & Vernon G., (2016), "International Human Resource Management 4th Edition", (4th ed.), Chartered Institute of Personnel and Development.

Brown M., Shields J., (2011), "Readings in HRM and Sustainability", in *Reward management: Rethinking individual performance pay*, Tilde University Press: Prahran, Australia, pp. 64-81.

Carpenter, (1994), "Best Environmental HRM Practices in the USA", in Wehrmeyer W. (eds) (1996), *Greening People - Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing.

Carvalho A., Cabral-Cardoso C., (2008), "Flexibility through HRM in management consulting firms" *Pers. Rev.*, 37, pp. 332-349.

Cherian J., Farouk S., (2017), "Impact Of Sustainable Human Resource Practices On Organizational Performance", in *International Journal of Management and Applied Science*, vol.3, Issue 2017.

Chien-Chin Su, Hsiang-Chen Hsu, Shu-Ya Chang, (2022), "The Application Of Human Resource Management: A Study On Workforce Diversity In Employment Model", in *The International Journal of Organizational Innovation*, volume 14 Number 3.

Clarke E., (2006), "Power Brokers", in *People Management*, pp. 40-42.

Costa G., Gianecchini, (2009), "Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, 2° edizione", McGraw-Hill Education.

Das S. C., Mr. Raj Kumar Singh, (2016), "Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review", in Project "Green HRM Practices in India".

Delery J. E., Doty D. H., (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", in *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.

De Prins Peggy, Van Beirendonck Lou, De Vos Ans and Segers Jesse, (2014), "Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model", in *Management Revue*, Vol. 25, No. 4, pp. 263-284.

De Vos A., Van der Heijden B. I., Akkermans J., (2020), "Sustainable careers: Towards a conceptual model", in *Journal of Vocational Behavior*.

Dubois C. L. Z., Dubois D. A., (2012), "Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization", in *Human Resource Management*, 51, pp. 799-826.

Dyer L. e Reeves T., (1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?", Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC.

Ehnert I., (2009), "Sustainable Human Resource Management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science", Springer-Verlag, Heidelberg.

Ehnert Ina and Wes Harry, (2012), "Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue", in *Management Revue*, 2012, Vol. 23, No. 3, pp. 221 – 238.

Ehnert Ina, Mathews Brian, Michael Muller-Camen, (2020); "Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?", in *Journal Human Resource Management Review*, vol. 30, Issue 3, settembre 2020.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, (2016), "Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies".

Elkington J., (1994), "Towards the suitable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", in *California Management Review*, 36, pp. 90-100.

Farrukh Muhammad, Raza Ali, Ansari N.Y., Bhutta U.S., (2021), "A bibliometric reflection on the history of green human resource management research", in *Management Research Review*, Vol. 45 No. 6, (2022), pp. 781-800, Emerald Publishing Limited.

Fleury M.T.L., (1999), "The management of culture diversity: Lessons from Brazilian companies", in *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 3, pp. 109–114.

Galbraith J., (1973), "Designing Complex Organizations", Addison-Wesley, Boston.

Guerci M., Pedrini M., (2014), "The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system", in *International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 1787–1814.

Guest D.E., Woodrow C., (2012), "Exploring the boundaries of human resources managers responsibilities", in *Journal of Business Ethics*, 111, pp. 109-119.

Hall P. A. & Soskice D. (Eds.), (2001), "Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage", Oxford University Press, pp. 1–70.

Hameed Zahid, Ullah Khan Ikram, Islam Tahir, Sheikh Zaryab, Muhammad Naeem Rana, (Dicembre 2019), "Do green HRM practices influence employees environmental performance?", in *International Journal of Manpower*, Vol. 41 No. 7, 2020, pp. 1061-1079, Emerald Publishing Limited.

Harris C., & Tregidga H., (2012), "HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers?", in *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236–254.

Harrison D.A., Price, K.H., Bell M.P., (1998), "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion", in *Academic Management Journal*, 41, pp. 96–107.

