



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**Il ruolo dello HRM a supporto degli obiettivi di  
sostenibilità organizzativa**

**The role of HRM in supporting organizational  
sustainability goals**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Mattia Troiani

Anno Accademico 2021 – 2022



# INDICE

INTRODUZIONE .....	5
CAPITOLO 1 .....	9
SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA .....	9
1.1 Concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile .....	9
1.2 Il ruolo delle imprese verso gli obiettivi dell'Agenda 2030 .....	15
1.3 Triple Bottom Line: strumento di misurazione e cambiamento .....	23
1.4 La teoria degli stakeholder: tra etica e competitività .....	28
1.5 La <i>corporate social responsibility</i> : quale collegamento con la sostenibilità? .....	37
CAPITOLO 2 .....	47
FATTORI CHE FAVORISCONO LA SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA .....	47
2.1 Ruolo dello HRM nel generare valore per gli stakeholder .....	47
2.2 HRM sostenibile: definizioni ed obiettivi .....	54
2.3 Lo sviluppo delle persone per un sistema di lavoro sostenibile .....	62

2.3.1 <i>Workability ed employability</i> .....	66
2.4 Consapevolezza organizzativa e HR mindfulness .....	69
2.5 Ruolo della cultura organizzativa .....	77
CAPITOLO 3 .....	85
POLITICHE E PRATICHE HR A FAVORE DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE.....	85
3.1 Il contributo delle imprese per il benessere dei dipendenti: il welfare aziendale .....	85
3.2 Flessibilità ed equilibrio vita-lavoro: lo smart working può essere di supporto? .....	92
3.3 La discrezionalità a supporto della sostenibilità organizzativa.....	101
3.4 Formazione e crescita personale .....	108
3.5 Inclusione e pari opportunità nel lavoro e nella carriera .....	113
3.5.1 <i>Difficoltà negli avanzamenti di carriera delle donne</i> .....	119
3.6 Il concetto di “lavoro dignitoso” .....	121
3.7 Il fenomeno delle grandi dimissioni.....	127

CAPITOLO 4 .....	135
GESTIONE SOSTENIBILE DEL PERSONALE: UN CASO ITALIANO .....	135
4.1 Scopo dell'indagine, metodologia di ricerca e principali limiti .....	135
4.2 Motivi dell'adozione, modalità di implementazione e risultati delle pratiche di gestione sostenibile delle risorse umane.....	138
4.2.1 <i>Garantire il benessere e la cura dei dipendenti</i> .....	138
4.2.2 <i>Fattori per uno smart working efficace e Work Life Balance</i> .....	141
4.2.3 <i>Formazione e ruolo per lo sviluppo sostenibile</i> .....	144
4.2.4 <i>Pratiche di inclusione e principali benefici</i> .....	147
4.2.5 <i>Impegno per la sostenibilità ed attrazione di talenti</i> .....	151
4.3 Considerazioni finali e connessioni con la letteratura .....	152
CONCLUSIONI.....	157
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....	161
APPENDICE .....	177
RINGRAZIAMENTI.....	179



# INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di comprendere le ragioni per cui le imprese dovrebbero preoccuparsi di creare valore ambientale e sociale, oltre che economico, ed il modo attraverso il quale le imprese possono contribuire alla sostenibilità non solo economico-finanziaria ma anche sociale ed ambientale. Il successo di un'impresa non può più essere misurato esclusivamente sulla base del fatturato, dell'utile realizzato o della solidità patrimoniale. In altre parole, bisogna considerare aspetti ulteriori e diversi da quelli legati alla creazione di valore economico. Nel corso della tesi si è cercato di comprendere come le imprese possono riuscire nell'intento di creare valore per l'ambiente e per la comunità, con un focus su quest'ultima ed in particolare sulle persone che lavorano in impresa. Esse costituiscono il capitale umano delle aziende, quindi un fattore di vantaggio competitivo per le stesse; perciò, è fondamentale preoccuparsi del loro benessere.

Il tema della sostenibilità è un tema multidisciplinare, pertanto, nella ricerca si è tenuto conto di questo aspetto analizzando libri, articoli e riviste di varia natura, inerenti all'organizzazione aziendale ma anche alla sociologia e alla psicologia organizzativa e ad altri campi di studio che si occupano di sostenibilità. La ricerca si è svolta prevalentemente online, attraverso Google Scholar e siti di riviste e periodici, privilegiando i lavori più recenti; fatta eccezione per quei lavori di importanza

storica che offrono un contributo notevole alle tematiche. Si sono analizzati anche siti istituzionali, come quelli dell'ONU, in particolar modo per ciò che riguarda l'Agenda 2030, e dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Il primo capitolo introduce il concetto di sostenibilità prendendo in considerazione gli obiettivi dell'Agenda 2030 e il ruolo che le imprese hanno nel contribuire alla sua realizzazione. Viene poi analizzato lo strumento della *Triple Bottom Line* che genera importanti riflessioni sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile: quello ambientale, sociale ed economico. Il capitolo chiude considerando l'importanza della creazione di valore per soggetti ulteriori e diversi dagli azionisti, chiamati *stakeholder*, e come ciò può avvenire. Il capitolo successivo offre un'analisi su alcuni fattori che possono contribuire alla sostenibilità organizzativa. La funzione HR ha un importante ruolo nel creare valore per i propri dipendenti ma anche per la comunità e l'ambiente. Favorire lo sviluppo delle risorse degli individui e la consapevolezza, sia organizzativa che individuale, dà la capacità di continuare ad operare nel tempo e di sopravvivere in contesti turbolenti. Infine, la generazione di una cultura organizzativa, basata su principi di sostenibilità, può favorire comportamenti etici e sostenibili degli individui e dell'organizzazione. Il terzo capitolo si concentra su quelle politiche e pratiche di gestione dei dipendenti in grado di generare benessere nei lavoratori. Si illustrano i vantaggi di tali pratiche per i lavoratori ma anche per le imprese, a cui è spesso richiesto un investimento per la definizione ed implementazione di queste pratiche. Sono presi in considerazione i principi ed i contenuti del



lavoro dignitoso, così come definito dall'ILO. Il capitolo chiude trattando un fenomeno, quello della *great resignation*, apparentemente nuovo. Se ne illustrano le principali ragioni e cosa le imprese possono fare per trattenere il capitale umano di cui dispongono. L'ultimo capitolo è frutto di una ricerca empirica svolta con il coinvolgimento di un'importante società operante nel settore dell'energia elettrica e gas a livello mondiale. Lo scopo è quello di comprendere quali politiche e pratiche sono state definite e realizzate per valorizzare e soddisfare i bisogni dei propri dipendenti. Quali sono le ragioni che hanno portato ad una loro introduzione ed i risultati generati in ottica sostenibile; quindi, per il personale e più in generale per la comunità, per l'ambiente e per gli azionisti.



# CAPITOLO 1

## SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

### 1.1 Concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile

Spesso si sente parlare di sostenibilità e della necessità di adottare un comportamento sostenibile, specie nell'attuale contesto in cui si è soliti vedere le conseguenze disastrose del comportamento umano senza scrupoli. Un comportamento che è unicamente volto alla ricerca della propria utilità e, nel caso delle imprese, del profitto a breve termine. Ciò ha causato moltissimi problemi ambientali e sociali, motivo per cui si è acquisita la consapevolezza della necessità di un cambiamento nei comportamenti sia delle persone che delle imprese. Ma qual è il significato di sostenibilità e come questo si lega allo sviluppo sostenibile?

Il termine 'sostenibile' è molto antico e deriva dal latino *sus-tinere* che significa sostenere, sorreggere, resistere, durare, proteggere,<sup>1</sup> a cui si aggiunge il suffisso abilità da cui sostenibilità, per cui l'idea è quella di un'organizzazione capace di durare nel tempo, rafforzarsi e svilupparsi dall'interno. A questo scopo è importante che

---

<sup>1</sup> Orlandini O.Z., *Sostenibilità*, Studium-Educationis Rivista quadrimestrale per le professioni educative, Vol. 3, 2013, p. 121

## Capitolo 1

le organizzazioni non esauriscano tutte le risorse necessarie alla loro sussistenza, piuttosto imparino a rinnovarle, rigenerarle e riprodurle. Qualora le risorse diventino particolarmente scarse, fino al punto di esaurirsi, viene ad essere minacciata l'esistenza dell'organizzazione, fino a quella del pianeta stesso. Bisogna perciò evitare di concentrarsi unicamente sulla propria utilità o sul profitto a breve termine ma, piuttosto, sulle conseguenze a lungo termine delle decisioni prese e sulla relativa capacità di continuare ad operare e progredire. È opportuno operare secondo una logica di bilanciamento, ovvero far sì che il consumo di risorse sia inferiore o, al massimo, pari alla loro capacità di riproduzione-rigenerazione; si tratta di un concetto molto utilizzato per le risorse finanziarie che va esteso a quelle naturali ed umane.<sup>2</sup>

Nel settore della selvicoltura il concetto di sostenibilità è stato affrontato sin dal XVIII secolo, quando Hans Carl Von Carlowitz coniò il termine “*Nachhaltigkeit*” (sostenibilità) nel suo libro *Sylvicultura oeconomica* del 1713. Esso afferma che per far fronte alla carenza di legname è necessario raggiungere un equilibrio tra ripristino delle foreste e disboscamento.<sup>3</sup> A tale scopo è fondamentale conoscere la capacità rigenerativa delle risorse e non eccedere determinati limiti, cioè la capacità

---

<sup>2</sup> Ehnert I., Harry W., Zink K.J., *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, Springer, Heidelberg, 2014, pp. 5,8

<sup>3</sup> Von Carlowitz H.C., *Sylvicultura oeconomica, oder haufswirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht*, Friedrich Brauns Erben, Lipsia, 1732 tratto da Bolis I., Morioka S.N., Szelwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, Journal of Cleaner Production, Vol. 83, 2014, p. 9

## *Sostenibilità d'impresa*

portante o di sopportazione. Le azioni che oltrepassano tale capacità finiscono per impoverire l'ambiente. Con il trascorrere del tempo questo diventa un problema sempre maggiore. All'inizio della storia umana non era un problema rilevante, in quanto le persone potevano cambiare risorse ed aree geografiche, oggi però le cose sono cambiate. Abbiamo occupato l'intero pianeta, e non abbiamo un secondo pianeta in cui vivere, per cui è necessario adottare un comportamento maggiormente sostenibile.<sup>4</sup>

Ben-Eli definisce la sostenibilità di un sistema come *“un equilibrio dinamico nel processo di interazione tra una popolazione e la capacità portante del suo ambiente, così che la popolazione si sviluppi per esprimere il suo pieno potenziale senza produrre un effetto avverso irreversibile sulla capacità portante dell'ambiente dal quale dipende”*.<sup>5</sup> Il sistema ha bisogno di svilupparsi e crescere ma ciò deve avvenire senza compromettere la durabilità delle risorse di cui dispone e la loro capacità di rigenerarsi. Inizialmente si è presa in considerazione la sola dimensione ambientale in aggiunta a quella economica, solo successivamente il concetto si è esteso alla dimensione sociale. Infatti, il concetto di sviluppo sostenibile è multidimensionale, includendo la dimensione economica, ambientale e sociale. Non si

---

<sup>4</sup> Bolis I., Morioka S.N., Szelwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, op. cit. pp. 9,10

<sup>5</sup> Ben-Eli M.U., *Sustainability: definition and five core principles, a systems perspective*, Sustainability Science, Vol.13(5), 2018, (traduzione propria) tratto da Ruggerio C.A., *Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions*, Science of the total environment, Vol.786, 2021, p. 5 <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>

## Capitolo 1

può privilegiare una dimensione rispetto all'altra, tutte sono necessarie per un pieno sviluppo sostenibile. Nonostante questo, ci sono definizioni di sviluppo sostenibile che si concentrano sull'ambiente, quale quella di Coomer, che mette in luce la necessità di vivere all'interno dei limiti naturali e ricercare modi di crescita alternativi<sup>6</sup>, ed altre maggiormente antropocentriche, come ad esempio la famosa definizione del rapporto Brundtland, che mette in evidenza la necessità di operare in maniera tale da soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere quelli delle generazioni future.<sup>7</sup>

Ci sono diverse visioni di sviluppo rispetto alla sostenibilità, Bolis et al. ne evidenziano cinque: 1) crescita materiale e quantificabile di un paese o regione economica, per valutare la crescita si prende in considerazione esclusivamente la dimensione economica, utilizzando solo indicatori economico-finanziari come il PIL. Si basa sui modelli economici classici di stampo capitalistico. 2) Il problema ambientale viene introdotto nei discorsi economici, si inizia a prendere consapevolezza delle questioni ambientali e le si inseriscono nei discorsi economici ma con una chiara prevalenza di quest'ultima dimensione. Si parla quindi di "sostenibilità debole", in

---

<sup>6</sup> Coomer J.C., *Quest for a Sustainable Society*, Pergamon Press, New York, 1981 tratto da Bolis I., Morioka S.N., Sznelwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, op. cit. p. 11

<sup>7</sup> WCED World Commission on Environment and Development, *Our common future*, United Nations, 1987 tratto da Silvestri M., *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, Gentes, Anno II numero 2, 2015, p. 215

<https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2015-2-215.pdf>;  
Bolis I., Morioka S.N., Sznelwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, op. cit. p. 10,11,14

## *Sostenibilità d'impresa*

quanto si ritiene che il capitale, la tecnologia e quindi l'innovazione possano sopperire ai problemi ambientali e rimpiazzare le risorse naturali. Questa visione si basa sulla teoria economica neoclassica. 3) Economia ecologica, si comprende che è necessario gestire le risorse naturali in modo equilibrato e rispettoso dei vincoli. L'aspetto ambientale predomina e si può accostare alla visione della "sostenibilità forte", secondo la quale il capitale umano non può rimpiazzare molti processi vitali per l'esistenza dell'uomo e molte risorse naturali, una volta degradate non c'è possibilità di porre rimedio. 4) Decrescita economica, in molti ritengono che la ricerca di una continua crescita economica abbia prodotto disastrose conseguenze per l'ambiente, per cui diversi autori sostengono che l'unica strada è quella della decrescita economica, ovvero una riduzione della produzione e del consumo. Affinché tale transizione possa avvenire è necessaria un'azione da parte dei governi ed un cambiamento politico-culturale. 5) Sviluppo umano, estendere le libertà umane e rimuovere gli ostacoli alla libertà.<sup>8</sup> Per usare le parole espresse dall'UNDP nel rapporto sullo sviluppo umano del 2011, *"lo sviluppo umano è l'aumento delle libertà e capacità delle persone di condurre delle esistenze che esse apprezzano e che hanno ragione di apprezzare"*.<sup>9</sup> Quest'ultima visione ha un lato prettamente sociale a differenza delle altre, che sono maggiormente focalizzate sulla dimensione

---

<sup>8</sup> Bolis I., Morioka S.N., Sznalwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, op. cit. pp. 11-13

<sup>9</sup> UNDP, *Sintesi Rapporto sullo sviluppo umano 2011: Sostenibilità ed equità: un futuro migliore per tutti*, Alchimie Srl, Roma, 2011, p. 1

## Capitolo 1

ambientale. Come si è già detto è necessario conciliare le tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica, senza escluderne nessuna.

Zink indica che nel moderno e globalizzato contesto economico è molto più complesso, rispetto al passato, comprendere e quindi applicare la sostenibilità quale principio economico. Questo perché le interrelazioni sono significativamente più ampie, comunque Zink mette in evidenza tre ingredienti necessari: persone responsabili, prestare attenzione all'efficienza nell'uso delle risorse ed evitare sprechi, investire nella rigenerazione e sviluppo delle risorse.<sup>10</sup> Tutto ciò richiede una profonda trasformazione culturale. Pearce et al. affermano la necessità di un sistema economico e sociale che supporti la realizzazione di obiettivi “desiderabili” per la società, quali: salute, istruzione, benessere sociale, oltre a reddito pro capite.<sup>11</sup> Bolis et al. individuano tre fattori chiave per uno sviluppo sostenibile: tener conto delle questioni ambientali e dei limiti delle risorse naturali nelle proprie decisioni, focalizzarsi su una crescita qualitativa, più che su una esclusivamente quantitativa, che permetta sopravvivenza e benessere umano a breve ed a lungo termine e che soddisfi i bisogni tangibili, come il bisogno di nutrimento e riparo, fino ai bisogni meno tangibili quali la libertà e l'autorealizzazione; infine, passare da una prospettiva

---

<sup>10</sup> Ehnert I., Harry W., Zink K.J., *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 14

<sup>11</sup> Pearce D.W., Markandya A., Barbier E., *Blueprint for a Green Economy*, Earthscan, Londra, 1989 tratto da Bolis I., Morioka S.N., Sznclwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, op. cit. p. 14



individualista ad una collettivista che tenga conto dell'influenza delle proprie decisioni su soggetti terzi. Questa forte influenza è dovuta alle interrelazioni sempre più forti che caratterizzano il mondo in cui viviamo. Per questi fattori si rivelano assolutamente necessari gli ingredienti richiamati da Zink.

Quando i bisogni dell'umanità sono soddisfatti, entro i limiti ambientali e prendendo decisioni che tengano conto delle conseguenze su soggetti anche molto lontani e apparentemente non coinvolti nella decisione, allora si può davvero parlare di sviluppo sostenibile. Tutto ciò richiede un radicale cambiamento negli individui e uno sforzo congiunto ed allineato da parte della società.<sup>12</sup>

## **1.2 Il ruolo delle imprese verso gli obiettivi dell'Agenda 2030**

Il settore privato assume un importante ruolo nel promuovere lo sviluppo sostenibile e nel raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Nel 2015, in occasione del settantesimo anniversario dell'ONU, le Nazioni Unite hanno individuato 17 obiettivi sviluppati in diversi target, per un totale di 169 targets, da raggiungere entro il 2030. Lo scopo che l'ONU si propone di raggiungere è quello di rendere il mondo maggiormente sostenibile, inclusivo ed equo. Questi obiettivi comprendono tutte e tre le dimensioni di sostenibilità: economica, ambientale e sociale. Non bisogna però

---

<sup>12</sup> Bolis I., Morioka S.N., Sznalwar I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, op. cit. pp. 15-17

## Capitolo 1

cadere nell'errore di privilegiarne alcuni rispetto ad altri, tenendo presente che molti di essi sono interconnessi, come ad esempio l'obiettivo 4 (qualità educativa) con l'obiettivo 1 (eliminare la povertà). Si ricorda che le tre dimensioni, come visto anche nel precedente paragrafo, non sono mai da considerare isolatamente. L'ONU stessa suggerisce che i Sustainable Development Goals vadano perseguiti ed implementati nella loro interezza.<sup>13</sup>

Le imprese hanno l'opportunità di essere parte della soluzione e non più solo causa del problema. Kofi Annan, all'epoca Segretario Generale delle Nazioni Unite, nel 1999 chiese al settore privato un considerevole contributo per uno sviluppo più sostenibile e inclusivo. Nacque così, nel 2001, il Global compact con due chiari obiettivi: integrare i principi di sostenibilità nella strategia d'impresa e contribuire all'agenda internazionale delle Nazioni Unite. Già nel primo decennio del XXI sec. le imprese seppero portare risultati importanti a questo riguardo, tanto che nel 2012, alla Conferenza di Rio, il loro contributo risultò più significativo e concreto rispetto a quello dei governi. Ciò spiega perché nel perseguire gli obiettivi dell'Agenda 2030 le imprese vengono chiamate in causa, anche specificamente, rispetto ad alcuni dei 17 obiettivi delineati (pieno accesso all'energia, condizioni lavorative dignitose e crescita economica, consumo e produzione responsabili, ecc.).<sup>14</sup> Le

---

<sup>13</sup> Donovan D.J., Ike M., Topple C., Masli E.K., *The process of selecting and prioritising corporate sustainability issues: Insights for achieving the Sustainable Development Goals*, Journal of Cleaner Production, Vol. 236, 2019, p. 1

<sup>14</sup> Frey M., *Agenda 2030 e ruolo delle imprese*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Editoriale n.2, 2018, p. 2 <https://www.impresaprogetto.it/editorials/2018-2/frey>

imprese possono contribuire in maniera notevole al raggiungimento di questi obiettivi. Ognuna, a seconda del proprio settore, può fare qualcosa in tale ambito. Un ruolo degno di nota lo hanno le multinazionali che, avendo una dimensione importante ed essendo presenti in più Paesi, possono essere protagoniste in questa direzione. Rimane da comprendere quali azioni possono essere concretamente introdotte per rendersi protagoniste di questo cambiamento verso un mondo sostenibile.<sup>15</sup>

Ivan Montiel et al. propongono una serie di investimenti, interni ed esterni, che le multinazionali possono effettuare nei paesi ospitanti le proprie filiali. Tali investimenti favoriscono il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile ed allo stesso tempo generano risultati positivi per l'impresa. Gli investimenti interni sono quelli effettuati nei confronti di soggetti con i quali si ha una relazione contrattuale, quali i dipendenti, fornitori ecc. Gli investimenti esterni invece riguardano stakeholder secondari, cioè soggetti con i quali non vi è una relazione contrattuale, come la comunità locale.