Harry W., (2014), "The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*"; Ehnert I., Harry W., Zink K.J., Eds. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 401–419.

Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., (2014), "In Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations", Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises, Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 127–152.

Järlström M., Saru E., Vanhala S., (2016), "Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective", in *Journal Bus. Eth.*, 152, pp. 703–724.

Jackson S. E., Renwick D. W., Jabbour C. J., Müller-Camen M., (2011), "State-of-the-art and future directions for green Human Resource Management: Introduction to the special Issue", in *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 25, pp. 99-116.

Jabbour C.J.C., Santos F.C.A., (2008), "The central role of human resource management in the search for sustainable organisations", in *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.

Jennex Murray E., (2005), "What is Knowledge Management?", in *International Journal of Knowledge Management*, Vol.1, Issue 4, Publisher IGI Global.

Joensson T., (2008), "A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations", *Employee Relation*, 30, 594–607.

Kaid Al-Swidi Abdullah, Mahmood Gelaidan Hamid, Mohammed Saleh Redhwan, (2021), "The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance", in *Journal of cleaner Production*.

Kandola R., (1995), "Managing diversity: new broom or old hat?", in Cooper, C.L. & Robertson I.T. (Eds.), in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10, pp. 131-168.

Kelvin M. Mwita, (2019), "Conceptual Review Of Green Human Resource Management Practices", *East African Journal of Social and Applied Sciences*, Moshi Co-operative University, 2019.

Kellner Ashlea, Cafferkey Kenneth and Townsend Keith, (2019), Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations (pp.311-323), Chapter 21, Publisher: Edward Elgar Publishing Ltd, "Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?".

Kiron D., Kruschwitz N., Haanaes K., Von Streng Velken I., (2012), "Sustainability nears a tipping point", in *Management Review*, 53, 69–74.

Kooij D., De Lange A., Jansen P., Dijkers, J., (2008), "Older workers motivation to continue to work: five meanings of age", in *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), pp. 364–394.

Kramar, R. (2014), "Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?", in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 1069-1089.

Kramar Robin, (2021), "Sustainable human resource management: six defining characteristics", in *Asia Pacific Journal of Human Resources* (2022) 60, 146-170.

Lumpkin G.T., Brigham K.H., (2011), "Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms", *Entrep, Theory Pract*, 35, 1149–1169.

Mahesh Subramony, James P. Guthrie & John Dooney (2021), "Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations", in *The International Journal of Human Resource Management*.

Manzari Fabrizio e Mongiello Vincenzo, (2010), "La Gestione Delle Risorse Umane Per La Sostenibilità: Una Analisi Esplorativa".

Manzoor Faiza, Wei Longbao, BányaI Tamás, Nurunnabi Mohammad and Subhan Qazi Abdul, MDPI, (2019), "An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Trainings a Moderator", in *Journal Sustainability* 2019.

Marrucci Luca, Daddi Tiberio, Iraldo Fabio, (2021), "The contribution of green human resource management to the circular economy and performance of environmental certified organisations", in *Journal of Cleaner Production* 319 (2021).

Milliman J., Clair J., (1996), "Best Environmental HRM Practices in the US", in W. Wehrmeyer (Ed.), *Greening People, Human Resources and Environmental Management*, Sheffield: Greenleaf Publishing.

Mihanović Damir, (2021), "Management And Managing Human Resources", in *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, Volume 12, No. 2.

Mohammad Rabiul Basher Rubel, Daisy Mui Hung Kee, Nadia Newaz Rimi, (2020), "The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing", in *Employee Relations*, volume 43 No. 5, pp. 996-1015.

Mor.Barak M.E., (2005), "Managing diversity toward a globally inclusive workplace", Sage, Thousand Oaks, CA.

Muisyo Paul Kivinda, Qin Su, Thu Hau Ho, Muthoni Julius Mercy, (2021), "The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms", in *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 33 No. 1, 2022, pp. 22-40, Emerald Publishing Limited.

Napathorn Chaturong, (2021), "The implementation of green human resource management bundles across firms in pursuit of environmental sustainability goals", in *Wiley Online Library*.

Opatha H.H.D.N.P., (2009), "Human Resource Management", Author Publication, Colombo: Sri Lanka.

Opatha H.H. D. N. P. & Arulrajah A. Anton, (2014), "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections", in *International Business Research*, Vol. 7 No. 8, Published by Canadian Center of Science and Education.

Opatha H.H.D.N.P., (2016), "Towards a Sustainable Future: Reflections", *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.1, 1-12.

Pak Karen, Kooija Dorien T.A.M., De Lange Annet H., Van Veldhoven Marc J.P.M., (2019), "Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies", in *Journal Human Resource Management Review* 29 (2019).

Pallavi Mehta & Khushbu Mehta, (2017), "Green Hrm Practices And Organizational Culture", in *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)*.

Parakandi M. and Behery M., (2016), "Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates", *Renewable and Sustainable Energy Review*, Vol. 55, pp. 1370-1379

Piwowar-Sulej Katarzyna, (2021), "Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers" in Journal of Cleaner Production.

Powell W. and DiMaggio P. J., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

Pratheepan S. and Arulrajah A.A., (2012), "Application of electronic human resource management (e-HRM) practices and its effectiveness in selected private banks in Sri Lanka: An exploration", in Proceedings of Seventh International Research Conference on Management and Finance (IRCMF), University of Colombo.

Ramayah M.Y., (2011), "Explaining the intention to use electronic HRM among HR professionals: Results from a pilot study", in Australian Journal of Basic and Applied Sciences, pp. 489-497.

Rani Sushma, Dr. Mishra K., (2014), "Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations", in International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, volume 2.

Renwick D.W.S., Redman T. and Maguire S., (2008), "Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda", University of Sheffield Working Paper.

Renwick D.W., Redman T., Maguire S., (2013), "Green human resource management: A review and research agenda", in International Journal of Management Review, 15, 1-14.

Roberge M.É., Van Dick R., (2010), "Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?", in Human Resource Management Review, 20, pp. 295-308.

Rugman A., & Verbeke A., (1998), "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", in Strategic Management Journal, 19(4), pp. 363-375.

Safaa Shaban, (2019), "Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective", in International Business Research, Vol. 12 No. 5, Published by Canadian Center of Science and Education.

Scott R., (1995), *Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.

Siemsen Enno, Roth Aleda V., Balasubramanian Sridhar, (2008), "How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model", in *Journal of Operations Management*.

Soo-Hoon Lee, (2021), "An Attention-Based View Of Strategic Human Resource Management", in *Academy of Management Perspectives 2021*, Vol. 35, No. 2, 237–247.

Swati H., (2021), "Strategic Human Resource Management and employee Relationship management: an approach for Realizing sustainable competitive advantage", in the *IUP Journal of organizational Behavior*, vol.20, no. 4.

Tariq Sanober, Jan Farzand Ali, Ahmad Muhammad Shakil, (2014), "Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management", Springer Science+Business Media Dordrecht 2014.

Thevanes N., Arulrajah A.A., (2017), "The Search for Sustainable Human Resource Management Practices: A Review and Reflections", in *International Conference on Business and Management*, at: University of Sri Jayewardenepura.

Tichy N., Fombrun C., Devanna M.A. (1984), "Strategic Human Resource Management", New York, Wiley & Sons.

Tordera N., Peiro José M., Ayla Y., Villajos E., Truxillo D., *Journal of Vocational Behavior*, (2020), "The lagged influence of organizations human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age", in *Journal of Vocational Behavior* 120 (2020).

Úbeda-García Mercedes, Marco-Lajara Bartolome, Zaragoza-Sáez Patrocinio C., Manresa-Marhuenda Encarnación, Poveda-Pareja Esther, (2021), "Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources", in *Wiley Online Library*.

Ulrich D., Dulebohn J.H., (2015), "Are we there yet? What's next for HR?", in *Human Resource Management Review*, 25, 188–204.