Le multinazionali possono contribuire all'accrescimento della conoscenza nei paesi che le ospitano, favorendo il raggiungimento degli SDGs numero quattro e nove (educazione di qualità, equa ed inclusiva, - infrastrutture resilienti,

---

<sup>15</sup> Mio C., Panfilo S., Blundo B., *Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review*, Business strategy and the environment, Vol. 29(8), 2020, pp. 3220-3222 <https://doi.org/10.1002/bse.2568>

## *Capitolo 1*

industrializzazione e innovazione inclusive e sostenibili). Possono sviluppare programmi di formazione per i dipendenti e trasferire conoscenza a fornitori e distributori, ciò accresce la capacità produttiva dell'impresa, la propria capacità competitiva e la reputazione. Alcuni lavoratori adeguatamente formati potrebbero decidere di lavorare per imprese domestiche o avviare una propria attività e questo va a favore dello sviluppo del territorio. Possono poi effettuare donazioni e fornire un contributo alla realizzazione di scuole ed altre infrastrutture, di ciò ne beneficia anche la stessa multinazionale, in quanto potrà disporre di personale e partner istruiti, di talento e con maggiori capacità innovative. Esse possono contribuire ad accrescere il benessere perseguendo tre SDGs, il numero uno, il cinque e l'otto (porre fine alla povertà - raggiungere l'uguaglianza di genere - incentivare la crescita economica ed il lavoro dignitoso) attraverso programmi di assunzione che provvedano lavoro in condizioni dignitose, diffondendo pratiche di lavoro dignitose in modo che anche le imprese del territorio siano portate ad adottarle, realizzare prodotti e servizi maggiormente accessibili, promuovere le donne a ruoli di responsabilità. Tutto ciò contribuisce allo sviluppo economico, alla crescita locale e globale, accresce il potere d'acquisto della comunità locale e quindi la competitività dell'impresa. Le imprese possono collaborare con organizzazioni volte a favorire lo sviluppo di comunità povere, possono promuovere programmi di formazione per imprenditori, anche donne, così da promuovere l'emancipazione delle stesse. Questo genererà un effetto positivo sulla filiale, garantirà infatti dei partner validi nel lungo

## *Sostenibilità d'impresa*

periodo. Le imprese, in particolar modo le multinazionali, possono contribuire ad accrescere il livello di salute degli individui perseguendo gli SDGs due e tre (rimuovere la fame - buona salute e benessere). Possono farlo provvedendo all'assistenza sanitaria ed a programmi di benessere per i propri dipendenti e per i familiari dei dipendenti, soprattutto in quei paesi dove manca l'assistenza sanitaria pubblica. Dovrebbero anche impegnarsi per formare i propri dipendenti e partner in materia di sicurezza sul luogo di lavoro e realizzare condizioni di lavoro sicure. Questo contribuisce sia alla reputazione dell'impresa che alla produttività, dal momento in cui i propri dipendenti e la società godranno di buona salute. Possono poi collaborare con i governi locali per far fronte alle carenze sanitarie, realizzando ospedali e offrendo formazione ai lavoratori della sanità. Possono inoltre fornire programmi di assistenza alimentare.

Fin qui si è posta attenzione sulle esternalità positive ma bisogna anche ridurre quelle negative dovute alle attività economiche svolte. Spesso sono i governi, attraverso regolamenti e tasse, ad avere il compito di far sì che le imprese riducano le esternalità negative, ma, a volte, il loro ruolo si rivela inefficace perché non applicano norme adeguate o per la loro incapacità di implementarle e perseguire comportamenti scorretti. Le imprese potrebbero agire volontariamente per limitare le esternalità, al fine di ridurre pressioni esterne o addirittura facendo di ciò un vantaggio competitivo; infatti, un comportamento tale può attirare i migliori dipendenti

## *Capitolo 1*

e permettere di guadagnare il sostegno di governi e cittadini. Questo può rivelarsi maggiormente efficace rispetto alle azioni dei governi.

Si possono individuare tre categorie di azioni, ognuna delle quali si collega ad alcuni SDGs. Evitare o ridurre la sovrautilizzazione delle risorse naturali si collega agli obiettivi 6, 7, 13 e 15 (accesso ad acqua pulita – accesso all'energia - azione climatica - preservare le forme di vita sulla terra). Le multinazionali possono aiutare le loro filiali a ridurre l'utilizzo delle risorse naturali aggiornando i loro processi operativi e le loro tecnologie. Possono anche fornire un supporto a fornitori e filiali per accrescere l'uso dell'energia rinnovabile. Questo permette di ridurre i costi operativi, i costi di conformità alle normative ambientali e garantisce la disponibilità di risorse per uno sviluppo presente e futuro. Possono poi investire in infrastrutture per favorire l'accesso ad acqua ed energia per le comunità che non godono di tali servizi essenziali. Un'altra categoria di obiettivi riguarda la riduzione dei danni alla coesione sociale ed è collegata ai seguenti SDGs: 10, 11, 16 e 17 (ridurre le disuguaglianze - città e comunità sicure, resilienti, inclusive e sostenibili - società pacifiche, giustizia per tutti ed istituzioni efficaci ed inclusive - collaborazione per lo sviluppo sostenibile). Delle azioni concrete riguardano la selezione dei candidati in maniera meritocratica, evitando favoritismi, e il controllo della presenza di eventuali pratiche corrotte da parte della filiale o di partner. Questo permette di disporre di dipendenti maggiormente qualificati e riduce le esternalità negative per l'impresa derivanti da conflitti sociali. Possono poi collaborare con enti non governativi volti

## *Sostenibilità d'impresa*

ad aiutare le persone svantaggiate, anche per un loro reinserimento nella società, e a migliorare la coesione sociale. L'ultima categoria di azioni considerata riguarda la riduzione del consumo eccessivo, la crescita dei consumi va ad aggravare i problemi ambientali soprattutto quando lo smaltimento dei rifiuti non avviene in maniera adeguata. Le imprese hanno almeno due importanti ruoli: ridurre i rifiuti prodotti ed evitare che essi facciano ingresso negli ecosistemi marini, in modo da perseguire il SDG12 (consumo e produzione responsabile) e il SDG14 (vita sott'acqua, uso sostenibile delle risorse marine). Le azioni concrete che possono essere messe in atto riguardano: investire in impianti di riparazione e riciclaggio dei prodotti per i clienti locali, rendere più efficienti le spedizioni, utilizzare materiali biodegradabili e riutilizzabili per il packaging. Ciò permette di ridurre i costi di spedizione, magazzinaggio e di gestione dei rifiuti. Le filiali possono provvedere un supporto tecnico e finanziario per realizzare infrastrutture di smaltimento dei rifiuti in collaborazione con i governi e sviluppare programmi formativi per accrescere la consapevolezza della comunità circa l'importanza del riciclaggio. Le carenze nella gestione dei rifiuti possono comportare malattie, per cui impegnarsi sotto tale aspetto permette all'impresa di avere lavoratori in buona salute contribuendo così anche al SDG 3.<sup>16</sup> Questi sono solo alcuni esempi pratici di come le imprese, in particolar

---

<sup>16</sup> Montiel I., Cuervo-Cazurra A., Park J., Antolín-López R., Husted W.B., *Implementing the United Nations' Sustainable Development Goals in international business*, Journal of International Business Studies, Vol. 52(5), 2021, pp. 1003-1017 <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-y>

## Capitolo 1

modo le multinazionali e le loro filiali, possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, ma possono essere intraprese molte altre iniziative. Come già analizzato, molte iniziative volte a realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile e a creare valore ambientale e sociale possono essere generate in collaborazione con altre organizzazioni, sia governative che non governative, attraverso investimenti esterni. António Guterres nel 2017, anno del suo insediamento, dichiarò: *“L’agenda per lo sviluppo sostenibile può essere realizzata solamente con un impegno forte a realizzare partnership a tutti i livelli tra governi, settore privato, società civile e altri attori”*. L’indagine condotta da Accenture e dal Global Compact nei confronti di mille Amministratori Delegati di cento Paesi diversi afferma l’importanza delle partnership, l’85% di essi dichiarano un importante orientamento alle collaborazioni e alle *collective actions*, e l’84% mostra un forte interesse alla collaborazione con i governi locali per implementare piani volti all’attuazione degli SDGs. Ci sono però delle criticità a cui dover porre rimedio. La necessità di adeguate competenze per gestire le partnership possono rappresentare un limite, così come le differenze di mentalità e di approccio esistenti tra le varie organizzazioni. Bisogna quindi conciliare queste diversità e lo si può fare tramite una forte condivisione della proposta di valore da attuare, ciò può permettere di stringere relazioni



forti e durature. A questo scopo è importante anche la rendicontazione dei risultati ottenuti attraverso specifici KPI, ancora troppo poco utilizzati per tali attività.<sup>17</sup>

Si sono voluti esaminare alcuni modi pratici in cui le imprese, in special modo le multinazionali, possono realizzare tutti i diversi SDGs, ma è evidente che ognuna, in base ad area geografica, settore e capacità, potrà ritenere più opportuna e vantaggiosa una maggiore concentrazione su alcuni obiettivi rispetto ad altri.

### **1.3 Triple Bottom Line: strumento di misurazione e cambiamento**

Nel 1994 John Elkington coniò e definì il concetto di Triple Bottom Line.<sup>18</sup> Esso è uno strumento di misurazione che propone un cambiamento nella rendicontazione della performance d'impresa, in quanto consente di passare dalla misurazione esclusiva di dati economico-finanziari ad una misurazione che comprenda anche la dimensione sociale ed ambientale. Lo scopo è quello di misurare la sostenibilità d'impresa, più in generale delle organizzazioni, rendendole maggiormente responsabili verso società ed ambiente. Parliamo di triple bottom line poiché vi sono tre pilastri, esso è anche comunemente chiamato tre Ps ad indicare: profitto o prosperità, persone e pianeta.<sup>19</sup> La prestazione di un'impresa si misura sulla base della propria

---

<sup>17</sup> Frey M, *Agenda 2030 e ruolo delle imprese*, op. cit. pp. 3-5

<sup>18</sup> Elkington J., *Enter the Triple Bottom Line*, in *The Triple Bottom Line: Does it all add up?*, Routledge, Londra, 2004, p. 1

<sup>19</sup> Slaper T.F., Hall T.J., *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, Indiana Business Review, Vol. 86 n.1, Spring 2011, p. 4

<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>

## Capitolo 1

performance su tre livelli: finanziaria, sociale ed ambientale. La prima riguarda il profitto realizzato per gli azionisti, ed in passato si era soliti guardare solo questa dimensione, secondo una concezione capitalistica. Oggi, invece, si vuole andare oltre, ricercando uno sviluppo sostenibile che includa le altre due dimensioni. Per performance sociale Miller intende la creazione di valore per stakeholder diversi dagli azionisti, quali: clienti, dipendenti, fornitori ma anche la comunità, in generale tutti coloro che sono influenzati dalle decisioni dell'impresa. L'ultimo aspetto riguarda la performance ambientale, questa ha a che fare con il pianeta in cui viviamo. Le imprese nel corso del tempo hanno prodotto risultati negativi per l'ambiente, non curanti dei propri effetti su di esso, ma ora è tempo di un'inversione di marcia. Tutte le imprese sono chiamate a fare qualcosa per generare risultati positivi per l'ambiente, riducendo la propria impronta ecologica.<sup>20</sup>

L'approccio della triple bottom line mette i tre pilastri nello stesso ordine di importanza. Non ci si può preoccupare di una dimensione escludendo le altre, questo perché ci sono importanti connessioni tra le tre. Un'azione volta alla dimensione economica può portare conseguenze positive o negative sulle altre, così come un'azione volta alla sostenibilità ambientale può creare effetti sulla società e sul profitto dell'impresa, siano essi positivi o negativi. Si possono immaginare tre cerchi che si sovrappongono, i quali permettono di comprendere la possibilità di

---

<sup>20</sup> Miller K, *The triple bottom line: what it is & why it's important?*, Harvard Business School Online, 08/12/2020 <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

## *Sostenibilità d'impresa*

realizzare una situazione *win-win-win* tra le tre dimensioni. Questo approccio è ampiamente accettato, finché si rimane ad un livello astratto, ma appena si scende nell'operatività d'impresa il rischio è quello di veder prevalere la dimensione economica a scapito delle altre due.<sup>21</sup> Lo stesso John Elkington scrive, in un articolo della Harvard Business Review, che la TBL non è stata pensata unicamente quale strumento di misurazione ma anche per suscitare riflessioni profonde sul capitalismo e sul suo futuro.<sup>22</sup>

La misurazione rappresenta una sfida, in quanto si tratta di misurare aspetti diversi da quelli tradizionali. Si è abituati a rendicontare la situazione economico-finanziaria facendo uso della moneta quale metrica ma che dire degli aspetti sociali ed ambientali? Possiamo utilizzare anche per questi, quale unità di misura, la moneta o non è sufficiente per rappresentare tali dimensioni? Quando si parla di società ed ambiente sono coinvolti principi e valori che difficilmente possono essere tradotti in valore monetario, semplicemente perché essi non possono essere acquistati o venduti. Non hanno un valore di mercato. Oltre a questo, se gli indicatori utilizzati per aspetti economico-finanziari, quali valore per azionisti, quota di mercato, utile realizzato ecc. sono facilmente quantificabili e possono essere standardizzati, lo

---

<sup>21</sup> Ehnert I., Harry W., Zink K.J., *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 14-16

<sup>22</sup> Elkington J., *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line Here's Why It's Time to Rethink It*, Harvard Business Review, 25/06/2018 <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

## Capitolo 1

stesso non si può dire per gli aspetti ecologici e sociali.<sup>23</sup> Gli indicatori per questi ultimi variano in base al tipo di organizzazione, all'area geografica in cui l'organizzazione opera ed in base agli stakeholder, ovvero alle loro richieste ed aspettative. Le misure da adottare dipendono anche dalla capacità di acquisizione dei dati. Le misure economiche riguardano per lo più il flusso di denaro e la crescita economica; ad esempio, le imprese generalmente guardano al livello di profitto offerto agli azionisti, all'utile generato, all'ammontare di imposte pagate ecc. La rappresentazione delle variabili ambientali dovrebbe permettere ad un'organizzazione di comprendere il proprio impatto sull'ambiente e sulla durabilità delle risorse naturali. A tale scopo un'impresa potrebbe misurare il livello di gas serra emesso, quanti dollari incassati dalle vendite per ogni kWh consumato, con l'obiettivo di ridurre il consumo di energia il più possibile per ogni unità di dollaro incassato, utilizzo di materiale riciclato e ammontare di rifiuti in discarica, ecc. Le misure sociali riguardano l'istruzione, la salute, il benessere ed il livello qualitativo della vita. Un'impresa potrebbe acquisire consapevolezza del proprio impatto sociale tenendo conto del welfare aziendale, delle ore medie di formazione impartite per dipendente, della propria beneficenza a sostegno della comunità, ecc.<sup>24</sup> E' importante che questi indicatori vengano aggiornati per una migliore comunicazione nei confronti dei

---

<sup>23</sup> Zak A., *Triple Bottom Line concept in theory and practice*, Research Papers of Wrocław University of Economics, nr. 387, 2015, pp. 254-257

<sup>24</sup> Slaper T.F., Hall T.J., *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, op. cit. pp. 5,6

## *Sostenibilità d'impresa*

propri stakeholder e per comprendere se gli obiettivi prefissati rispetto alla propria performance si stanno raggiungendo o, in caso di scostamenti, capirne la ragione ed intervenire.

Tener conto di aspetti che vanno oltre il mero profitto e rendicontarli permette di ottenere numerosi vantaggi benché ci siano alcune difficoltà come quelle descritte in precedenza. La rendicontazione favorisce il passaggio all'adozione dei principi di sostenibilità nella strategia d'impresa. Rappresentando sia aspetti positivi che negativi della propria performance si dimostra la propria trasparenza e ciò accresce la fiducia dei mercati nei propri confronti, inoltre tenere in considerazione tutte le dimensioni di performance fa percepire il proprio elevato livello di responsabilità, influenzando positivamente sulla reputazione dell'impresa.<sup>25</sup> La ricerca di Kearney (2009) condotta su 99 società orientate alla sostenibilità, appartenenti a 18 diversi settori e incluse nell'indice Dow Jones, ha dimostrato che esse, in un periodo di recessione economica, hanno avuto performance finanziarie superiori ad imprese concorrenti operanti negli stessi settori. Questo vantaggio è derivato dalla riduzione dei costi operativi, dovuto ad un più efficiente utilizzo delle risorse, e ad accresciuti ricavi, grazie alla realizzazione di innovativi prodotti sostenibili.<sup>26</sup> Ciò è legato al

---

<sup>25</sup> Arowoshegbe A.O., Emmanuel U., *Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts*, Igbinedion University Journal of Accounting, Vol. 2, 2016, p. 107

<https://iuokada.edu.ng/journals/9F2F7F6B56B433D.pdf>

<sup>26</sup> Kearney A., "Green" winners: *The performance of sustainability-focused organization during the financial crisis*, 2009 tratto da Arowoshegbe A.O., Emmanuel U., *Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts*, op. cit. pp. 97,98

## Capitolo 1

fatto che i consumatori sono sempre più consapevoli dell'impatto ambientale dei loro comportamenti e consumi, per tale ragione domandano alle imprese un maggiore impegno in termini di sostenibilità e sono particolarmente recettivi verso prodotti *green*. Le imprese con promettenti fattori ESG sono più attrattive per gli investitori perché hanno dimostrato di generare maggiori ritorni finanziari, di conseguenza hanno l'opportunità di acquisire maggiore capitale per i propri investimenti.<sup>27</sup> Ciò può generare un circolo virtuoso, l'impresa che adotta buone pratiche ESG riesce ad attrarre capitale da poter investire in iniziative e nuovi prodotti sostenibili, che da un lato portano a creare valore per l'ambiente e per la società e dall'altro creano valore economico, attirando nuovamente investitori. Si può quindi ritenere che considerare tutte le dimensioni della prestazione non penalizza una di esse, in particolare quella economico-finanziaria, ma può essere un modo per incentivarla ed allo stesso tempo perseguire l'obiettivo di preservare le risorse naturali per le future generazioni e contribuire ad un mondo più equo ed inclusivo.