Yusliza M.Y., Tanveer M.I., Ramayah T., Kumar S.C., Saputra J., Noor Faezah J., (2021), "Perceived Green Human Resource Management Among Employees In Manufacturing Firms", in *Polish Journal Of Management Studies*, vol.23 no.1.

Waight J. and Madera J.M., (2011), "Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes", in *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3, No. 4, pp. 365-376.

Warr P., Nielsen K., (2018), "Wellbeing and work performance", in E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*, Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Wilkinson A. & K. Pickett, (2018), "The inner level: how more equal societies reduce stress, restore sanity and improve everyone's well-being", 325, Allen Lane of Penguin/Random House, Milton Keynes.

Wright P. M. and McMahan G. C., (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", in *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

Zink K.J., (2014), "Designing sustainable work systems: The need for a systems approach", *Appl. Ergon*, 45, 126-132.

Živile Stankevicie and Asta Savaneviciene, (2018), "Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field", in *Journal Sustainability*.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 3

Aggerholm Helle Kryger, Andersen Sophie Esmann, Thomsen Christa, (2011), "Conceptualising employer branding in Sustainable organisations", in *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 2.

Arasanmi Christopher N., Krishna Aiswarya, (2019), "Employer branding: perceived organisational support and employee retention-the mediating role of organisational commitment", in *Industrial And Commercial Training*.

Backhaus K., Tikoo S., (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", in *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Chhabra Neety Leekha, Sharma Sanjeev, (2012), "Employer Branding: strategy for improving employer attractiveness", in *International Journal of Organizational analysis*, Vol. 22 No. 1, 2014, pp. 48-60, Emerald Group Publishing Limited.

Edwards Martin R., (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory", in *Personnel Review* vol.39 No.1, 2010, pp. 5-23, Emerald Group Publishing Limited.

Eisenberg B., Kilduff C., Burleigh S. and Wilson K., (2001), "The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent", in *Society for Human Resource Management*, Alexandria.

Figurska Irena, Matuska Ewa, (Febbraio 2013), "Employer Branding as a Human Resources Management Strategy", in *Human Resource Management & Ergonomics*.

Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R., (2012), "Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud: *investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*", Società Editrice Esculapio, Bologna.

Frook J.E., (2001), "Burnish your brand from the inside", in *B to B*, Vol. 86, pp. 1-2.

Harvey Geraint, (2018), "Corporate wellness: what, why not and whiter?", in *Employee Relations: The International Journal*, vol. 41, issues: 4, pp. 638-648.

Istituto Piepoli, (2021), "Giovani e Futuro.

Jackson S. E., Schuler R. S., Jiang K., (2014), "An aspirational framework for strategic human resource management", in *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

Lenaghan J.A., & Eisner A.B., (2006), "Employers of choice and competitive advantage: The proof of the pudding is in the eating", in *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 99.

Levens M., Casarin F., (2014), "Marketing: definito, spiegato, applicato", editore Pearson.

Mosley R., (2009), "Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore", in *Shoulders of Giants* Publication.

Muisyo Paul Kivinda, Su Qin, Muthoni Julius Mercy, Thu Hau Ho & Thi Huong Ho, (2022), "Green HRM and employer branding: the role of collective affective commitment to environmental management change and environmental reputation", in *Journal of Sustainable Tourism*, 30:8, pp. 1897-1914.

Porter M.E., Kramer M.R., (2006), "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", in *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 78-92.

Ramaswamy V., (2009), "Leading the transformation to co-creation of values", in *Strategy & Leadership*, Vol. 37 No. 2, pp. 32-7.

Ross Ashley D., Rouse Stella M., Mobley William, (2019), "Polarization of climate change Beliefs: the role of the Millennial Generation Identity", in *Social Scienze Quarterly*, vol. 100 no.7, pp. 2625-2640.

Sulich A., (2021), "The green employer external branding", *Int. J. Learning and Change*, Vol. 13, Nos. 4/5, pp.437-458.

Tanwar K., Prasad A., (2016), "Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention", in *Global Business Review* 17(3S) 186S-206S, 2016, IMI SAGE Publications.

The Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey, (2021), "L'ambiente è la priorità numero uno per Millennial & GenZ. Le aziende devono fare di più per essere all'altezza delle aspettative dei più giovani.

The Deloitte Global 2022 GenZ & Millennial Survey, (2022), "Starving for balance, advocating for change.

Wilden Ralf, Gudergan Siegfried & Lings Ian, (2010), "Employer branding: strategic implications for staff recruitment, in *Journal of Marketing Management*", 26:1-2, pp. 56-73.

Zwetsloot Gerard I.J.M., Van Scheppingen Arjella R., Bos Evelien H., Dijkman Anja, Starren Annick, (Ottobre 2013), "The Core Values that Support Health, Safety, and Well-being at Work", in *Safety and Health at Work journal*, vol.4.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 4

Corbetta P., (2014), "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Editore "Il Mulino, Bologna.

Deloitte, (2021), "*Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey*", Tratto da Deloitte Italy: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2021-millennial-and-gen-z-survey---deloitte-italy.html>.

Deloitte, (2022), "*Deloitte Global 2022 GenZ and Millennial Survey*", Tratto da Deloitte Italy: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html>.

Ehnert Ina, Matthews Brian, Muller-Carmen Michael, (2020), "Common Good: a paradigm shift in sustainable HRM?", in *Human Resource Management Review*, vol. 30, Issue 3, Settembre 2020.

Gasperoni G., (1998), "Rassegna Italiana di sociologia", il Mulino, articolo 1/1998, gennaio- marzo, pp. 121-134.

Chhabra Neety Leekha, Sharma Sanjeev, a cura di P. Wojtaszczyk, (2012), "Employer Branding: strategy for improving employer attractiveness", in *International Journal of Organizational analysis*, Vol. 22 No. 1, 2014, pp. 48-60, Emerald Group Publishing Limited.

SITOGRAFIA CAPITOLI

SITOGRAFIA CAPITOLO 1 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)

[https://www.aren.admin.ch/aren/it/home/media-e-](https://www.aren.admin.ch/aren/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html)

[pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html](https://www.aren.admin.ch/aren/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html);

<https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>;

<https://ipccitalia.cmcc.it/reports/ar5-quinto-rapporto-di-valutazione-20132014/>;

<https://www.ashoka.org/tr/fellow/karl-henrik-robert>;

<https://www.youmath.it/lezioni/fisica/termodinamica/3619-secondo-principio-della-termodinamica.html>;

https://www.treccani.it/vocabolario/greenwashing_%28Neologismi%29/;

https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_it;

<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>;

<https://finanzasostenibile.it/>;

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it;

<https://www.digital4.biz/executive/green-deal-europeo-rendere-sostenibile-leconomia-dellue-trasformando-i-problemi-ambientali-e-climatici-in-opportunita/>;

<https://ellenmacarthurfoundation.org/>;

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.12>;

SITOGRAFIA CAPITOLO 2 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)

[https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/;](https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

[https://patriziacinti.com/2014/12/21/teorie-e-metodologie-sul-knowledge-management/;](https://patriziacinti.com/2014/12/21/teorie-e-metodologie-sul-knowledge-management/)

<https://it.yestherapyhelps.com/the-general-scheme-theory-of-rumelhart-and-norman-13228;>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/organigramma_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/;](https://www.treccani.it/enciclopedia/organigramma_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

<https://it.strephonsays.com/hrm-and-vs-shrm-9764;>

https://elearning.unito.it/sme/pluginfile.php/32380/mod_folder/content/0/Il%20ciclo%20del%20valore%20delle%20risorse%20umane-Lezione%202.pptx?forcedownload=1;

<http://giorgiociancitto.it/index.php/2017/12/01/il-ciclo-di-valore-delle-risorse-umane/#:~:text=Il%20ciclo%20del%20valore%20delle,la%20prestazione%20e%20la%20valorizzazione;>