### **1.4 La teoria degli stakeholder: tra etica e competitività**

Il concetto di stakeholder è stato elaborato da Freeman alla fine degli anni '70. Freeman ebbe modo di lavorare insieme a Emshoff ad una richiesta dell'AT&T, società telefonica statunitense, la quale chiese loro di sviluppare un programma di

---

<sup>27</sup> Miller K, *The triple bottom line: what it is & why it's important?*, op. cit.

## *Sostenibilità d'impresa*

formazione per dirigenti volto a comprendere e gestire l'ambiente esterno. Ebbero modo, quindi, di concentrarsi sull'idea di stakeholder e sulle ragioni per le quali i manager devono preoccuparsi di loro. Gli stakeholder sono definiti da Freeman come "ogni gruppo di individui che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento di uno scopo dell'impresa".<sup>28</sup> Quindi, si tratta di soggetti che hanno interessi o aspettative nei confronti dell'impresa e la stessa verso di loro. Dal momento in cui vi è questo rapporto di condizionamento tra le parti, i manager dovranno considerare ed includere tali soggetti nella strategia d'impresa.<sup>29</sup>

La definizione di stakeholder data da Freeman è particolarmente ampia e vi possono rientrare moltissime parti ed individui. Molto probabilmente i manager, a causa della scarsità di risorse, potranno rispondere solo ad alcune delle aspettative degli stakeholder, quelle che loro percepiscono quali più importanti. Nel 1997 Mitchell, Agle e Wood introdussero il concetto di salienza per spiegare la percezione delle richieste degli stakeholder ed il modo di stabilire delle priorità tra di esse da parte dei manager. Per salienza essi intendono il "grado di priorità dato dai manager alle aspettative concorrenti degli stakeholder".<sup>30</sup> Viene assegnata una priorità diversa in

---

<sup>28</sup> Freeman R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984 tratto da Freeman R.E., *The stakeholder approach revisited*, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5(3), 2004, p. 229 (traduzione propria)

<sup>29</sup> Freeman R.E., *The stakeholder approach revisited*, op. cit. p. 229

<sup>30</sup> Mitchell R., Agle B., Wood D., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 22(4), 1997 tratto da Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Editoriale, n. 3, 2014, p. 10  
<https://www.impresaprogetto.it/essays/2014-3/rusconi>

## Capitolo 1

base alla presenza di tre attributi: urgenza, potere e legittimità.<sup>31</sup> Essi aggiunsero l'urgenza al potere e alla legittimità di cui avevano già parlato Donaldson e Preston nel 1995.<sup>32</sup> Mitchell et al. diedero una spiegazione dei tre attributi: il potere vi è quando *“una parte in una relazione ... ha o può ottenere accesso a mezzi coercitivi, utilitari o normativi per imporre la sua volontà nella relazione”*, un soggetto è legittimato quando vi è la *“percezione...che le azioni di una entità sono desiderabili, giuste o appropriate all'interno di qualche sistema di norme, valori, credenze e definizioni costruito socialmente”*, per urgenza si intende *“il grado a cui le pretese dello stakeholder richiedono immediata attenzione”*.<sup>33</sup> I soggetti con le loro aspettative possono presentare un solo attributo, due dei tre o tutti e tre ed in base a questo possono appartenere a tre diverse categorie. I primi appartengono alla categoria degli stakeholder latenti, i secondi a quella degli stakeholder in attesa e gli ultimi a quelli definitivi. Sicuramente i manager dovranno rispondere alle aspettative di questi ultimi ed hanno un certo grado di responsabilità per gli stakeholder in attesa, decisamente inferiore per i latenti.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit. p. 10

<sup>32</sup> Donaldson T., Preston L. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 20(1), 1995 tratto da Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit. p. 10

<sup>33</sup> Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management Review, Vol. 22(4), 1997 op. cit.; Suchman, M.C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, Vol. 20(3), 1995 tratti da D'Orazio E., *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Notizie di Politeia, Vol. 82, 2006, p. 48

<sup>34</sup> D'Orazio E., *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Notizie di Politeia, Vol. 82, 2006, pp. 48-51



## *Sostenibilità d'impresa*

Benché vada riconosciuto a Mitchell e colleghi il merito di inserire la responsabilità dell'impresa nei confronti di soggetti diversi dagli azionisti e di fornire uno strumento per qualificare i tanti stakeholder, bisogna dire che gli attribuiti di cui loro parlano non tengono pienamente conto di principi etici, stridono cioè con l'etica d'impresa. Alcuni autori, recentemente, hanno definito delle proposte per superare questo limite. Tashman e Raelin parlano di principi universali che devono essere rispettati indipendentemente dalla salienza percepita dai manager. Le percezioni di salienza devono essere in linea con le ipernorme. Essi affermano che istituzioni e ipernorme forniscono un quadro per determinare la salienza delle aspettative degli stakeholder. Ciò permette di andare oltre la percezione dei singoli manager, questo consentirà di soddisfare in maniera più piena i principi etici e contribuirà a dare risposta a vari bisogni degli stakeholder, anche diversi da bisogni puramente economici.<sup>35</sup>

Un altro importante contributo è quello di Derry, il quale critica il “*who really counts*” di Mitchell e colleghi, affermando che esso porta a considerare gli stakeholder vicini all'impresa e agli interessi dei manager con il rischio di emarginare tutti gli altri, comunque importanti dal punto di vista etico; ad esempio, vi sono soggetti le cui richieste sono urgenti ma rischiano di passare in secondo piano

---

<sup>35</sup> Tashman P., Raelin J., *Who and What Really Matters to the Firm, Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions*, Business Ethics Quarterly, Vol. 23, n. 4, 2013 tratto da Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit. pp. 13,14

## Capitolo 1

perché mancano di legittimazione e potere rispetto ad altri stakeholder. Derry cita il caso dei lavoratori immigrati irregolari negli USA e in Canada, per i quali non sono garantiti assistenza sanitaria e adeguati standard di sicurezza; si tratta di aspetti facilmente trascurati in quanto, essendo immigrati non regolari, dal punto di vista legale non hanno legittimità e, quindi, hanno poco potere. Lo stesso potrebbe dirsi per gli extracomunitari ed i rifugiati che lavorano nelle campagne del Sud Italia. Da un punto di vista etico e morale meritano particolare attenzione ma rischiano di passare inosservati proprio perché non hanno riconoscimento legale né potere. Derry propone di utilizzare mappe, suscettibili di infinite riconfigurazioni, per considerare gli stakeholder da vari punti di vista in modo da superare la sola percezione dei manager, come proposto anche da Tashman e Raelin.<sup>36</sup>

Carroll e Buchholtz hanno elaborato un modello costituito da cinque importanti fasi<sup>37</sup> che permettono ad un'impresa di divenire maggiormente responsabile verso i propri stakeholder, adottando così un approccio *stakeholder-based* invece che *shareholder-based*. Innanzitutto, come fin qui discusso, bisogna identificare i propri stakeholder, non genericamente ma tenendo conto anche di sottocategorie. Il modello di Wheeler e Sillanpaa individua quattro classi di portatori di interesse, i

---

<sup>36</sup> Derry R., *Reclaiming Marginalized Stakeholders*, Journal of Business Ethics, Vol. 111, n. 2, 2012 tratto da Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit. pp. 15-17

<sup>37</sup> Carroll A, Buchholtz A.K., *Business & society*, 8va ed., South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, 2011 tratto da Guerci M. et al., *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op.cit. pp. 211,212

## *Sostenibilità d'impresa*

primi due hanno relazione diretta con l'impresa mentre gli ultimi due una relazione indiretta: stakeholder sociali primari (investitori, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale, ecc.); stakeholder sociali secondari (governi, istituzioni pubbliche, media, concorrenti, ecc.); stakeholder primari non sociali (ambiente, generazioni future, specie animali); stakeholder secondari non sociali (associazioni ambientaliste e gruppi per il benessere animale).<sup>38</sup> La seconda fase riguarda la qualificazione degli stakeholder, quindi comprendere quali sono i loro interessi considerato che ognuno differisce dall'altro. A questo scopo sono presi in considerazione i tre attributi di Mitchell e colleghi di cui si è discusso precedentemente, a cui Driscoll e Starik hanno aggiunto la prossimità spaziale tra impresa e stakeholder.<sup>39</sup> Si vogliono ricordare anche i principi universali che determinano le ipernorme di Tashman e Raelin e le mappe riconfigurabili di Derry, le quali possono permettere una qualificazione degli stakeholder e delle loro aspettative ricercando una posizione maggiormente etica. Nella terza fase l'impresa deve identificare le opportunità e le minacce legate alle relazioni con gli stakeholder. Nella fase successiva deve comprendere le proprie responsabilità nei confronti dei portatori di interesse. Carroll individua

---

<sup>38</sup> Wheeler D., Sillanpaa N., *The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, Londra tratto da Guerci M. et al., *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 211

<sup>39</sup> Driscoll C., Starik M., *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, Journal of Business Ethics Vol. 49(1), 2004 tratto da Guerci M. et al., *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 211

## Capitolo 1

quattro principali responsabilità rappresentate nella sua famosa piramide: responsabilità economiche, ovvero realizzare prodotti richiesti dalla società a prezzi ritenuti equi dalla stessa, consentendo la sopravvivenza dell'impresa e un'adeguata remunerazione per gli azionisti; responsabilità legale, rispetto delle leggi e delle norme di base; responsabilità etiche, azioni attese o proibite dalla società indipendentemente dall'esistenza di una legge esplicita; responsabilità filantropiche, impegnarsi in attività non richieste dalla legge né attese dalla società per il bene della comunità.<sup>40</sup> Infine, l'impresa sarà chiamata a ragionare sulle azioni e strategie da intraprendere nei confronti degli stakeholder in termini di allocazione di risorse, comunicazione, collaborazione, sviluppo di programmi e linee d'azione.<sup>41</sup>

Tenendo in considerazione le aspettative degli stakeholder e attuando comportamenti e strategie etiche si possono acquisire importanti vantaggi competitivi, realizzando così una sinergia tra business ed etica. Ciò è stato affermato già dai primi studiosi della *stakeholder theory*. Jones afferma che il rispetto di alcuni principi morali, come fiducia, affidabilità e cooperazione, può determinare un significativo

---

<sup>40</sup> Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business horizons, Vol. 34, 1991 tratto da Guerci M. et al. *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 212

<sup>41</sup> Guerci M., Shani A.B., Solari L., *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 211,212

vantaggio competitivo.<sup>42</sup> Freeman rifiuta espressamente la Teoria della Separazione, etica e business non sono due cose nettamente distinte; infatti, si può realizzare un'importante sinergia tra le due. Questo non significa che le due possano essere sovrapposte o che si concilino sempre e dovunque. Ad esempio, in un contesto in cui i principi morali sono scarsamente rispettati e prevalgono attività illegali, unitamente all'incapacità di perseguire tali comportamenti da parte delle autorità, prevarranno le imprese che adottano comportamenti disonesti su quelle etiche. Quindi, la possibilità che si inneschi un rapporto win-win dipende anche dal contesto in cui ci si trova oltre ad uno sforzo creativo imprenditoriale. Bisogna ammettere che non tutte le decisioni che favoriscono il profitto sono rispettose dei principi morali e viceversa. Nonostante questo, la coincidenza tra etica e business, non facile e mai perfetta, è possibile ed è importante sia sul piano morale che per la sopravvivenza del sistema aziendale.<sup>43</sup> Come evidenziato nel paragrafo precedente, le imprese che si dimostrano responsabili nei confronti di società ed ambiente riescono ad ottenere migliori risultati finanziari. Graves e Waddock, già nel 1994, rilevarono che le imprese con una buona prestazione sociale riescono ad acquisire un maggior numero di investitori.<sup>44</sup> Ciò si oppone alla 'teoria delle istituzioni miopi', secondo

---

<sup>42</sup> Jones T., *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, Academy of Management Review, Vol. 20, n. 2, 1995 tratto da Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit. p. 9

<sup>43</sup> Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit. pp. 18-20

<sup>44</sup> Graves S., Waddock S., *Institutional owners and corporate social performance*, Academy of Management Journal, Vol. 37(4), 1994 tratto da Freeman R.E., *The stakeholder approach revisited*, op. cit. pp. 236,237

## Capitolo 1

la quale le imprese impegnate nelle prestazioni sociali saranno penalizzate nell'acquisizione di capitale da investitori interessati solo ai ritorni finanziari.<sup>45</sup> In realtà, come già sottolineato, le imprese con buone pratiche ESG hanno migliori prestazioni finanziarie rispetto alle imprese operanti nello stesso settore che non si preoccupano di tali aspetti, questo afferma che una sinergia tra etica e business è possibile.

Un'impresa, definendo una proposta di valore che coinvolge e tiene conto dei propri stakeholder, riesce a creare le condizioni necessarie affinché questi ultimi si impegnino nei suoi confronti ed il profitto potrà essere la diretta conseguenza. Alcaniz L. et al. hanno evidenziato alcune principali differenze tra approccio *shareholder-based* e *stakeholder-based*. Secondo il primo approccio, la risorsa principale di un'impresa è il capitale finanziario conferito dagli azionisti, per cui essi sono i proprietari dell'impresa e coloro che assumono il rischio; quindi, l'obiettivo deve essere quello di massimizzare il profitto offerto loro. Il secondo approccio, invece, riconosce la presenza di più forme di capitale, oltre a quello finanziario, anche quello naturale, intellettuale e sociale sono importanti per l'impresa, per cui il rischio è ripartito tra tutti gli stakeholder, cioè i soggetti che apportano tali risorse; quindi, l'obiettivo deve essere quello di generare benessere per i conferitori delle diverse forme di capitale, non solo per chi conferisce capitale finanziario. Così, se

---

<sup>45</sup> Freeman R.E., *The stakeholder approach revisited*, op. cit. pp. 236,237

per il primo la generazione di valore passa dalla riduzione dei costi, per il secondo è dato dalla creazione di prodotti e servizi che generino valore per tutti gli stakeholder. Si passa da un individuo razionale ed egocentrico, volto a massimizzare il proprio profitto o utilità, a far sì che tali atteggiamenti, quali egocentrismo ed avidità, non siano accettati e, a ricercare piuttosto, una condivisione del valore prodotto tra tutti gli stakeholder. Un ultimo aspetto riguarda i contratti che regolano le relazioni, se per il primo approccio la legge rappresenta l'unico limite, per l'approccio *stakeholder-based* le condizioni contrattuali devono essere eque per tutte le parti in gioco, e ciò va oltre quanto previsto espressamente dalla legge.<sup>46</sup>

### **1.5 La *corporate social responsibility*: quale collegamento con la sostenibilità?**

Le imprese, essendo inserite nel contesto sociale ed interagendo con l'ambiente esterno, possono determinare effetti positivi o negativi sulla società e sull'ambiente. Negli anni, le imprese quotate ad azionariato diffuso, sono state caratterizzate da una ricerca sfrenata del profitto di breve termine producendo effetti catastrofici. Per queste ragioni è necessario che esse acquisiscano consapevolezza della propria responsabilità verso l'esterno, oltre che verso l'interno, si intende verso tutti i propri stakeholder. Le imprese non sono soggetti isolati ma, per operare efficacemente,

---

<sup>46</sup> Alcaniz L., Aguado R., Retolaza J.L., *New business models: Beyond the shareholder approach*, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol. 22, 2020, pp. 50,51  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4035>

## Capitolo 1

hanno bisogno di risorse provenienti dall'esterno. È loro richiesto di gestire l'impatto delle proprie attività nei confronti di soggetti esterni, massimizzando le esternalità positive e riducendo al minimo quelle negative.<sup>47</sup>

Secondo Friedman, però, l'impresa deve avere come unico obiettivo il profitto, nel solo rispetto delle leggi. Spetta al governo, anche mediante le imposte pagate dalle imprese, stabilire ed implementare leggi e programmi per promuovere una migliore società. Non solo, egli afferma anche che qualora i manager prendessero delle iniziative in tal senso si configurerebbe un abuso della loro autorità. Potrebbe essere addirittura controproducente per la stessa società, questo perché nel caso in cui l'impresa sostenga costi per la protezione ambientale e sociale poi sarà "costretta" ad aumentare i prezzi dei suoi prodotti.<sup>48</sup> Bisogna tener conto che se le aziende operano con l'unico scopo del profitto possono essere portate ad escogitare modi per eludere le leggi. Potrebbero rispettare le leggi ma, comunque, assumere comportamenti scarsamente etici. Il tutto comporta enormi costi sociali. In effetti, le leggi possiedono diversi limiti e difficilmente riescono a tenere il passo con i nuovi fenomeni che si innescano.<sup>49</sup> Per questo è richiesta la responsabilità sociale d'impresa, o CSR,

---

<sup>47</sup> Fontaine M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4(4), 2013, p. 111  
<https://www.ijbssnet.com/journal/index/1857>

<sup>48</sup> Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times Magazine tratto da Fontaine M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, op. cit. pp. 112,113

<sup>49</sup> Donna G., Lombardo G., *Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Editoriale, n. 3, 2015, pp. 2,3 <https://www.impresaprogetto.it/contributions-and-working-papers/2015-3/donna-lombardo>



## *Sostenibilità d'impresa*

che l'Organizzazione Internazionale del Lavoro definisce come: *“il modo in cui le imprese prendono in considerazione l'impatto delle loro attività sulla società e in cui affermano i loro principi e valori sia nei loro metodi e processi interni che nelle loro relazioni con altri attori. La CSR è un'iniziativa volontaria, che dipende solo dall'impresa e si riferisce ad attività che vanno oltre l'osservanza della legge”*.<sup>50</sup>

Da questa definizione si comprende che le imprese desiderose di essere socialmente responsabili devono fare qualcosa di più che semplicemente osservare le leggi. Devono prendere coscienza del loro impatto su società ed ambiente, questo si intende anche per i comportamenti conformi alle norme di legge. Un'altra definizione degna di nota è quella fornita dalla Commissione Europea: *“L'impresa decide volontariamente di contribuire ad una migliore società e ad un ambiente più pulito. Integra le preoccupazioni ambientali e sociali nelle proprie attività e nell'interazione con gli stakeholder in maniera volontaria”*.<sup>51</sup> Qui torna un aspetto chiave che è la volontarietà dell'impresa di operare in modo da creare valore per tutti gli stakeholder. Da queste definizioni si comprendono due caratteristiche fondamentali della responsabilità sociale d'impresa: la volontarietà e l'andare oltre quanto previsto dalla legge al fine di creare valore per la società e l'ambiente.

---

<sup>50</sup> International Labour Office: *InFocus Initiative on Corporate Social Responsibility (CSR)*, Subcommittee on Multinational Enterprises, Governing Body, 295th Session, Mar. 2006, GB.295/MNE/2/1

<https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-1.pdf>

<sup>51</sup> Commissione Europea, COM(2001)366, COM(2011)681 tratte da Fontaine M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, op. cit. p. 112

## *Capitolo 1*

Nonostante nell'ultimo ventennio vi sia stato un maggiore impegno verso la CSR, non sono stati raggiunti i risultati sperati e secondo Donna e Lombardo la reputazione delle imprese è calata a picco. Vi sono varie ragioni che spiegano questa realtà alquanto paradossale. Alcune imprese hanno fatto un uso distorto della CSR, in particolare degli strumenti volti alla comunicazione verso l'esterno del proprio impegno sociale. A volte i bilanci sociali hanno cercato di coprire comportamenti immorali, dichiarando comportamenti etici che poi sono stati smentiti dai fatti. Questi documenti, spesso, sono prodotti con il solo scopo di far capire che si stanno prendendo in considerazione problematiche ambientali e sociali, in modo da ridurre la pressione proveniente dall'esterno. Nella maggior parte dei casi c'è scarsa trasparenza, in quanto vengono messi in risalto solo risultati positivi senza evidenziare criticità o andamenti peggiorativi. Oltre a questo, molte volte manca un collegamento tra creazione di bene comune e processi strategici, si tratta quindi di iniziative frutto di eventi che dipendono dalla sensibilità del vertice ma non inserite in precisi piani strategici. Per questo non vengono fissati obiettivi specifici e manca un adeguato sistema di controllo dei risultati. Questo fa sì che tali iniziative passino facilmente in secondo piano quando la situazione economica non è positiva o in caso di crisi. Il tutto è aggravato dalla sempre maggiore risonanza dei comportamenti aziendali messi sotto la lente di ingrandimento per mezzo delle moderne

## *Sostenibilità d'impresa*

tecnologie di comunicazione, oltre ad aspettative sempre maggiori da parte della società.<sup>52</sup>

C'è assoluta necessità di integrare la CSR nella strategia se si vogliono ottenere risultati significativi. Molteni propone un modello di integrazione graduale della CSR nella strategia costituito da cinque stadi. Il primo è quello della CSR informale, fase iniziale in cui l'impegno verso i propri stakeholder non è formalizzato benché ci siano alcune iniziative nei loro confronti. Il passaggio alla fase successiva può dipendere da pressioni esterne o da manager particolarmente sensibili a questi temi che generano consapevolezza intorno alla necessità di un impegno concreto e formale. La seconda fase, quella della CSR corrente, prevede lo sviluppo di iniziative ed attività tipiche della responsabilità sociale d'impresa, come: la redazione del codice etico (valori su cui l'impresa si basa, regole in materia di conduzione degli affari e di comportamento da tenere da parte dei dipendenti), redazione del bilancio sociale, conseguimento di certificazioni che permettono di incrementare la reputazione dell'impresa, sviluppare delle campagne di marketing che si concentrino su cause sociali attraverso varie forme di comunicazione. Questa fase può sicuramente consentire un cambiamento ed un passaggio ad una maggiore responsabilità ed impegno sociale, ma non deve essere vissuta come una pura formalità o un obbligo per evitare pressioni esterne. Se si desidera una maggiore integrazione della CSR,

---

<sup>52</sup> Donna G., Lombardo G, *Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa*, op. cit. pp. 3-8

## Capitolo 1

a cui ogni organizzazione dovrebbe tendere, è di fondamentale importanza il *commitment* del vertice aziendale rispetto a tali attività. Si arriva alla terza fase, CSR sistematica, quando si vuole dare una risposta concreta ai problemi socio-ambientali. In questa fase si rende sistematico il proprio impegno alla CSR, si cerca di comprendere quali possono essere problemi ed opportunità che ciascun business può cogliere, tenendo conto dei diversi Paesi in cui si è presenti; quindi, nel pieno rispetto di usi e costumi di quei Paesi. In questa fase la responsabilità sociale entra a far parte della visione d'impresa, vengono stabiliti obiettivi declinati per unità di business e livelli organizzativi e si può immaginare che comincino ad essere utilizzati strumenti di controllo. Probabilmente si inizieranno a far rientrare tali obiettivi nella valutazione della performance dei manager a cui agganciare sistemi di incentivazione. Giunti a questa fase, il vertice aziendale potrebbe ritenere che la CSR sia un modo per acquisire un vantaggio competitivo, tanto da spingere al successivo stadio: la CSR innovativa. A questo punto si va oltre la tutela dei diritti, intesa come vincolo morale ad azioni e comportamenti lesivi dei diritti degli stakeholder, inserendo la "creatività socio-competitiva". Questo significa una ricerca di soluzioni innovative per una migliore soddisfazione degli stakeholder e al tempo stesso realizzare un vantaggio competitivo che incida in maniera positiva sulla performance d'impresa. Un esempio è la *strategic philanthropy*, impegno filantropico che si colleghi con una migliore performance dell'impresa, ciò è possibile intervenendo in problemi più vicini al proprio business per cui si è meglio equipaggiati. In tal modo

## *Sostenibilità d'impresa*

si possono ottenere risultati positivi in termine di immagine o di conoscenza del brand. L'ultima fase, a cui le imprese possono tendere ed ideale, è quella della CSR dominante. Dominante proprio perché domina la visione, le strategie e le decisioni aziendali, che sono orientate alla responsabilità sociale. Le iniziative in ambito CSR di queste imprese sono spesso prese ad esempio da altre società nelle fasi più avulse. I manager al vertice di queste organizzazioni generalmente si impegnano nella realtà sociale e politica, per evitare che scelte volte alla sostenibilità comportino costi aggiuntivi rispetto ai propri competitor creando così svantaggi competitivi. L'obiettivo di tale impegno è quello di rendere determinate scelte o investimenti obbligatori per l'intero settore.

Difficilmente, nella realtà, tali stadi sono seguiti in maniera rigida. Ci sono imprese orientate alle tematiche socio-ambientali fin dall'origine grazie ad una leadership sensibile, ovviamente con il tempo tali pratiche potranno migliorare. Alcune imprese sono interessate alla sostanza dei problemi e scarsamente propense alla comunicazione, questo determina un salto direttamente dalla fase informale a quella sistematica. Comunque, bisogna ricordare che rimane molto importante la comunicazione verso l'esterno delle proprie azioni in chiave sostenibile per ottenere una migliore reputazione ed i benefici che provengono da essa. Si può assistere ad un cambiamento nel vertice aziendale che crea un'importante discontinuità, dall'assenza alla presenza di preoccupazioni socio-ambientali nella strategia o viceversa.

## Capitolo 1

Oppure si potrebbe provenire da scandali che determinano un'accelerazione nell'integrare la CSR nella strategia aziendale, senza dare spazio ad alcuna gradualità.<sup>53</sup> Integrando la responsabilità sociale nella strategia si possono ottenere importanti risultati per tutti gli stakeholder, per la società e l'ambiente ma anche per l'impresa stessa e gli azionisti. Non può certo dirsi scontato sviluppare una sinergia tra aspetti socio-ambientali ed economico-finanziari, ma vanno sottolineati alcuni vantaggi ed opportunità che la responsabilità sociale offre. Gli stessi autori indicati precedentemente affermano che esiste una relazione positiva tra CSR e performance finanziaria. Questo è spiegato dal fatto che una sviluppata responsabilità sociale promuove una buona immagine dell'impresa, favorendo la sua reputazione, e soddisfa in misura maggiore i propri clienti grazie al miglioramento nei processi produttivi e nei prodotti, che vengono realizzati con una particolare attenzione all'ambiente e alla società. Il miglioramento in tal senso è attribuibile anche ad un più forte significato psicologico che le persone attribuiscono al proprio lavoro quando l'impresa nella quale svolgono le loro attività si impegna nelle tematiche sociali ed ambientali, questo favorisce la loro motivazione al lavoro e la loro lealtà. Una buona reputazione permette all'impresa di ben posizionarsi nel mercato del lavoro, così da attrarre persone di talento, ed agevola collaborazioni con i propri partner. Possono

---

<sup>53</sup> Molteni M., *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Vol. 2, 2007, pp. 3-14, 17-21  
<https://www.impresaprogetto.it/essays/2007-2/molteni>

## *Sostenibilità d'impresa*

essere individuate diverse opportunità di business, che da una parte danno modo di soddisfare in misura più piena i propri stakeholder o anche stakeholder diversi da quelli considerati fino a quel momento, come ad esempio nel caso di ingresso in nuovi mercati, e dall'altra offrono buoni livelli di profitto. La CSR può essere anche vista come uno strumento per gestire e ridurre il rischio d'impresa e questo contribuisce a ridurre il costo del capitale di debito.<sup>54</sup> Tutto ciò è possibile solo con un concreto impegno a tal riguardo e facendo della responsabilità sociale un fattore della propria strategia.

---

<sup>54</sup> Fontaine M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, op. cit. p. 115; Donna G., Lombardo G., *Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa*, op. cit. pp. 15,16; Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 136





## CAPITOLO 2

# FATTORI CHE FAVORISCONO LA SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA

### 2.1 Ruolo dello HRM nel generare valore per gli stakeholder

All'origine, la gestione delle risorse umane era vista unicamente quale funzione volta a svolgere compiti amministrativi e non come una funzione che potesse contribuire al valore dell'organizzazione, né tanto meno era coinvolta nella strategia aziendale. Concentrarsi sul risultato delle attività e delle pratiche di *Human Resource Management*, quindi sul valore aggiunto da tale funzione, ha permesso di comprendere che essa può avere un ruolo nell'implementare la strategia aziendale, fino a divenire parte attiva nella pianificazione e definizione strategica.<sup>1</sup>

Benché possano essere attribuiti vari significati al concetto di HRM, si può affermare, senza un grande pericolo di cadere in errore, che si tratta di un “*insieme di pratiche volte a gestire le persone nei contesti organizzativi*”. Tali pratiche

---

<sup>1</sup> Ulrich D., Dulebohn J.H., *Are we there yet? What's next for HR?*, Human Resource Management Review, Vol. 25(2), 2015, pp. 189-191

## Capitolo 2

riguardano attività volte a contribuire al raggiungimento degli obiettivi d'impresa.<sup>2</sup> Dagli anni '80 si comincia a legare la funzione HR al livello strategico ed emergono vari modelli: tra i più importanti quello di Fombrun e colleghi, conosciuto come *Michigan Model*, e quello di Beer e colleghi, ovvero l'*Harvard Model*. Il primo, detto anche “modello rigido”, considera le persone unicamente come mezzi per un fine, quello di creare profitto di breve termine per gli azionisti. Vengono sviluppate pratiche, come selezione, incentivazione, valutazione e formazione, allineate alla strategia aziendale per raggiungere obiettivi economici. A differenza di questo, il secondo è un modello più “morbido”, anche questo intende allineare le pratiche di gestione alla strategia aziendale, ma tenendo conto di stakeholder che vanno oltre gli azionisti, come lavoratori, sindacati, governo e comunità. Attraverso la gestione delle risorse umane si vuole generare un coinvolgimento delle persone per ottenere una maggiore efficacia organizzativa ed il benessere della collettività, inclusi i lavoratori. Tale coinvolgimento può essere dovuto al fatto che gli individui sono ritenuti in grado di assumere responsabilità e i lavoratori acquisiscono centralità, in quanto è riconosciuta loro la capacità di apportare un utile contributo agli obiettivi dell'impresa. Bisogna però sottolineare che, nonostante il secondo modello tenga maggiormente in considerazione soggetti diversi dagli azionisti, entrambi hanno

---

<sup>2</sup> Wright P., McMahan G., *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, Journal of Management tratto da Neri M. (a cura di), *Humans, resources, or what else?*, TAO Digital Library, 2021, pp. 5,6 <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6754>

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

come obiettivo principale la creazione di valore per questi ultimi mentre gli altri stakeholder rivestono un'importanza secondaria o marginale.<sup>3</sup>

Le ultime evoluzioni vedono lo HRM maggiormente coinvolto nei confronti degli stakeholder. Si sta gradualmente acquisendo la consapevolezza che il modo di gestire le persone ha effetto sui lavoratori ma anche su soggetti esterni all'azienda. Lo HR deve essere consapevole che, allineando i servizi offerti all'interno dell'organizzazione con le aspettative dei soggetti portatori di interesse, può creare valore nei loro confronti.

Alcuni autori hanno individuato gli stakeholder principali dello HRM sia interni che esterni. Già il modello Harvard, richiamato in precedenza, metteva in risalto la presenza di alcuni stakeholder, internamente manager e più in generale lavoratori, mentre esternamente governi e comunità. Ulrich e Dulebohn individuano cinque categorie di parti influenzate e che possono influenzare lo HRM, a livello interno manager di linea e personale mentre esternamente si concentrano su clienti, investitori e comunità. Questa funzione aziendale può realizzare le condizioni affinché il personale si esprima al meglio e vengano così realizzati gli obiettivi d'impresa. Le pratiche HR influiscono anche sull'esterno poiché influenzano la reputazione dell'impresa nei confronti della comunità, e se allineate alle aspettative di clienti ed

---

<sup>3</sup> Gianecchini M., Scapolan A.C., *La gestione strategica delle risorse umane in Humans, resources, or what else?*, op. cit. pp. 22,23; Collings D.G., Wood G.T., Szamosi L.T., *Human resource management: A critical approach*, Routledge, Abingdon, 2019, pp. 2-5, 53-55

## Capitolo 2

investitori possono generare in loro una maggiore volontà di impegnarsi nei confronti dell'impresa. Gli autori suggeriscono di coinvolgere i clienti nella definizione di criteri per l'assunzione e nella formazione impartita ai propri dipendenti. Questo può essere un suggerimento valido se si considera che il personale è coinvolto nella realizzazione dell'output da offrire ai clienti, i quali dovranno apprezzarlo e giudicarlo di valore. Buone pratiche di HRM possono determinare la capacità dell'organizzazione di conseguire la strategia aziendale e favorire il successo di lungo periodo, ciò influisce sull'incremento del valore di mercato delle imprese quotate e va a beneficio degli investitori. Lo HRM può contribuire alla CSR fornendo un aiuto nella gestione di attività in favore della comunità, promuovendo comportamenti etici e volti al rispetto dell'ambiente. In questo modo l'organizzazione crea valore per soggetti esterni e consegue l'obiettivo di migliorare la reputazione nei confronti della comunità in cui è inserita.<sup>4</sup> Hitt et al. suggeriscono l'esistenza di tre gruppi che influenzano l'organizzazione e sono influenzati dalle performance della stessa: mercato dei capitali con azionisti e più in generale conferitori di capitale; attori con i quali l'impresa conduce i propri affari, ovvero clienti, fornitori, sindacati e comunità locale; stakeholder interni, in particolare manager e lavoratori.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ulrich D., Dulebohn J.H., *Are we there yet? What's next for HR?*, op. cit. pp. 191-193

<sup>5</sup> Hitt M., Ireland D., Hoskisson R., *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*, 6° ed. Thompson/Southwestern, Mason, 2005 tratto da Guerci M. et al., *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 215

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

Colakoglu et al. spiegano che lo HRM deve tener conto di tali stakeholder e soddisfarli. Per tale ragione la prestazione non può limitarsi ad essere collegata a risultati finanziari, tra l'altro risultati più distanti rispetto ai più vicini effetti di gestione delle persone connessi con la motivazione e la soddisfazione delle stesse. La valutazione delle prestazioni dovrebbe quindi tener conto anche di risultati che impattano su categorie di stakeholder diverse da quelle del mercato dei capitali.<sup>6</sup> Alcuni studi, come ad esempio quelli di Wiley e Brooks<sup>7</sup> e quelli di Liao e Chuang<sup>8</sup>, dimostrano una certa correlazione positiva tra la percezione dell'ambiente lavorativo, influenzato da fattori come giustizia, sicurezza, formazione e coinvolgimento, e il livello di soddisfazione dei clienti. Emergono in letteratura ulteriori motivazioni per le quali tener conto di stakeholder interni ed esterni. Secondo Ferrary tale approccio permette di comprendere meglio la relazione ed i conflitti tra datore di lavoro e lavoratori. Le scelte di gestione non sono unicamente frutto dell'autonoma volontà del decision maker, in quanto questa è influenzata da una serie di attori sociali come clienti, competitor, governi, organizzazioni non governative ed altri. Il rapporto di

---

<sup>6</sup> Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, Human Resource Management Review, Vol. 16(2), 2006, pp. 211,212

<sup>7</sup> Wiley J.W., Brooks S.M., *The high-performance organizational climate: How workers describe top-performing units*, Handbook of organizational culture and climate, Thousand Oaks, California, 2000 tratto da Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, op. cit. p. 212

<sup>8</sup> Liao H., Chuang A., *A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes*, Academy of Management Journal, Vol. 47, 2004, tratto da Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, op. cit. p. 212

## Capitolo 2

lavoro non può essere ridotto unicamente alla relazione tra datore di lavoro e lavoratore, nel momento in cui esistono soggetti che intervengono nel definire norme giuridiche o sociali che lo regolano.<sup>9</sup> Un'ulteriore ragione è di natura etica; infatti, prendere in considerazione gli stakeholder dovrebbe accrescere la percezione di giustizia organizzativa e dovrebbe prevenire il coinvolgimento dei dipendenti verso obiettivi immorali e lesivi degli interessi di soggetti interni o esterni all'organizzazione.<sup>10</sup> Prendere decisioni che riguardano la gestione del personale adottando un approccio multistakeholder favorisce l'etica di impresa, poiché incentiva una maggiore riflessione intorno alle scelte da prendere. Induce ad interrogarsi sulle conseguenze che determinate scelte possono avere in termini di bene prodotto per soggetti interni ed esterni, quali: azionisti, dipendenti, loro famiglie ed altri. Può indurre ad una riflessione sull'eventuale lesione di diritti ed aspettative, anche di stakeholder meno salienti. Infine, favorisce l'etica kantiana, cioè porta a riflettere sul modo in cui determinate pratiche di HRM potrebbero spingere a trattare le persone quali mezzi per soddisfare gli interessi degli azionisti ed in tal modo finire per ledere la dignità del personale, ovvero la razionalità ed autonomia/libertà degli individui,<sup>11</sup> come avveniva all'origine e malauguratamente anche oggi in alcune realtà.