<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-modello-di-ulrich;>

<http://www.businesspeople.it/Lavoro/Hr-sostenibilita-dalla-teoria-ai-fatti-118509;>

[https://maunimib.unimib.it/2016/07/sustainable-hrm-un-paradigma-la-gestione-delle-risorse-umane/;](https://maunimib.unimib.it/2016/07/sustainable-hrm-un-paradigma-la-gestione-delle-risorse-umane/)

[https://green4world.altervista.org/sostenibilita-delle-risorse-umane/;](https://green4world.altervista.org/sostenibilita-delle-risorse-umane/)

<https://www.castiellodantonio.it/le-risorse-umane-che-aiutano-la-sostenibilit%C3%A0-ambientale;>

https://www.hrmguides.co.uk/introduction_to_hrm/harvard-map.htm;

[https://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Teoria%20che%20mette%20in%20risalto,impresa%20\(%E2%9E%94%20anche%20strategia\);](https://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Teoria%20che%20mette%20in%20risalto,impresa%20(%E2%9E%94%20anche%20strategia);)

<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/real-options-theory-definition-meaning/#:~:text=Real%20options%20theory%20is%20based,make%20a%20specific%20capital%20investment;>

[https://www.oecd.org/economic-outlook/may-2021/;](https://www.oecd.org/economic-outlook/may-2021/)

<https://www.psicologi-italiani.it/psicologi/area-pubblica/il-lavoro-dello-psicologo-e-dello-psicoterapeuta/la-teoria-dell-identita-sociale.html> ;

SITOGRAFIA CAPITOLO 3 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)

[https://www.dealogando.com/economia/corporate-sustainability-direttiva-commissione-europea-due-diligence/;](https://www.dealogando.com/economia/corporate-sustainability-direttiva-commissione-europea-due-diligence/)

<https://anie.it/corporate-sustainability-due-diligence-la-proposta-di-direttiva-della-commissione-europea/?contesto-articolo=/relazioni-istituzionali/#.Yo48B6hBw2y;>

<https://www.humangest.it/index.php/human-news/537-well-being-aziendale-la-nuova-frontiera-del-welfare;>

[https://www.cosmopolitan.com/it/lifecoach/a38913962/generazione-z-sostenibilita-climate-change/;](https://www.cosmopolitan.com/it/lifecoach/a38913962/generazione-z-sostenibilita-climate-change/)

<https://am.pictet.it/blog/articoli/sviluppo-sostenibile/cos-e-il-friday-for-future-di-greta-thumberg-e-cosa-propone;>

[https://ukcop26.org/it/partnership-tra-regno-unito-e-italia/youth4climate-2021-driving-ambition/;](https://ukcop26.org/it/partnership-tra-regno-unito-e-italia/youth4climate-2021-driving-ambition/)

<https://www.isprambiente.gov.it/it/archivio/notizie-e-novita-normative/notizie-ispra/2021/09/youth4climate#:~:text=Youth4Climate-.Dal%2028%20settembre%20a%20gioved%C3%AC%2030%20si%20tiene%20a%20Milano,dell'Onu%2C%20la%20Cop26.;>

[https://extinctionrebellion.it/;](https://extinctionrebellion.it/)

[https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/generazione-z-e-lavoro-come-le-aziende-possono-attrarre-i-talenti-piu-giovani/;](https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/generazione-z-e-lavoro-come-le-aziende-possono-attrarre-i-talenti-piu-giovani/)

[https://www.4stars.it/blog/millennials-in-azienda/;](https://www.4stars.it/blog/millennials-in-azienda/)

<https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2021/sostenibilita--lavoro-e-impatto-sociale---fabio-pompei.html;>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/deloitte-global-2022-gen-z-and-millennial-survey---deloitte-italy---about.html;>

[https://www.generationmover.com/lavorare-con-la-x-generation/;](https://www.generationmover.com/lavorare-con-la-x-generation/)

[https://www.generationmover.com/category/baby-boomers/;](https://www.generationmover.com/category/baby-boomers/)