---

<sup>9</sup> Ferrary M., *A stakeholder perspective of human resource management*. In *Stakeholder theory*, Palgrave Macmillan, Londra, 2005, pp. 104,105

<sup>10</sup> Guerci M. et al., *A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 215

<sup>11</sup> Fryer M., *HRM: An ethical perspective*, in *Human resource management: A critical approach*, op. cit. pp. 99-104

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

Tali riflessioni dovrebbero orientare lo HRM e l'intera organizzazione verso modalità di gestione che creino valore per i diversi soggetti piuttosto che distruggerlo. La difficoltà nel considerare gli interessi degli stakeholder è legata ai loro interessi contrastanti. Solo per fare un esempio, gli azionisti desiderano maggiori profitti, i clienti vorrebbero prodotti con una qualità incrementata e prezzi bassi, i lavoratori desiderano un lavoro significativo e con una retribuzione adeguata al contributo fornito.<sup>12</sup> Per questa ragione si parla di paradosso, definito come “*elementi contraddittori ma interconnessi che esistono simultaneamente e continuano ad esistere nel tempo*”.<sup>13</sup> Ehnert individua tre paradossi principali che riguardano la funzione HR: 1) efficienza–sostanza, impiegare il personale in maniera efficiente per ottenere risultati finanziari senza mettere a rischio la presenza e la capacità dei dipendenti di operare oggi e nel futuro, 2) efficienza e sostanza – legittimazione sociale, essere efficienti preservando la base hr ed allo stesso tempo assumere un comportamento socialmente responsabile, 3) presente–futuro, bilanciare le richieste di breve e lungo termine.<sup>14</sup> Nel 1989 Poole e Van De Ven suggerirono quattro possibili modi per affrontare i paradossi attivamente: accettarli e usarli costruttivamente, separazione

---

<sup>12</sup> Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, op. cit. p. 216

<sup>13</sup> Smith W., Lewis M., *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing*, Academy of management Review, Vol. 36(2), 2011, (traduzione propria), tratto da Ehnert I., *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM: Mapping and Coping with Paradoxes and Tensions in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 263

<sup>14</sup> Ehnert I., *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM: Mapping and Coping with Paradoxes and Tensions in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 263-265

## Capitolo 2

spaziale, separazione temporale e sintesi. Il primo metodo può essere uno step preliminare per gli altri tre, in quanto si tratta di riconoscere l'esistenza di paradossi giustapponendo tali elementi, nel nostro caso le richieste degli stakeholder, e comprendendone la dialettica. Il secondo è volto a distinguere gli elementi su diversi livelli e comprendere come tali livelli sono interrelati. Con il terzo si effettua una separazione temporale tra elementi che si presentano in un certo periodo e quelli che si presentano in un periodo differente, considerando le rispettive influenze. La sintesi è una prospettiva volta ad eliminare l'opposizione.<sup>15</sup> La strategia di sintesi è volta a “*superare le tensioni offrendo soluzioni innovative per riconciliare e integrare domande contraddittorie, almeno temporaneamente*”.<sup>16</sup>

### 2.2 HRM sostenibile: definizioni ed obiettivi

Il concetto di sostenibilità applicato alla gestione delle risorse umane è ancora in piena evoluzione. Lo *Human Resource Management* sostenibile è un'estensione dello HRM strategico. Quest'ultimo si concentra esclusivamente sulla gestione del personale con lo scopo di realizzare gli obiettivi di natura economico-finanziaria mentre il primo intende includere la dimensione umana, sociale e ambientale, in

---

<sup>15</sup> Poole M.S., Van de Ven A.H., *Using paradox to build management and organization theories*, Academy of Management Review, Vol. 14(4), 1989, pp. 565-567

<sup>16</sup> Poon T.S.C., Law K.K., *Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective*, Human Resource Management Review, Vol. 32, 2022, p. 4 (traduzione propria)  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>



### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

modo da soddisfare anche stakeholder diversi dagli azionisti.<sup>17</sup> Nasce nei primi anni del 2000 con lo scopo di affrontare i problemi generati dallo HRM strategico, che è volto a sfruttare le risorse con il risultato finanziario quale unico fine. Ciò ha prodotto numerosi problemi, ad esempio: problemi di salute, stress lavoro-correlato, mancanza di un equilibrio vita-lavoro.<sup>18</sup>

Le definizioni di HRM sostenibile sono varie ma nel presente lavoro se ne vogliono sottolineare alcune. Spesso quando si lega il concetto di sostenibilità allo HRM si riprende la definizione della Commissione Brundtland, ad esempio Mariappanadar dà questa definizione di HRM: *“la gestione delle risorse umane per soddisfare i bisogni ottimali dell’impresa e della comunità del presente senza compromettere la capacità di soddisfare i bisogni del futuro”*.<sup>19</sup> Ehnert et al. affermano che lo HRM sostenibile può essere definito come *“l’adozione di strategie e pratiche di HRM che permettono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici con un impatto interno ed esterno rispetto all’organizzazione e nel lungo termine, controllando nel contempo effetti indesiderati ed i feedback negativi”*.<sup>20</sup> Entrambe le

---

<sup>17</sup> Kramar R., *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25(8), 2014

<sup>18</sup> Poon T.S.C., Law K.K., *Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective*, op. cit. p. 2

<sup>19</sup> Mariappanadar S., *Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*, International Journal of Social Economics, Vol.30(8), 2003, p. 910 (traduzione propria)

<sup>20</sup> Ehnert, I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Müller-Camen M., *Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27(1), 2016, p. 90 (traduzione propria)

## Capitolo 2

definizioni, benché quella di Mariappanadar solo implicitamente, mettono in risalto il contributo della funzione HR nel favorire la prestazione economica, sociale ed ambientale dell'organizzazione. Dalla definizione di Ehnert si comprende che vi è necessità di controllare le esternalità negative perché le pratiche di HRM sono suscettibili di creare sia effetti positivi che negativi sulla società, sull'ambiente ed in termini di benessere economico.<sup>21</sup> Un esempio di queste esternalità negative è dato dalla *work intensification*, pratica legata all'intensificare i carichi di lavoro posti su ogni individuo per ottenere migliori risultati finanziari, ma che, allo stesso tempo, genera stress nei lavoratori, compromettendo il loro benessere fisico e mentale e di conseguenza la relazione degli stessi sia con la famiglia di appartenenza che con la comunità. Questa pratica riduce, in alcuni casi annulla, il tempo che può essere trascorso con la famiglia e in attività in favore della comunità.<sup>22</sup>

Lo HRM può però andare oltre l'impegno volto ad evitare di causare danni per l'ambiente e la società, assumendo un ruolo importante nel favorire la creazione di valore e la sostenibilità dell'intera organizzazione. Tale funzione dovrebbe fornire un contributo nella definizione della strategia e nel raggiungimento di obiettivi sociali, ambientali ed economici, favorendo l'implementazione della strategia

---

<sup>21</sup> Stahl G.K., Brewster C.J., Collings D.G., Hajro A., *Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM*, Human Resource Management Review, Vol. 30(3), 2020, p. 5

<sup>22</sup> Mariappanadar, S., *Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability*, Society and Business Review, Vol. 7(2), 2012, pp. 168,169,173  
<https://doi.org/10.1108/17465681211237628>

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

definita. Lo HRM ha a disposizione importanti strumenti per realizzare un contesto di lavoro ed una forza lavoro in grado di perseguire tali obiettivi. Alcuni di questi strumenti sono: la formazione ed un sistema di compensazione per i comportamenti volti a ridurre l'utilizzo di risorse che danneggiano l'ambiente, fornire supporto ai dipendenti nell'individuare modi per riciclare, contribuire al benessere e alla salute di lungo termine sia dei dipendenti che della comunità e realizzare impieghi sicuri nel lungo termine.<sup>23</sup>

Una declinazione che lo HRM sostenibile ha avuto è quella di HRM verde, definito da Mampra come *“l'utilizzo delle politiche HRM per incoraggiare l'uso sostenibile delle risorse nell'impresa e per promuovere la causa ambientalista che accresce ulteriormente il morale e la soddisfazione del personale”*.<sup>24</sup>

Un sistema di HRM orientato alla sostenibilità, in particolar modo a creare valore per l'ambiente, dovrebbe partire dall'indicare nella descrizione dell'offerta di lavoro compiti, doveri e responsabilità riguardanti la protezione ambientale.<sup>25</sup> Questo si lega agli aspetti di recruiting e selezione. I dipendenti, al fine di realizzare gli obiettivi di sostenibilità, devono possedere determinate conoscenze e capacità, oltre

---

<sup>23</sup> Cohen E., Taylor S., Müller-Camen M., *HRMs role in corporate social responsibility and sustainability*, SHRM Foundations, Alexandria, VA, 2010

<sup>24</sup> Mampra M. (2013, January 6–9), *Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study* In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management (traduzione propria) tratto da Ahmad S., *Green Human Resource Management: Policies and practices*, Cogent Business & Management, Vol. 2(1), 2015, pp. 5,6 <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>

<sup>25</sup> Arulrajah A.A., Opatha H.H.D.N.P., Nawaratne N.N.J., *Green Human Resource Management Practices: A Review*, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol. 5(1), 2015, p. 3 <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/11110>

## Capitolo 2

ad una certa sensibilità verso gli aspetti ambientali. Essi devono avere le giuste attitudini, attitudini che coinvolgono l'aspetto cognitivo e quindi i valori dell'individuo, ed essere sensibili rispetto alla creazione di valore per l'ambiente. Dovrebbero inoltre manifestare la volontà di contribuire con azioni concrete alla causa ambientale, supportando anche i propri colleghi.<sup>26</sup> Questo implica che, nella fase di recruiting, bisogna assicurarsi dell'allineamento degli individui con la cultura sostenibile dell'impresa e della capacità da parte dei candidati di mantenere i valori di cui l'impresa si fa portatrice e di agire in linea con essi. Le strategie volte a creare valore ambientale, quindi avere una reputazione verde, influiscono sulla capacità delle imprese di attrarre talenti.<sup>27</sup> A seguito della fase di recruitment si arriva all'assunzione, si parla di assunzione verde per indicare l'assunzione di candidati che possiedono le caratteristiche descritte da Opatha ed indicate in precedenza. Guerci et al. ipotizzano che l'assunzione guidata da tali principi contribuisca in maniera positiva alla performance ambientale dell'impresa. Questa ipotesi non trova pieno riscontro nella loro ricerca empirica. Essi spiegano questa mancata conferma affermando che la sola assunzione di persone con conoscenze e motivazioni ambientali non è sufficiente, se alla base, da parte dell'impresa, non vi è una vera e propria strategia volta a creare valore ecologico. Tale strategia emerge da scelte e decisioni pro-ambiente

---

<sup>26</sup> Opatha H.H.D.N.P., *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, Proceedings of the HR Dialogue, Vol. 1(1), 2013, pp. 16-18  
<http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/3734>

<sup>27</sup> Ahmad S., *Green Human Resource Management: Policies and practices*, op. cit. pp. 5,6

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

e da un sistema di valutazione della performance che premi comportamenti *eco-friendly*;<sup>28</sup> quindi, è necessario tenere in considerazione la performance ambientale, oltre che quella economica. Alcune imprese lo stanno facendo attraverso l'adozione di un sistema di gestione dell'informazione ambientale e un audit ambientale, con il fine non solo di riportare informazioni verso l'esterno ma valutare le prestazioni dei manager e dell'intero personale, inteso come insieme dei lavoratori all'interno dell'organizzazione. Un altro modo è quello di comunicare al personale gli standard e gli indicatori di prestazione ambientale scelti dall'impresa al fine di stabilire e promuovere un dialogo interno. Si può favorire questa performance assegnando specifici obiettivi ai singoli dipendenti o ai team di lavoro e fornendo loro feedback regolari.<sup>29</sup> In questo modo i dipendenti avranno maggiore chiarezza circa il ruolo che essi esercitano nel raggiungere un certo livello di performance, favorendo così la percezione di significatività; quindi vi sarà una maggiore motivazione nell'adottare comportamenti verdi e prontezza nel proporre idee eco-sostenibili.<sup>30</sup> Lo HRM può contribuire alla prestazione ambientale dell'organizzazione anche attraverso la formazione. Essa è volta a sviluppare conoscenze e capacità verdi, oltre alla consapevolezza circa i problemi ed il valore della gestione ambientale, e a diffondere *best*

---

<sup>28</sup> Guerci M., Longoni A., Luzzini D., *Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27(2), 2016, pp. 262-289

<sup>29</sup> Arulrajah A.A., Opatha H.H.D.N.P., Nawaratne N.N.J., *Green Human Resource Management Practices: A Review*, op. cit. pp. 6-8

<sup>30</sup> Guerci M., Longoni A., Luzzini D., *Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices*, op. cit. p. 267

## Capitolo 2

*practices*. Un ultimo elemento da considerare è un sistema di ricompense che permetta di incentivare e motivare l'adozione di comportamenti in favore dell'ambiente. Può essere definito un sistema di incentivi volto, da una parte a riconoscere ricompense per comportamenti messi in atto e competenze tecniche, e dall'altra per particolari sforzi in progetti eccezionali.<sup>31</sup> Kira e Lifvergren affermano che intorno ai temi di sostenibilità vi è una motivazione intrinseca dei dipendenti, la quale può essere smorzata da una connessione eccessivamente stretta tra comportamenti sostenibili e ricompense estrinseche, quindi di natura finanziaria. Essi affermano che, al fine di favorire questa motivazione intrinseca, si dovrebbero realizzare sistemi che favoriscano la condivisione di idee e l'apprendimento in team.<sup>32</sup> La funzione HR dovrebbe esercitare pressione sui manager al fine di creare le condizioni per un sistema di lavoro partecipativo; in modo che i dipendenti, a qualsiasi livello dell'organizzazione, si sentano incentivati ad esporre le proprie idee anche su questioni ambientali.<sup>33</sup>

Le attività di HRM, in particolar modo quelle appena esaminate, possono contribuire a sviluppare nei dipendenti impegno e motivazione per la responsabilità sociale d'impresa e favorire l'integrazione dei principi di CSR all'interno dell'organizzazione. La dimensione sociale dello HRM riguarda in particolare il benessere

---

<sup>31</sup> Ahmad S., *Green Human Resource Management: Policies and practices*, op. cit. p. 7

<sup>32</sup> Kira M., Lifvergren S. *Sowing Seeds for Sustainability in Work Systems*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 77,78

<sup>33</sup> Ahmad S., *Green Human Resource Management: Policies and practices*, op. cit. p. 8

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

del personale, inclusa salute psicofisica, sicurezza del lavoro e giustizia organizzativa ma anche il benessere della comunità.

Stahl et al. evidenziano l'esistenza di alcune indagini dalle quali è emerso che, nonostante la stretta connessione tra sostenibilità organizzativa, CSR e gestione delle risorse umane, e le potenzialità di quest'ultima nel favorire le prime, nella maggior parte dei casi le imprese non considerano lo HRM nello sviluppare ed implementare le strategie di sostenibilità. Nelle imprese che vogliono essere concretamente impegnate per la sostenibilità e ottenere risultati tangibili, che vanno oltre il rispetto della legge e l'evitare le pressioni degli stakeholder, la funzione HR diviene un partner strategico.<sup>34</sup> Quanto tale funzione sia coinvolta nella pianificazione strategica, o unicamente nell'implementazione della strategia, dipende sì dalla volontà di un impegno concreto per la sostenibilità, ma anche dal management dell'organizzazione e, quindi, dalla sua comprensione del fenomeno e dallo stile di leadership, nonché dalla conoscenza, capacità e ambizione dell'organizzazione. Fermo restando un sempre possibile cambiamento verso un maggiore o minore coinvolgimento, sia esso graduale o radicale.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Stahl G.K., Brewster C.J., Collings D.G., Hajro A., *Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach*, op. cit. pp. 3-5

<sup>35</sup> Gollan P.J., Xu Y., *Fostering Corporate Sustainability Integrative and Dynamic Approaches to Sustainable HRM in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 231-233

### 2.3 Lo sviluppo delle persone per un sistema di lavoro sostenibile

Un principio cardine della sostenibilità è quello di preservare le risorse mentre si soddisfano le necessità del presente. Le organizzazioni devono operare ispirate da questo principio. Per tale ragione è necessario progettare un sistema di lavoro sostenibile; questo è definito da Eijnatten come un “*sistema in cui la qualità del lavoro (cioè salute dei dipendenti, benessere e sviluppo personale); la qualità delle connessioni con l’ambiente (sia natura che società) sono costantemente mantenute allo stesso alto livello. Un sistema di lavoro sostenibile dovrebbe riprodurre le risorse*”.<sup>36</sup> Da tale definizione si comprende come, per realizzare un lavoro sostenibile, bisogna preoccuparsi di preservare e riprodurre le risorse, siano esse umane o ambientali, piuttosto che unicamente sfruttarle ed esaurirle. Un’altra definizione degna di nota è quella offerta da Docherty, secondo il quale “*un sistema di lavoro sostenibile è capace di funzionare nel suo ambiente e di raggiungere obiettivi economici ed operativi. Questo funzionamento comporta anche lo sviluppo di diverse risorse umane e sociali impegnate nelle sue operazioni*”.<sup>37</sup> Sviluppare le risorse

---

<sup>36</sup> van Eijnatten F.M., *From Intensive to Sustainable Work Systems The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SALTSA Conference “Working without limits? Re-organising work and reconsidering workers’ health”, Brussels, 25-27 September 2000, p.53 (traduzione propria) tratto da Fischer K., Zink K.J., *Defining elements of sustainable work systems – a system-oriented approach*, Work, Vol. 41, n. Supplement 1, 2012, p. 3904 <https://content.iospress.com/articles/work/wor0059>

<sup>37</sup> Docherty P., Kira M., Shani A.B., *What the world needs now is sustainable work systems in Creating sustainable work systems: Developing social sustainability.*, Abingdon, Routledge, 2nda edizione, 2009, p. 3 (traduzione propria)



### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

degli individui, dalle quali dipende il successo e lo sviluppo di un'organizzazione, è una questione di primaria importanza.

Per capacità di funzionamento si intende la capacità di continuare a funzionare in contesti mutevoli e di fronte alle sfide che tali contesti pongono davanti. Questo implica la necessità di adattarsi ma non solo, anche quella di creare nuove opportunità. Questa capacità è favorita dalla complessità delle risorse, sia dei singoli individui che dell'organizzazione. Per complessità Kira e Eijnatten non intendono difficoltà ma la presenza di risorse diverse e distinte, ottimamente integrate in un insieme. La complessità, quindi le conoscenze, capacità, abilità e valori integrati in un sistema ben funzionante, danno modo ad un individuo e ad un'organizzazione di assumere più angolazioni da cui osservare la realtà e considerare anche idee contraddittorie. Questo permetterà di avere numerose alternative per un'azione concreta di fronte a diverse situazioni. La complessità migliora la capacità di agire in modo sostenibile, grazie ad una considerazione multidimensionale delle situazioni, che aumenta la capacità di far fronte alle richieste contraddittorie degli stakeholder.<sup>38</sup>

Le risorse mentali sono alcune delle risorse degli individui che sostengono la capacità di funzionamento. Per risorse mentali in ambito lavorativo si intende la capacità di comprensione del lavoro e l'attribuzione di un senso al proprio lavoro, questo

---

<sup>38</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., *Sustained by work: Individual and social sustainability in work organizations* in *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. pp. 234,235; Kira M., van Eijnatten F.M., *Socially Sustainable Work Organizations: A Chaordic Systems Approach*, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 25(6), 2008, pp. 744,745,751

## Capitolo 2

permette di contribuire positivamente allo sviluppo dell'organizzazione e dell'ambiente circostante.<sup>39</sup> Affinché l'individuo possa avere una piena comprensione del proprio lavoro il sistema di lavoro deve essere “trasparente”, ciò significa mettere i dipendenti nella condizione di vedere il flusso dei materiali, delle informazioni e i risultati del proprio lavoro. In tal modo è favorita l'identità, dalla quale emerge una maggiore motivazione dell'individuo ad esprimere le proprie capacità in favore dell'organizzazione.<sup>40</sup> Una risorsa personale collegata alla comprensione del proprio lavoro è la capacità di svolgere azioni autonomamente e di attenersi a ruoli sociali, ovvero collaborare con gli altri. Un'ulteriore risorsa è data dall'appartenenza culturale di ciascun individuo che emerge per mezzo di connessioni sociali. Queste risorse possono essere sviluppate sia attraverso l'apprendimento che attraverso la traduzione. Parliamo di sviluppo di risorse e non di crescita perché non si tratta unicamente di accumulare risorse ma di approfondire quelle esistenti, e se ne possono acquisire di nuove da integrare a quelle già presenti.<sup>41</sup> L'apprendimento può avvenire a livello individuale o collettivo. L'apprendimento individuale avviene principalmente attraverso le esperienze di lavoro, il cosiddetto *learning by*

---

<sup>39</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., Balkin D.B., *Crafting sustainable work: development of personal resources*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 23(5), 2010, pp. 619,620

<sup>40</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., *Sustained by work: Individual and social sustainability in work organizations* in *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. pp. 235,236

<sup>41</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., Balkin D.B., *Crafting sustainable work: development of personal resources*, op. cit. p. 622

## *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

*doing*, incentivato dall'allargamento e l'arricchimento.<sup>42</sup> L'apprendimento collettivo deriva dalla condivisione di idee ed intuizioni che permette di accrescere la complessità dell'organizzazione, la quale si riflette in termini di produttività, responsabilità per gli effetti determinati nei confronti dei diversi stakeholder e flessibilità.<sup>43</sup> Affinché l'organizzazione sia sostenibile e complessa gli individui che operano all'interno della stessa, singolarmente complessi, devono essere ben integrati tra loro e quindi interagire tra di loro condividendo modelli mentali, pratiche operative e valori.<sup>44</sup> Una risorsa contribuisce allo sviluppo di un altro tipo di risorsa, questo è ciò che si intende per traduzione.<sup>45</sup> Una maggiore comprensione del lavoro può, e dovrebbe, tradursi in azioni ovvero comportamenti, così come la condivisione di pensieri in nuovi valori e quindi in azioni sociali, determinando un

---

<sup>42</sup> L'allargamento consiste nell'offrire all'individuo la possibilità di svolgere ulteriori compiti rispetto a quelli che già svolge, compiti per i quali esso possiede le competenze necessarie, mentre l'arricchimento riguarda l'assegnare maggiore discrezionalità ed autonomia.

<sup>43</sup> Kira M., Frieling E., *Collective Learning Building on Individual Learning*, Fifth Annual Meeting of the European Chaos and Complexity in Organisations Network (ECCON), Elspeet, 21-22 Ottobre 2005, pp. 2,3

[https://citeseerx.ist.psu.edu/doc\\_view/pid/4df0722922473109749abfdc06958b9b7ba134d6](https://citeseerx.ist.psu.edu/doc_view/pid/4df0722922473109749abfdc06958b9b7ba134d6)

<sup>44</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., *Sustained by work: Individual and social sustainability in work organizations* in *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. pp. 237,238

<sup>45</sup> Si presenta la teoria integrale di Wilber per una maggiore comprensione del fenomeno di traduzione. In questa teoria individuamo una matrice con quattro quadranti, in cui la dimensione agenzia-comunione si trova sull'asse delle ordinate e la dimensione interno-esterno sull'asse delle ascisse. Questa matrice suggerisce l'esistenza di quattro categorie di risorse: coscienza (interno-agenzia), comportamenti dell'individuo (esterno-agenzia), ruoli sociali (esterno-comunione), basi culturali (interno-comunione). La risorsa di un quadrante può portare all'accrescimento delle risorse negli altri quadranti.

Wilber K., *A Brief History of Everything*, Gill and Macmillan, Dublino, 1996 tratto da Kira M., van Eijnatten F.M., Balkin D.B., *Crafting sustainable work: development of personal resources*, op. cit. pp. 620,621

## Capitolo 2

accrescimento bilanciato della complessità dell'intero sistema. sia a livello interno che esterno, sia collegato ai singoli individui che alla collettività.<sup>46</sup>

### 2.3.1 *Workability ed employability*

La definizione di Eijnatten, citata precedentemente, dà particolare risalto alla qualità del lavoro connessa con salute e benessere degli individui. A tal fine le imprese potrebbero sviluppare un sistema di gestione della salute basato su un approccio sistematico di tutela, e sulla definizione di salute<sup>47</sup> indicata nella costituzione della World Health Organizations.<sup>48</sup> Questo approccio implica avere la salute quale missione dell'impresa, avere un sistema di misurazione della performance per conoscere i risultati in termini di salute e per un miglioramento continuo, inoltre agganciare un sistema di ricompensa per i manager che tengono conto di tali aspetti.<sup>49</sup> In questo ambito si parla di *work ability*, cioè capacità lavorativa, e l'obiettivo dell'impresa vorrà essere quello di mantenerla nei dipendenti il più a lungo possibile.

---

<sup>46</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., Balkin D.B., *Crafting sustainable work: development of personal resources*, op. cit. pp. 622-624

<sup>47</sup> Berg K.J., *Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM in Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. p. 47

<sup>48</sup> Per salute si intende non tanto l'assenza di malattie, ma completo benessere fisico, mentale e sociale. Constitution of the World Health Organization, New York, 1946

<https://apps.who.int/gb/gov/assets/constitution-en.pdf> tratto da Zink K.J., *Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM in Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. p. 47

<sup>49</sup> Zink K.J., *Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM in Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. p. 47

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

Ilmarinen illustra la capacità lavorativa come il tetto di una casa con vari piani al di sotto di esso. Il primo piano è rappresentato dalla salute e dalle capacità funzionali mentali, fisiche e sociali. Il secondo piano è dato dalle competenze professionali, le quali permettono di rispondere alle richieste di lavoro in continua evoluzione. Per questo motivo uno sviluppo delle competenze è necessario per la capacità lavorativa. Il terzo piano contiene valori, attitudini e motivazioni. Riguarda in particolare la relazione tra lavoro e vita privata, rendere compatibili lavoro e vita familiare, e l'equilibrio tra risorse dell'individuo e richieste di lavoro, entrambe soggette a cambiamento.<sup>50</sup> Richieste eccessive rispetto alle risorse disponibili, così come il caso contrario, riducono nel tempo il potenziale di azione dei dipendenti. Nel primo caso, ad esempio nella situazione di squilibrio tra tempo necessario e tempo richiesto per svolgere un'attività, si avrà la percezione di non poter gestire la situazione per mancanza di risorse. Al contrario, laddove le risorse disponibili sono maggiori rispetto alle richieste, ad esempio nel caso di lavori monotoni, si avrà la percezione di difficoltà anche nel gestire il minimo imprevisto, perdendo la capacità di agire autonomamente.<sup>51</sup> Questo terzo piano è influenzato anche dalla società e dalle leggi. Il quarto piano è dato dai fattori lavorativi, cioè le condizioni lavorative,

---

<sup>50</sup> Ilmarinen J., *Towards a Longer Work Life: Aging and the Quality of Work Life in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2006, pp. 132,133

[https://www.researchgate.net/publication/244486419\\_Towards\\_a\\_Longer\\_Worklife\\_Ageing\\_and\\_the\\_Quality\\_of\\_Worklife\\_in\\_the\\_European\\_Union](https://www.researchgate.net/publication/244486419_Towards_a_Longer_Worklife_Ageing_and_the_Quality_of_Worklife_in_the_European_Union)

<sup>51</sup> Kira M., van Eijnatten F.M., *Sustained by work: Individual and social sustainability in work organizations* in *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. p. 236

## Capitolo 2

l'organizzazione del lavoro, le richieste lavorative e particolare attenzione è assegnata ai supervisor ed al management. Questi ultimi attraverso il dialogo e la cooperazione dovrebbero promuovere la capacità lavorativa, modificando i fattori lavorativi se necessario.<sup>52</sup> Berg et al. suggeriscono che l'organizzazione potrebbe facilitare una “*comunicazione diretta tra lavoratori e manager circa quale tipo di cambiamenti ciascuno di loro vorrebbe nel proprio lavoro*”.<sup>53</sup>

Il concetto di *work ability* abbraccia anche quello di *employability*. Hillage e Pollard spiegano il concetto in questo modo: si tratta della capacità di ottenere un impiego iniziale, mantenerlo, spostarsi da un ruolo ad un altro nella stessa organizzazione, spostarsi da un'organizzazione all'altra se necessario, cioè trovare un nuovo lavoro ed almeno a livello ideale tale lavoro deve essere in linea con le proprie capacità, aspettative ed essere ben pagato. Si può dire che si tratta della “*capacità di ottenere e mantenere un lavoro soddisfacente*” (traduzione propria). Ci sono tre asset chiave per l'impiegabilità: conoscenze, capacità ed attitudini, fattori che insieme determinano le competenze degli individui.<sup>54</sup> Bisogna distinguere tra competenze *firm-specific* e generali, queste ultime sono quelle che permetteranno al lavoratore di sentirsi

---

<sup>52</sup> Ilmarinen J., *Towards a Longer Work Life: Aging and the Quality of Work Life in the European Union*, op. cit. pp. 133,134

<sup>53</sup> Berg J.M., Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, 2010 <https://doi.org/10.1002/job.645> (traduzione propria)

<sup>54</sup> Hillage J., Pollard E., *Employability: developing a framework for policy analysis*, Research Brief, N.85, Department for Education and Employment, 1998  
[https://www.researchgate.net/publication/225083565\\_Employability\\_Developing\\_a\\_framework\\_for\\_policy\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/225083565_Employability_Developing_a_framework_for_policy_analysis)

## *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

maggiormente sicuro perché determinano una posizione migliore sul mercato del lavoro.<sup>55</sup> Come già scritto, l'organizzazione deve favorire lo sviluppo delle competenze attraverso l'apprendimento al fine di "potenziare" la propria capacità di funzionamento, quindi di far fronte ai cambiamenti e continuare ad operare.

### **2.4 Consapevolezza organizzativa e HR mindfulness**

Oggi ci sono principalmente due accezioni per *mindfulness*, una riguarda la meditazione consapevole, trae la sua origine dal Buddhismo, ed è una pratica principalmente volta a ridurre lo stress e ad avere un positivo impatto psicologico sugli individui che la praticano. L'altra accezione, quella su cui ci si vuole concentrare in questo paragrafo, deriva da Langer.<sup>56</sup> Langer afferma che si tratta di uno "*stato di allerta e viva consapevolezza ... manifestato nell'elaborazione attiva delle informazioni, caratterizzato da una differenziazione cognitiva: la creazione di categorie e distinzioni*". Poi aggiunge: "*la consapevolezza può essere vista come il creare (notare) molteplici prospettive, o essere consapevoli del contesto*".<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Zink K.J., *Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM in Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, op. cit. p. 48

<sup>56</sup> Cissna K., Schockman H.E., *The role of mindfulness in leadership, followership, and organizations*, in *The routledge companion to mindfulness at work*, edito da Dhiman S.K., Routledge & Taylor & Francis Group, Abingdon e New York, 2021, p. 548

<sup>57</sup> Langer E.J., *Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness*, *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22, 1989, p. 138 (traduzione propria)

## Capitolo 2

Quando si è in uno stato di non consapevolezza si agisce come robot, governati da regole e routine; queste determinano una rigidità tale da rimanere “ingabbiati” in classificazioni e distinzioni del passato. Invece, quando si è in uno stato di consapevolezza le regole guidano e non predeterminano i comportamenti, si processano le informazioni in maniera non automatica, si notano nuove cose e si elaborano nuove distinzioni.<sup>58</sup> Si può affermare che essere *mindful* implica uno stato di consapevolezza del contesto e del momento presente che permette di cogliere ed elaborare numerosi stimoli, sia interni che esterni.<sup>59</sup> Quando si è in tale stato vi è un elevato livello di attenzione e sensibilità riguardo ai cambiamenti e all’imprevedibilità ambientale, che permette di dare una risposta efficace a stimoli diversi e mutevoli.<sup>60</sup> Inoltre, gli individui notano varie prospettive per cui sono maggiormente propensi a considerare l’effetto delle proprie azioni sugli altri.<sup>61</sup>

Vari studiosi, tra cui Weick, Sutcliffe e Fiol, individuano dei processi o principi che conducono alla consapevolezza organizzativa; gli stessi valgono anche a livello HR. Tali principi sono presentati di seguito.

---

<sup>58</sup> Langer E.J., *Mindful Learning*, Current Directions in Psychological Science, Vol.9(6), 2000, p. 220; Langer E.J., *Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness*, op. cit. pp. 138,139

<sup>59</sup> Dane E., *Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace*, Journal of Management, Vol. 37(4), 2011, pp. 997-1003  
<https://doi.org/10.1177/0149206310367948>

<sup>60</sup> Becke G., *Human-Resources Mindfulness: Promoting Health in Knowledge-Intensive SMEs in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 93

<sup>61</sup> Amel E.L., Manning C.M., Scott B.A., *Mindfulness and Sustainable Behavior: Pondering Attention and Awareness as Means for Increasing Green Behavior*, Ecopsychology, Vol. 1(1), 2009, p. 16 <https://doi.org/10.1089/eco.2008.0005>



### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

- *“Riluttanza a semplificare”*, evitare di semplificare contesti complessi ma valutare tutte le informazioni in tempo reale e da diverse prospettive, in modo da considerare le attuali condizioni dell’impresa ed avere una visione più chiara dei possibili imprevisti.

- *“Impegno per la resilienza”*, capacità di riprendersi dagli errori e dai fallimenti, ciò dà la capacità di continuare ad operare anche di fronte alle crisi. Si è aperti alla sperimentazione, considerando i risultati di tali esperimenti nei limiti dello scopo dell’impresa.

- *“Preoccupazione per il fallimento ed il successo”*, Weick et al. affermano che la preoccupazione per il fallimento induce alla consapevolezza. Fiol e O’Connor propongono la necessità di una preoccupazione per il successo unita a quella per il fallimento; in quanto essere esclusivamente focalizzati sul successo porta ad un’eccessiva illusione di controllo, al contrario essere focalizzati solo sul fallimento può far sentire senza controllo e portare all’impotenza appresa. Il doppio focus, sia sul successo che sul fallimento, porta ad interrogarsi sulle pratiche passate ed a confermarle o meno, considerando che potrebbero essere inadeguate per la situazione attuale. Interrogarsi sugli errori e sugli incidenti sfiorati può essere un valido strumento di apprendimento.

- *“Strutture decisionali sotto specificate”*, dove per specificazione si intende fino a che punto le decisioni sono governate da procedure e quindi routine. Un più basso livello di specificazione conferisce all’impresa maggiore flessibilità e capacità di

## Capitolo 2

capovolgere la struttura in periodi di crisi, mentre un elevato grado di specificazione porta a rigidità, essendo governati da routine. Weick afferma che la “sotto specificazione” incoraggia lo stato di consapevolezza.<sup>62</sup>

Becke per HR *mindfulness* intende la maggiore consapevolezza da parte del personale del proprio ambiente organizzativo; ciò permette di sviluppare anticipatamente strategie volte ad affrontare imprevisti ed ambiguità interne ed esterne, tipiche dei contesti organizzativi.<sup>63</sup> Essa si basa su tre assunzioni: stabilire routine interattive e riflessive, realizzare un sistema di lavoro sostenibile e definire una struttura che permetta ai dipendenti di esprimersi.<sup>64</sup> Con routine organizzativa si fa riferimento a “*modelli ripetitivi e riconoscibili di azioni interdipendenti, svolte da diversi attori*”.<sup>65</sup> Un esempio di routine interattiva è costituito da incontri informali e flessibili, caratteristiche che riflettono la “sotto specificazione” della struttura, tra i

---

<sup>62</sup> Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D., *Organizing for high reliability; Processes of collective mindfulness*, Research in Organizational Behavior., Vol. 21, 1999, pp. 81-123 tratto da Fiol C.M., O'Connor E.J., *Waking up! mindfulness in the face of bandwagons*, Academy of Management Review, Vol. 28(1), 2003, pp. 60-65; Becke G., *Human-Resources Mindfulness: Promoting Health in Knowledge-Intensive SMEs in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 93-95

<sup>63</sup> Becke G., *Human-Resources Mindfulness: Promoting Health in Knowledge-Intensive SMEs in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. tratto da Masood H., Karajovic S., *Workplace mindfulness: the role of human resource management in engendering a mindful workplace* in *The routledge companion to mindfulness at work*, op. cit. p. 268

<sup>64</sup> Masood H., Karajovic S., *Workplace mindfulness: the role of human resource management in engendering a mindful workplace* in *The routledge companion to mindfulness at work*, op. cit. p. 268

<sup>65</sup> Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, Administrative Science Quarterly, Vol.48(1), 2003, p. 95 tratto da Masood H., Karajovic S., *Workplace mindfulness: the role of human resource management in engendering a mindful workplace*, in *The routledge companion to mindfulness at work*, op. cit. p. 268

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

membri di un team per aggiornare le informazioni e risolvere problemi emergenti ed imprevisti. In tali riunioni si possono considerare questioni riguardanti la salute, possono emergere maggiore sensibilità nei membri del team e sforzi volti ad individuare soluzioni allo stress e ad altri problemi di salute psico-fisica. Un ruolo importante è svolto dal comitato direttivo, il quale dovrebbe includere top manager, manager di reparto e rappresentante dei lavoratori per garantire coordinamento e regolamentazione alle riunioni. Questo permette la presenza di varie prospettive in accordo con il principio di “riluttanza alle semplificazioni”. Esso dovrebbe individuare ed esaminare le problematiche legate al contesto di lavoro, anche quelle emerse dalle routine interattive, riflettervi ed individuare una soluzione, operando secondo il principio di “preoccupazione per il fallimento”. Essi individuano le soluzioni e quindi possono intervenire per cambiare alcune caratteristiche del lavoro, secondo il principio di “impegno per la resilienza”. Un altro assunto per la consapevolezza HR è legato ad offrire ad ogni persona, interna all’organizzazione, la possibilità di far sentire la propria voce. A questo scopo si possono definire dei processi di dialogo partecipativo che coinvolgano manager di diversi livelli e lavoratori in generale. Questo permette di comprendere le attuali condizioni lavorative sulla base di varie prospettive. Si possono prevedere dei workshop dedicati ai lavoratori, da cui emergono proposte che poi potranno essere discusse con i manager di tutti i livelli gerarchici. Nel realizzare una struttura HR consapevole la cultura esercita un’influenza importante sui risultati raggiunti, essa dovrebbe promuovere la

## Capitolo 2

riflessione critica. Un altro ostacolo potrebbe essere dovuto al contrasto con le strutture di potere esistenti, in quanto i manager potrebbero percepire i tentativi di applicare lo HR *mindfulness* come una minaccia alla propria autorità ed al proprio controllo.<sup>66</sup>

Lo stato di consapevolezza può influire positivamente sulle tre dimensioni di sostenibilità. La consapevolezza permette di cogliere numerosi stimoli esterni, quindi numerose informazioni che dovrebbero permettere una migliore performance ed una riduzione degli errori. Un individuo però potrebbe rivolgere la propria attenzione maggiormente su alcuni degli stimoli colti e trascurare quelli più importanti per il compito da svolgere. Dane afferma che, in caso di compiti dinamici, è molto importante disporre di molte informazioni per prendere la giusta decisione, per questo la consapevolezza permette di ottenere risultati migliori. Invece, in compiti statici una migliore performance si avrà rimanendo focalizzati su pochi stimoli, quelli inerenti al compito specifico. La consapevolezza permette anche di cogliere stimoli interni, come pensieri, emozioni ed intuizioni, che derivano dal sistema inconscio. Il livello di accuratezza di tali intuizioni cresce al crescere del grado di competenza; maggiore è il grado di competenza e maggiore sarà l'accuratezza e, quindi, la possibilità che la consapevolezza influisca positivamente sulla performance.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Becke G., *Human-Resources Mindfulness: Promoting Health in Knowledge-Intensive SMEs in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 95-99

<sup>67</sup> Dane E., *Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace*, op. cit. pp. 1004 - 1010

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

Lo stato di consapevolezza può essere visto anche come risorsa dell'individuo, in quanto una persona consapevole è cosciente della situazione presente e la accetta senza giudicarla rispetto alle situazioni passate. Questo fa sì che gli individui siano meno vulnerabili ai cambiamenti e, di fronte ad essi, non si concentrino sulla perdita di risorse ma sulle nuove risorse disponibili; quindi, percepiscono una minore sensazione di stress dovuta a tali situazioni.<sup>68</sup> La consapevolezza favorisce anche l'equilibrio vita-lavoro, poiché permette all'individuo di effettuare una separazione tra i due ruoli. Quando svolge le attività relative ad un ruolo è pienamente concentrato su di esse, senza lasciarsi distrarre da pensieri riguardanti l'altro ruolo.<sup>69</sup>

Zivnuska et al. affermano che, quando vi è un corretto equilibrio tra attività lavorative e non lavorative, l'individuo percepisce una maggiore energia nello svolgere le attività di lavoro.<sup>70</sup> Ciò si ripercuote positivamente sulla performance.