[https://www.generationmover.com/gen-z-e-millennials-selezionano-loro-lazienda-non-il-contrario/;](https://www.generationmover.com/gen-z-e-millennials-selezionano-loro-lazienda-non-il-contrario/)

<https://www.risorseumane-hr.it/generazione-y-z-attrarre-giovani-in-azienda/>;

<https://www.dealogando.com/lavoro/green-employer-branding-talenti-imprese-sostenibili/>;

<https://esgnews.it/investimenti/societa-di-asset-management/la-sostenibilita-requisito-fondamentale-per-attrarre-e-ritenere-talenti/>;

<https://www.humangest.it/index.php/human-news/537-well-being-aziendale-la-nuova-frontiera-del-welfare>;

<https://www.dealogando.com/lavoro/well-being-aziendale/>;

<https://factorial.it/blog/wellbeing-aziendale/#wellbeing-cos%E2%80%99e-e-traduzione>;

SITOGRAFIA CAPITOLO 4 (in ordine di utilizzo all'interno dell'elaborato)

Beiersdorf. (s.d.). Tratto da <https://www.laprairiegroup.ch/about-us-1>;

La Prairie, g. (s.d.). Tratto da <https://www.laprairiegroup.ch/about-us-1>;

Oesse s.r.l., "Oesse - sostenibilità": <https://www.oesse.com/sostenibilita/>;

https://eu.questionpro.de/it/empirischeforschung/#schritt_4_methodik_forschungsdesign_und_datenerhebung;

<https://www.studenti.it/empirico-significato-esempio.html>;

https://www.ansa.it/ansa2030/notizie/generazione_zeta/2022/02/02/consumi-genz-e-millennial-piu-attenti-a-scelte-sostenibili_62b59dd5-94d9-411c-8b7b-17435ce8871b.html;

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/ricerca/scala-likert/>;

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/ricerca/analisi-qualitativa/>;

<https://ethz.ch/en.html>;

<https://www.orientamento.ch/dyn/show/6456>;

<https://www.laprairie.com/it-it/editorials-article?cid=preservation-of-swiss-glaciers>

RINGRAZIAMENTI

Vorrei approfittare di quest'ultima pagina per ringraziare le persone che hanno reso possibile questo lavoro:

Desidero ringraziare il professore Fabrizio Gerli, relatore di questa tesi, per la disponibilità e la cortesia dimostratemi, nonché per il grande aiuto fornito durante la stesura del presente elaborato.

Un grande grazie a Mamma, fonte inesauribile di ottimismo, e a Papà, il mio principale sostenitore: grazie per tutto il sostegno che mi avete dato in questo percorso, siete il mio porto sicuro e la certezza che rende possibile ogni mia esperienza.

Un grazie speciale a mia sorella Camilla che è stata sempre al mio fianco, capace di ascoltarmi, di ridere insieme ma anche di porgermi la sua spalla, in questi anni puntellati di momenti difficili. Grazie.

Ringrazio Andrea, che da otto lunghi anni mi accompagna in questo viaggio meraviglioso che è la vita, pazientemente al mio fianco. Grazie di esserci.

Grazie alle mie fantastiche amiche:

ad Anna, il destino ci ha messe vicino il primo giorno di ragioneria e da quel momento ho la certezza di avere qualcuno su cui contare, in qualsiasi momento.

Ad Ilaria, compagna di uscite e di risate, ma soprattutto un'amica leale sempre al mio fianco con il suo sostegno.

A Giulia, anche se le distanze ci tengono lontane, so che mi basta alzare il telefono per trovare i consigli sinceri di una delle mie più care amiche.

Siete le persone migliori che potessi avere al mio fianco per affrontare le esperienze che la vita ci pone davanti e auguro a tutte noi un futuro ricco di successi e traguardi.

Infine, ma non meno importanti, desidero ringraziare tutti coloro, chi da vicino chi da un po' più lontano, che mi hanno sostenuto in questi anni universitari.