Chen et al. affermano, e dimostrano attraverso una ricerca empirica, che la *green mindfulness*, da loro definita come “*uno stato di cosciente consapevolezza in cui gli individui sono implicitamente consapevoli del contesto e del contenuto delle*

---

<sup>68</sup> Kroon B., Menting C., van Woerkom M., *Why Mindfulness Sustains Performance: The Role of Personal and Job Resources*, Industrial and Organizational Psychology, Vol. 8(4), 2015, pp 638–642 <https://doi.org/10.1017/iop.2015.92>

<sup>69</sup> Masood H., Karajovic S., *Workplace mindfulness: the role of human resource management in engendering a mindful workplace*, in *The routledge companion to mindfulness at work*, op. cit. pp. 270,271

<sup>70</sup> Zivnuska S., Kacmar K.M., Ferguson M., Carlson D.S., *Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes*, Career Development International, Vol. 21(2), 2016, pp. 106–124 tratto da Masood H., Karajovic S., *Workplace mindfulness: the role of human resource management in engendering a mindful workplace*, in *The routledge companion to mindfulness at work*, op. cit. p. 271

## Capitolo 2

*informazioni ambientali*” (traduzione propria), ha un impatto positivo sulla *green creativity*. Con *green creativity* Chen e Chang intendono lo sviluppo di idee innovative che hanno la potenzialità di impattare positivamente sull’ambiente. Questa relazione positiva è dovuta in particolare all’attenzione verso numerosi stimoli e al tenere in considerazione vari punti di vista.<sup>71</sup> I leader consapevoli si rendono conto che ogni individuo può essere fonte di creatività e per tale ragione si impegnano a realizzare team in cui può emergere il genio collettivo, dato dalla somma delle capacità creative di ogni persona, favorendo lo scambio di molteplici prospettive.<sup>72</sup> La *green mindfulness* favorisce comportamenti verdi poiché si è maggiormente preoccupati circa le conseguenze ambientali delle proprie azioni.<sup>73</sup> Gli individui “consapevoli” risultano più inclini a processare le informazioni riguardanti il proprio impatto sull’ambiente.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Chen YS., Chang CH., Yeh SL., Cheng HI., *Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy*, Quality & Quantity, Vol.49, 2015, pp. 1169–1184 <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>

<sup>72</sup> Cissna K., Schockman H.E., *The role of mindfulness in leadership, followership, and organizations*, in *The routledge companion to mindfulness at work*, op. cit. pp. 553,554

<sup>73</sup> Chen T., Wu Z. *How to facilitate employees’ green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership*, Frontiers in Psychology, 13:906869, 2022 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>

<sup>74</sup> Amel E.L., Manning C.M., Scott B.A., *Mindfulness and Sustainable Behavior: Pondering Attention and Awareness as Means for Increasing Green Behavior*, Ecopsychology, op. cit. pp. 16,17

## **2.5 Ruolo della cultura organizzativa**

La cultura organizzativa è l'ultimo fattore che si vuole esaminare quale elemento in grado di contribuire alla sostenibilità d'impresa, quindi ad assumere comportamenti ed azioni che creino valore per più stakeholder possibili. Come prima cosa si vuole analizzare il significato di cultura organizzativa. Vi sono varie definizioni ma non vi è consenso univoco intorno ad una di esse. Il concetto di cultura è stato applicato alle organizzazioni solo dalla metà del XX secolo, e gli studi di management su tale tematica hanno visto un incremento a partire dagli anni '80.<sup>75</sup> Una delle prime definizioni è quella di Pettigrew, secondo il quale *“la cultura è un sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati che operano per un dato gruppo in un determinato periodo”*.<sup>76</sup> Una certa cultura esiste per un gruppo di persone e in un determinato periodo di tempo, e consiste nella comprensione dell'ambiente che le circonda, condizionandone i comportamenti.

Nella definizione di Schein è possibile capire come una certa cultura si afferma tra i membri di un gruppo; infatti, lui dice che *“la cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere*

---

<sup>75</sup> Prenestini A., *Cultura organizzativa e cambiamento nelle aziende sanitarie pubbliche*, Mecosan, Vol. 80, 2011, pp. 27,28

<sup>76</sup> Pettigrew A.M., *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24(4), 1979, p. 574 (traduzione propria)

## Capitolo 2

*considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”.*<sup>77</sup> Gli assunti derivano da soluzioni che il gruppo ha individuato per rispondere a problemi legati all’ambiente esterno o di integrazione interna che hanno avuto successo, rivelandosi efficaci per più volte. Per tale ragione si sono affermati e vengono condivisi con i nuovi membri del gruppo.

Schein identifica tre dimensioni culturali: gli artefatti, i valori dichiarati e gli assunti. Gli artefatti riguardano tutti gli elementi maggiormente visibili all’interno di un’organizzazione come, ad esempio, gli spazi di lavoro, gli arredi, il dress code, ma vi è una certa difficoltà nella decifrazione, ovvero nel comprendere le ragioni e gli scopi alla base di determinate scelte. Per arrivare ad una piena comprensione degli artefatti bisogna scendere a fondo, in quanto dovuti alla componente culturale che risulta meno visibile. I valori dichiarati sono quelli che l’organizzazione dichiara in maniera più o meno esplicita. Gli assunti, o valori taciti, consistono nelle profonde convinzioni, sono concezioni inconsce e date per scontate che determinano gli artefatti, ovvero i comportamenti. Gli individui trovano assurdo agire diversamente dagli assunti una volta che essi si sono affermati. È importante la presenza di un allineamento tra valori dichiarati ed agiti ma questo non sempre accade,

---

<sup>77</sup> Schein E.H., *Coming to a new awareness of organizational culture*, Sloan Management Review, Vol.25(4), 1984, pp. 3-16 tratto da Prenestini A., *Cultura organizzativa e cambiamento nelle aziende sanitarie pubbliche*, op. cit. pp. 28,29



### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

e la ragione va ricercata negli assunti. Una volta individuata, anche con il supporto di un audit esterno, bisognerà farne oggetto di dialogo e muoversi verso un cambiamento culturale in modo da favorire l'allineamento.<sup>78</sup> È possibile riscontrare imprese che affermano di avere obiettivi di sostenibilità e di impegnarsi per creare valore ambientale e sociale ma, quando si vanno ad osservare i valori agiti, emerge una certa divergenza rispetto ai valori dichiarati.

Ketprapakorn et al. affermano che vi è necessità di un cambiamento, bisogna spostarsi da una cultura incentrata sul profitto ad una cultura organizzativa sostenibile che contribuisca a tener conto delle questioni ambientali e sociali. È possibile affermare, riprendendo la definizione di assunti e di come essi si formano, che dal momento in cui un'impresa individua soluzioni per affrontare problemi legati alla sostenibilità, e queste si rivelano di successo, vengono a crearsi delle convinzioni o valori taciti in grado di promuovere la sostenibilità.<sup>79</sup> I problemi legati alla sostenibilità possono derivare da pressioni esterne o da manager particolarmente sensibili a tali tematiche, che favoriscono la percezione della creazione di valore ambientale e sociale quale questione di cui deve preoccuparsi l'impresa. Per realizzare un reale cambiamento è necessario stimolare la motivazione dei lavoratori attraverso la

---

<sup>78</sup> Prenestini A., *Cultura organizzativa e cambiamento nelle aziende sanitarie pubbliche*, op. cit. pp. 29,30; Radicchi D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, Gentes, anno I numero 1, 2014, pp. 137,138

<sup>79</sup> Ketprapakorn N., Kantabutra S., *Toward an organizational theory of sustainability culture*, Sustainable Production and Consumption, Vol. 32, 2022, pp. 640-642  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>

## Capitolo 2

definizione della visione d'impresa e di un sistema di valori. Questi vanno efficacemente comunicati agli individui che operano a qualsiasi livello dell'organizzazione ed è necessario che siano da essi interiorizzati. Solo in questo modo i lavoratori potranno riflettere, con le loro azioni e decisioni di ogni giorno, la cultura dell'impresa. Nella comunicazione i middle manager rivestono un ruolo rilevante, devono essere leader in grado di trasmettere agli individui la nuova visione. Anche la gestione del personale ha un ruolo molto importante nel trasmettere i rinnovati valori che determinano la nuova cultura. In particolare, nel processo di recruiting e selezione terranno conto dell'allineamento tra valori dell'individuo e quelli dell'impresa, svilupperanno programmi di formazione per facilitare la sensibilizzazione e l'interiorizzazione dei nuovi valori, valuteranno la performance tenendo conto anche dei risultati raggiunti dal personale grazie ad un comportamento in linea con i principi che ispirano la cultura dell'organizzazione.<sup>80</sup>

Bisogna però ammettere che, in molti casi, nella realtà organizzativa si osserva il fenomeno del pluralismo culturale. Esso consiste nella frammentazione in varie subculture, questo significa che difficilmente si troveranno individui con identici valori e convinzioni all'interno di un'organizzazione. Considerate le divergenze culturali, vi sarà una percezione diversa del concetto di sostenibilità in base alla

---

<sup>80</sup> Radicchi D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, op. cit. pp. 137-141; Ketprapakorn N., Kantabutra S., *Toward an organizational theory of sustainability culture*, op. cit. pp. 642-644

### *Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

cultura di ciascun individuo. Anche il modo in cui vengono comunicati determinati principi può sortire un effetto diverso a motivo delle differenze culturali. Per tale ragione, il management che vuole realizzare un cambiamento culturale deve riconoscere l'impossibilità di un "cascading", ovvero di una comunicazione indistinta da parte del middle management a tutto il personale; piuttosto, deve comprendere le differenze esistenti tra le subculture presenti nell'organizzazione per poi sviluppare una comunicazione e dei programmi su misura, che favoriscano l'interiorizzazione dei valori da parte di tutti.<sup>81</sup>

Trevino parla di cultura etica e la definisce come una parte della cultura organizzativa che influisce sui comportamenti etici degli individui.<sup>82</sup> Le decisioni ed i comportamenti etici delle persone dipendono dalle loro caratteristiche e da fattori organizzativi. Il *modello interazionista* di Trevino<sup>83</sup> si concentra soprattutto su quest'ultimo aspetto, prendendo in considerazione il contesto organizzativo e la cultura dell'organizzazione. In riferimento al contesto organizzativo è rilevante la presenza di un sistema incentivante connotato da premi per comportamenti etici e sanzioni per quelli non etici. Il sistema premiante può contribuire nel motivare alla

---

<sup>81</sup> Linnenluecke M.K., Griffiths A., *Corporate sustainability and organizational culture*, Journal of World Business, Vol. 45(4), 2010, p. 363

<sup>82</sup> Trevino, L.K., Butterfield, K.D., McCabe D.L., *Contextual Influences on Ethics-Related Outcomes in Organizations: Rethinking Ethical Climate and Ethical Culture*, Annual Academy of Management Meeting, Vancouver, BC, 1995 tratto da Chadegani A.A., Jari A., *Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model*, Procedia Economics and Finance, Vol. 36, 2016, p. 52 [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30015-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30015-6)

<sup>83</sup> Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics*, J. Wiley & Son Inc., New York, 3° ed., 2004 tratto da D'Orazio E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, Notizie di Politeia, Vol.72, 2003, pp. 134,135

## *Capitolo 2*

valutazione e all'assunzione di comportamenti etici mentre il sistema sanzionatorio nel prevenire condotte immorali. Incentivi esclusivamente di carattere economico possono portare all'assunzione di comportamenti immorali, che hanno come unico scopo quello di raggiungere l'obiettivo a cui è collegato l'incentivo. Sempre rispetto al contesto di lavoro bisogna considerare le pressioni esterne, in particolare i costi personali ai quali si è soggetti nel caso di una decisione piuttosto che un'altra; ad esempio, miglioramento o peggioramento della reputazione a causa di un comportamento corretto o scorretto. Oltre ai costi, un altro esempio è dato dal tempo a disposizione per acquisire informazioni, pensare ed agire, tenendo conto che una decisione volta al bene comune può richiedere tempo per valutare differenti elementi e prospettive. Il modello di Trevino evidenzia poi tre aspetti relativamente alla cultura organizzativa: la struttura normativa, i modelli di riferimento e la percezione di responsabilità diffusa. La struttura normativa riguarda un insieme di norme interne all'organizzazione che definiscono i comportamenti appropriati e quelli non appropriati. Queste norme devono essere chiare, deve esserci coerenza tra esse e le pratiche ed i processi presenti nell'organizzazione, altrimenti gli individui riceveranno segnali contrastanti ed avranno difficoltà nell'agire conformemente alle norme etiche. Con modelli di riferimento ci si riferisce a coloro che vengono presi quali esempi da parte del personale interno all'organizzazione, ovvero i leader. È fondamentale che questi assumano e promuovano comportamenti etici al fine di "contagiare" l'intera organizzazione. Infine, favorire un senso di

*Fattori che favoriscono la sostenibilità organizzativa*

responsabilità a tutti i livelli gerarchici, in modo che le persone possano sentirsi responsabili delle proprie azioni e delle conseguenze che esse hanno sugli altri. Questi sono fattori che permettono di realizzare un contesto in cui i comportamenti morali sono promossi e quelli immorali scoraggiati.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> D'Orazio E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, op. cit. pp. 134-137



## CAPITOLO 3

# POLITICHE E PRATICHE HR A FAVORE DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

### **3.1 Il contributo delle imprese per il benessere dei dipendenti: il welfare aziendale**

Le imprese possono mostrare di preoccuparsi dei propri dipendenti e contribuire al loro benessere attraverso il welfare aziendale. Esso ha, o quanto meno dovrebbe avere, una forma integrativa rispetto al welfare pubblico, garantendo servizi che lo Stato non riesce ad assicurare. Infatti, si parla di secondo welfare, in quanto il primo welfare è garantito dallo Stato e assicura la tutela dei rischi e dei bisogni fondamentali dell'individuo, quali: la salute, gli infortuni sul lavoro, il pensionamento, la disoccupazione e la disabilità, più in generale quelle prestazioni che permettono all'individuo di avere una vita dignitosa e di rispettare i diritti fondamentali di ogni persona. Le imprese che si preoccupano dei propri lavoratori possono dimostrarlo intervenendo su aree non coperte dallo Stato.<sup>1</sup> Il welfare aziendale può essere

---

<sup>1</sup> Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013* a cura di Maino F., Ferrera M., Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013, p. 54  
<https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/primorapporto-sul-secondo-welfare>

### Capitolo 3

definito come l'insieme di prestazioni, servizi e beni materiali erogati a favore dei dipendenti per accrescere il loro benessere, quello della loro famiglia e della comunità in generale. Vengono erogate nei confronti della totalità dei dipendenti e non di specifici soggetti in virtù della posizione ricoperta. Si tratta di un vero e proprio investimento per l'impresa, da cui può trarre importanti benefici in termini di benessere organizzativo e produttività.<sup>2</sup>

Si è detto di come il welfare aziendale sia integrativo rispetto a quello dello Stato, ma quest'ultimo rimane uno dei protagonisti per la promozione del secondo welfare. Attraverso le misure fiscali, che si è ritenuto di non approfondire nel presente lavoro per mantenere una focalizzazione sugli aspetti organizzativi della tematica, lo Stato promuove l'introduzione di servizi che accrescono il benessere dei dipendenti. Le imprese possono ottenere importanti vantaggi fiscali erogando determinate prestazioni stabilite dalle leggi, grazie ad un sistema di deduzione delle spese dall'imponibile fiscale; cosa che non otterrebbero attraverso il "semplice" e tradizionale aumento di stipendio.<sup>3</sup> Lo Stato, attraverso il Ministero del Lavoro, può poi

---

<sup>2</sup> Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017* a cura di Maino F., Ferrera M., Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, p. 92

<https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/terzo-rapporto-sul-secondo-welfare-in-italia-2017>

<sup>3</sup> Ambra M.C., *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, la Rivista delle Politiche Sociali, n.1/2016, 2016, pp. 199,200 [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Ambra-2/publication/308650588\\_Come\\_rendere\\_piu\\_inclusivo\\_il\\_welfare\\_contrattuale\\_e\\_aziendale/links/57ea3f1708ae113df523321e/Come-rendere-piu-inclusivo-il-welfare-contrattuale-e-aziendale.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Ambra-2/publication/308650588_Come_rendere_piu_inclusivo_il_welfare_contrattuale_e_aziendale/links/57ea3f1708ae113df523321e/Come-rendere-piu-inclusivo-il-welfare-contrattuale-e-aziendale.pdf)



## *Politiche e pratiche a favore della sostenibilità sociale*

decidere di intervenire, allocando risorse economiche ed organizzative, per sviluppare specifici progetti.<sup>4</sup>

L'offerta di determinate prestazioni e beni può derivare da una decisione unilaterale e volontaria della singola impresa ovvero da un accordo tra impresa, o rappresentanze datoriali, e sindacati dei lavoratori.<sup>5</sup> Emergono quindi altri attori che svolgono una parte attiva nel promuovere il welfare nelle imprese in aggiunta allo Stato, cioè le parti sociali. I sindacati hanno svolto e continuano a svolgere un importante ruolo in termini di legittimazione ed introduzione di prestazioni in favore di dipendenti e famiglie, inoltre vigilano sull'inserimento del welfare negli accordi con le aziende. Anche le associazioni datoriali sono coinvolte, informando e sensibilizzando le imprese intorno a questi temi ed in particolare sulle norme in materia. Ci sono anche casi in cui si attivano per avanzare proposte di welfare alle imprese associate.<sup>6</sup>

Ci si vuole soffermare ora sul piano più strettamente operativo, ovvero come definire, implementare e valutare un piano welfare a livello aziendale. È fondamentale tener conto dei valori aziendali ed ancorare ad essi il piano welfare, affinché questo divenga centrale nelle politiche aziendali. Per definire quali servizi e beni erogare

---

<sup>4</sup> Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, op. cit.; Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in italia 2017*, op. cit.

<sup>5</sup> Santoni V., *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, a cura di Maino F., Giappichelli, Torino, 2021

<sup>6</sup> Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in italia 2017*, op. cit.

### Capitolo 3

bisogna comprendere le reali necessità dei dipendenti; quindi, esaminare la situazione attuale, sia in termini di misure già adottate che in termini di bisogni effettivi dei propri dipendenti.<sup>7</sup> Vi è infatti un'enorme varietà di servizi da poter offrire in termini di welfare aziendale, che spaziano da servizi all'individuo e alla famiglia, alla gestione del tempo, come la flessibilità oraria incluso lo smart working, fino alla formazione.<sup>8</sup> Proprio per questa varietà, prima di introdurre una prestazione, si vorrà comprendere a quali cose i dipendenti sono maggiormente interessati. Lo step successivo sarà volto a comprendere quali sono i servizi offerti sul territorio e quindi accessibili attraverso convenzioni e accordi vari. Si dovrà poi effettuare un'analisi interna con i dirigenti aziendali per dare continuità ai progetti e capire come eventualmente realizzare delle sinergie con servizi già offerti. Inoltre, per l'impresa sarà importante approfondire le questioni normative e fiscali, al fine di scegliere servizi che possano permettere di ottenere i relativi vantaggi in termini di contenimento dei costi. Una volta terminata la fase di analisi, tenuto conto dei dipendenti, dei servizi a cui è possibile accedere e di fattori normativi e fiscali, si potranno scegliere i servizi; quindi, stabilire accordi e convenzioni per l'erogazione

---

<sup>7</sup> Baiesi L., Parmigiani L.M., Stanzani L., *Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale* in *Progettare un Welfare aziendale condiviso*, a cura di Cavallo M., Oliva D., CLUEB, Bologna, 2017, pp. 127,128

[https://www.cittametropolitana.bo.it/imprese/Progettare\\_un\\_welfare\\_aziendale\\_condiviso\\_ecco\\_il\\_libro\\_sulle\\_esperienze\\_regionali](https://www.cittametropolitana.bo.it/imprese/Progettare_un_welfare_aziendale_condiviso_ecco_il_libro_sulle_esperienze_regionali)

<sup>8</sup> Maino F., *Il secondo welfare e la sfida pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale*, in *Quinto Rapporto sul secondo welfare*, op. cit. p. 49

degli stessi.<sup>9</sup> Un importante ruolo, in questa fase, è assunto dai *provider*, ovvero coloro che hanno fatto del welfare aziendale un'attività di business. Essi da una parte informano e sensibilizzano le imprese circa i benefici che possono trarre da un piano di welfare aziendale, dall'altra sviluppano l'offerta per le imprese e, di conseguenza, per i loro dipendenti e le relative famiglie.<sup>10</sup> Riassumendo, sono tre i soggetti che promuovono l'introduzione del welfare aziendale o contrattuale da parte delle imprese: Stato, parti sociali e *provider*. Sarà poi necessario monitorare l'effettiva fruizione dei servizi da parte dei dipendenti per comprendere se ne stanno beneficiando o se il piano necessita di modifiche per una maggiore efficacia. Per le imprese questi servizi, erogati in favore dei dipendenti, rappresentano degli investimenti, quindi bisogna valutare la sostenibilità economico-finanziaria del piano; per tale ragione sarà opportuno definire delle metriche che permettano di stabilire il ritorno di tali investimenti. L'ultimo aspetto riguarda la comunicazione del piano di welfare sia internamente, principalmente ai dipendenti, ma anche esternamente. La comunicazione verso l'esterno potrà permettere un miglioramento della reputazione dell'impresa e favorire un contagio in termini di diffusione di buone pratiche aziendali e buone prassi di welfare, le quali favoriscono la creazione di valore per il territorio, contribuendo a rafforzare il legame con esso.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Baiesi L., Parmigiani L.M., Stanzani L., *Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale* in *Progettare un Welfare aziendale condiviso*, op. cit. pp. 120-127,129

<sup>10</sup> Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, op. cit. p. 52

<sup>11</sup> Baiesi L., Parmigiani L.M., Stanzani L., *Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale* in *Progettare un Welfare aziendale condiviso*, op. cit. pp. 129,130

### Capitolo 3

Un piano di welfare aziendale adeguatamente definito e comunicato genera benefici sia per l'impresa che lo introduce che per i dipendenti, cioè i destinatari del piano. Può essere un valido mezzo per attrarre e trattenere lavoratori qualificati; infatti, se realizzato tenendo conto delle reali necessità dei propri dipendenti genera soddisfazione negli stessi e migliora il clima aziendale. Di conseguenza vi potrà essere una riduzione nel tasso di assenteismo, del turnover ed un aumento di produttività.<sup>12</sup> Questo aumento di produttività può ritenersi legato ad una maggiore motivazione dei dipendenti, ad accresciuti *engagement* e senso di appartenenza, dal momento in cui avvertono che l'impresa in cui lavorano ha a cuore i loro bisogni; inoltre, questo va a vantaggio delle relazioni interne.<sup>13</sup>

Se è vero che ci sono molti benefici legati all'introduzione del welfare aziendale bisogna anche riconoscere i rischi e le problematiche che da esso possono derivare. Una su tutte è dovuta alla sua diffusione scarsamente omogenea, andando ad esacerbare le differenze presenti sul territorio tra chi lavora in grandi imprese e coloro che lavorano nelle piccole e medie imprese, ma anche tra chi lavora in un certo settore produttivo piuttosto che in un altro.<sup>14</sup> La nostra economia è prevalentemente

---

<sup>12</sup> Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, op. cit. pp. 92,93

<sup>13</sup> Gabrielli G., *Welfare Aziendale e Gestione delle Risorse Umane*, *Leadership e Management Magazine*, 30/05/2017

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/welfare-aziendale-gestione-delle-risorse-umane/>;

Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, op. cit. p. 52

<sup>14</sup> Santoni V., *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in *Quinto Rapporto sul secondo welfare*, op. cit. pp. 206,207

costituita da PMI; per cui, nella realizzazione delle misure di welfare, bisogna farsi sì che queste imprese siano parte attiva insieme a quelle di grandi dimensioni. Le PMI incontrano due ostacoli principali: scarse risorse economiche ed organizzative che escludono la possibilità di accesso a servizi i cui costi sono giudicati eccessivi e, avendo pochi dipendenti, non raggiungono quella “massa critica” che permetterebbe di godere di condizioni vantaggiose da parte dei *provider*.<sup>15</sup> Un valido strumento per superare queste difficoltà è il contratto di rete, in generale attraverso tali contratti le imprese si aggregano per sviluppare le loro capacità competitive e innovative per mezzo della collaborazione e dello scambio di prestazioni. Così facendo uniscono le loro risorse e competenze, compensando le difficoltà dovute alle loro piccole dimensioni. Esse possono decidere di aggregarsi per offrire servizi di welfare ai propri collaboratori; servizi che, come singole, non sarebbero in grado di offrire.<sup>16</sup> Le reti permettono alle piccole imprese di offrire al proprio personale un sistema di welfare con servizi simili a quelli che sono in grado di offrire le grandi aziende. Le grandi aziende, inoltre, possono stabilire dei network con quelle imprese di dimensioni più piccole per realizzare sistemi di welfare aziendale in partnership, in modo da contribuire all’implementazione diffusa e ad una maggiore uguaglianza sociale.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, op. cit. p. 100

<sup>16</sup> Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, op. cit. p. 67

<sup>17</sup> Baiesi L., Parmigiani L.M., Stanzani L., *Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale* in *Progettare un Welfare aziendale condiviso*, op. cit. p. 135

### 3.2 Flessibilità ed equilibrio vita-lavoro: lo smart working può essere di supporto?

Lo sviluppo tecnologico di cui siamo testimoni nella nostra epoca e la diffusione di strumenti tecnologici offrono la possibilità di lavorare con modalità diverse rispetto a quelle tradizionali. Grazie a questi strumenti oggi è possibile parlare di flessibilità. La prestazione lavorativa può essere fornita anche in assenza di presenza fisica nel luogo in cui tradizionalmente è svolta l'attività ed in orari diversi da quelli tipici.<sup>18</sup> Infatti, la flessibilità riguarda due principali aspetti, il controllo del lavoratore sul tempo e sul luogo di lavoro. Rispetto al primo punto, Chung e van der Lippe distinguono tra *flexitime*, ovvero la possibilità che l'individuo ha di variare l'orario di lavoro, ad esempio iniziare più tardi terminando più tardi fermo restando le ore complessive giornaliere stabilite, e *working time autonomy*, per cui l'individuo ha un maggiore margine di libertà nel definire il proprio programma di lavoro rispetto al *flexitime*. Il controllo sul luogo implica, come già evidenziato, poter svolgere la propria prestazione fuori dai locali aziendali. Flessibilità potrebbe anche significare lavorare un numero minore di ore, come nel caso del part-time, per meglio conciliare il lavoro con la vita personale o le responsabilità familiari.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, Psicologia Sociale, Social Psychology Theory & Research, n.2, 2020, p. 203

<sup>19</sup> Chung H., van der Lippe T., *Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction*, Social Indicators Research, Vol. 151(2), 2020, p. 367  
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

Victor evidenzia alcune ragioni, oltre allo sviluppo tecnologico, che stanno portando le organizzazioni ad attuare varie forme di flessibilità, tra queste: accresciuta competitività globale, famiglie a doppio reddito, dipendenti con responsabilità di cura nei confronti dei figli o di persone anziane, famiglie con un unico genitore, esigenze della nuova generazione che chiede maggiormente forme di lavoro flessibili, e sostenibilità.<sup>20</sup> Molte di queste ragioni richiamano la necessità di un equilibrio tra lavoro e vita privata (*work-life balance*, d'ora in avanti WLB). L'organizzazione del lavoro flessibile, di per sé, non è garanzia di equilibrio vita-lavoro. Essa ha il potenziale per permettere una maggiore compatibilità tra richieste lavorative e familiari, ma sono emersi risultati contrastanti circa i reali effetti che ne conseguono. La flessibilità lavorativa potrebbe portare a privilegiare una sfera a discapito dell'altra, ad esempio il lavoro potrebbe prendere il sopravvento sulla vita familiare incrementando il conflitto lavoro famiglia. Infatti, ci sono casi in cui il lavoratore ritiene di doversi impegnare di più per ripagare la flessibilità concessa dal datore di lavoro. Al contrario, dal momento in cui un individuo esercita un certo controllo sul tempo e/o sul luogo di lavoro possono gravare su di lui maggiori aspettative relativamente allo svolgimento dei compiti familiari, a causa di stereotipi questo avviene soprattutto nel caso delle donne.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Victor J., *Workplace Flexibility in the 21st Century: Meeting the Needs of the Changing Workforce*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 2009

<sup>21</sup> Chung H., van der Lippe T., *Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction*, op. cit. pp. 368-371

### *Capitolo 3*

Ci sono alcuni fattori, sia organizzativi che individuali, che incidono sull'effettiva realizzazione di un migliore equilibrio vita-lavoro per mezzo della flessibilità. Bjärntoft e colleghi, in una loro ricerca, individuano aspetti organizzativi ed individuali che possono favorire o ostacolare la WLB. Alcuni aspetti organizzativi che incidono positivamente sono: fornire chiare informazioni ai lavoratori circa l'organizzazione e lo svolgimento delle attività in condizioni flessibili; lo stile di leadership che, se orientato alle relazioni, favorisce un ambiente favorevole in cui è più semplice gestire un carico importante di richieste lavorative; una cultura aziendale che incoraggi la flessibilità, evitando di generare sensi di colpa nelle persone per la loro mancata prestazione durante gli orari "normali" di lavoro. Ad incidere negativamente è soprattutto l'eccessivo carico gravante sul lavoratore. Gli aspetti individuali che incidono maggiormente sono: l'eccessivo impegno nel lavoro, la gestione dei confini tra vita e lavoro e la percezione di flessibilità. Il primo, specialmente se unito ad eccessive richieste lavorative, può portare l'individuo ad un conflitto famiglia lavoro, in quanto la persona ridurrà il tempo e le energie impiegate in compiti non lavorativi. Le medesime condizioni di lavoro possono far percepire un diverso grado di WLB a seconda che si adotti una strategia di segmentazione, ovvero il ruolo lavorativo viene nettamente separato da quello privato, o una strategia di integrazione tra lavoro e famiglia. La capacità di avere un controllo sui confini tra



ruoli è correlata positivamente alla WLB.<sup>22</sup> La capacità di autoregolamentazione o autocontrollo è fondamentale per gestire adeguatamente i confini tra vita e lavoro, ciò implica aspetti come il saper lavorare autonomamente ed essere capaci di stabilire dei limiti.<sup>23</sup> La flessibilità percepita riguarda il sentimento di flessibilità rispetto ai confini spazio-temporali, quindi poter variare il proprio programma lavorativo.<sup>24</sup> Bjärntoft et al., a seguito della loro ricerca, affermano che la percezione di flessibilità influisce positivamente sulla WLB ed interagisce con numerosi fattori, attenuando quelli che incidono negativamente sull'equilibrio ma può anche attenuare i fattori organizzativi che incidono positivamente. Per questo motivo coloro che sperimentano un basso livello di flessibilità hanno maggiore bisogno di fattori organizzativi, quale lo stile di leadership, che influiscono positivamente sulla WLB.<sup>25</sup> Alcune delle modalità di organizzazione flessibile del lavoro sono: il *flexitime*, menzionato in precedenza, in cui generalmente vi sono orari in cui ci si aspetta che tutti siano al lavoro e altri orari in cui il dipendente può organizzare le attività

---

<sup>22</sup> Bjärntoft S., Hallman M.D., Mathiassen S.E., Larsson J., *Occupational and individual determinants of Work-Life Balance among office workers with Flexible Work Arrangements*, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 17(4), 2020  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17041418>

<sup>23</sup> Mellner C., Aronsson G., Kecklund G., *Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work*, Nordic Journal of Working Life Studies, Vol. 4(4), 2014, p. 19  
<https://doi.org/10.19154/njwls.v4i4.4705>

<sup>24</sup> Allen T.D., Cho E., Meier L.L., *Work-Family boundary dynamics*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1, 2014, p. 104  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>

<sup>25</sup> Bjärntoft S., Hallman M.D., Mathiassen S.E., Larsson J., *Occupational and individual determinants of Work-Life Balance among office workers with Flexible Work Arrangements*, op. cit. pp. 9,10

### Capitolo 3

lavorative tenendo conto di impegni personali e famigliari per cui assentarsi; il part time, che può derivare da una decisione del datore di lavoro per questioni organizzative e di efficienza o essere una scelta del lavoratore; il *Job Sharing*, in cui più lavoratori acquisiscono l'obbligo in solido della prestazione, si tratta di un tempo pieno diviso in due tempi parziali, pensato soprattutto per lavori particolarmente complessi; settimana di lavoro corta, corta proprio perché si lavora un giorno in meno rispetto ai tradizionali cinque giorni a settimana, aumentando le ore giornaliere e quindi lasciando invariate le ore settimanali o mantenendo le stesse ore giornaliere con una diminuzione delle ore settimanali a parità di stipendio; telelavoro e smart working, le tecnologie ICT permettono di lavorare da casa o comunque fuori dai locali aziendali, questo permette di sperimentare flessibilità e può ridurre il tasso di assenteismo.<sup>26</sup>

Lo smart working non è semplicemente il lavoro svolto da casa per mezzo della tecnologia ma una nuova idea di lavoro, in quanto dovrebbe conferire flessibilità non solo spaziale ma anche temporale.<sup>27</sup> Come si evince dalla definizione di smart working del CIPD, un aspetto chiave è la combinazione di flessibilità, discrezionalità e collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi in maniera efficace ed

---

<sup>26</sup> Sulaymonov A., *Flexible Working Practices: Urgency or Future?*, Modern Economy, Vol. 11(7), 2020, pp. 1344-1346 <https://doi.org/10.4236/me.2020.117095>

<sup>27</sup> De Gennaro D., Loia F., Adinolfi P., *Sostenibile o insostenibile? La percezione del telelavoro nelle organizzazioni post-pandemiche*, ProspettiveinOrganizzazione, 11/02/2022 <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/sostenibile-o-insostenibile-la-percezione-del-telelavoro-nelle-organizzazioni-post-pandemiche/>

efficiente.<sup>28</sup> È perciò necessario un profondo cambiamento organizzativo che interessa la trasformazione digitale, i processi e le relazioni. Alla base deve esserci una variazione nella cultura della gestione che richiede tempo.<sup>29</sup> Bisogna passare da una cultura basata su vigilanza e controllo ad una basata sul raggiungimento di obiettivi chiari e realistici.<sup>30</sup>

Nella maggior parte dei casi il ricorso massiccio allo smart working durante la pandemia di Covid-19, dovuto alle esigenze di proteggersi e limitare i contagi, ha assunto sembianze molto più vicine a quelle del telelavoro, finendo per avere scarsi effetti positivi o, talvolta, negativi sia sull'organizzazione che sugli individui. Questo perché molte imprese non avevano ancora avviato la trasformazione nella filosofia manageriale necessaria a rendere positiva l'esperienza di smart working. Affinché si possano ottenere risultati positivi, sia in termini di soddisfazione per i dipendenti che in termini di performance, le modalità di lavoro, di monitoraggio e valutazione vanno definite con cura. A tale scopo è necessaria la capacità di comunicazione anche attraverso forme digitali.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> CIPD, *Smart working: the impact of work organisation and job design*, 2008, tratto da Torre T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? prospettive oltre l'emergenza*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, editoriale n.1, 2020, p. 5  
<https://www.impresaprogetto.it/editorials/2020-1/torre>

<sup>29</sup> Torre T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? prospettive oltre l'emergenza*, op. cit.

<sup>30</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit. pp. 204,205

<sup>31</sup> Torre T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? prospettive oltre l'emergenza*, op. cit.

### Capitolo 3

Gli addetti HR devono tener conto della modalità di lavoro in smart working già dalle fasi di selezione del personale e nella formazione dello stesso, affinché gli individui familiarizzino con tale forma di lavoro flessibile e imparino a gestirla. Insieme al conferimento di flessibilità per mezzo dello smart working gli individui devono percepire un aumento di fiducia e responsabilità, in tal modo vivranno positivamente la condizione di lavoro a distanza. Bisogna fare in modo che il lavoratore non sperimenti una minore possibilità di carriera e di apprendimento. Le organizzazioni dovranno impegnarsi in un'attività di *job design*, definendo quali compiti possono essere svolti a distanza, per mezzo di quali indicatori valutare la performance e assicurare sicurezza sia fisica che cibernetica. Inoltre, dovranno fornire al personale i mezzi necessari per svolgere l'attività fuori dai luoghi di lavoro.<sup>32</sup>

Ci sono lavori che per loro natura non possono essere svolti a distanza ma anche caratteristiche individuali o situazioni familiari che rendono lo smart working non adatto a tutti. Alcuni aspetti da considerare sono: il livello di autodisciplina del singolo dipendente, cruciale nello svolgimento di compiti più complessi, la disponibilità di sufficiente e adeguato spazio per svolgere l'attività lavorativa,<sup>33</sup> saper programmare e pianificare ed avere un senso sviluppato di responsabilizzazione.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit. pp. 204,205

<sup>33</sup> Loia F., Adinolfi P., *Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19*, Sustainability, Vol. 13(9), 2021, p. 3  
<https://doi.org/10.3390/su13094823>

<sup>34</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit. p. 218

Bisogna considerare la presenza di lavoratori che per il proprio carattere preferiscono lavorare in contesti di prossimità fisica e l'organizzazione dovrebbe tener conto di tali bisogni. Non può dirsi neanche adatto per tutte le imprese, per la tipicità del business o perché non vi è ancora quella trasformazione necessaria a rendere lo smart working un fattore abilitante di effetti positivi.<sup>35</sup>

L'adozione dello smart working ha effetti economici ma anche sociali ed ambientali. La trasformazione organizzativa e il ripensamento dei processi, che avviene per un'efficace introduzione dello smart working, dovrebbero portare ad una forte spinta alla digitalizzazione e questo dovrebbe favorire una maggiore competitività, inoltre si può generare un efficientamento dei processi determinando una riduzione dei costi; in tal modo si liberano risorse che possono essere investite in maniera più efficace. Questa modalità di lavoro può favorire la WLB, essa dà una sensazione di benessere ai dipendenti, condizione che consente un aumento della produttività per via di una maggiore motivazione e soddisfazione degli stessi. Inoltre, le organizzazioni che si dimostrano attente nel garantire la WLB migliorano la propria reputazione, diventano più attraenti per i talenti, riducendo costi di recruitment, ed evitano comportamenti sleali dei dipendenti come l'assenteismo.<sup>36</sup> Affinché si concretizzi un effettivo equilibrio, lo *smart worker* deve imparare a stabilire confini tra ruoli

---

<sup>35</sup> Torre T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? prospettive oltre l'emergenza*, op. cit. p. 7

<sup>36</sup> De Gennaro D., Loia F., Adinolfi P., *Sostenibile o insostenibile? La percezione del telelavoro nelle organizzazioni post-pandemiche*, op. cit.

### Capitolo 3

perché possono sorgere maggiori aspettative da parte della famiglia o degli amici, in virtù del fatto che si lavora a distanza con modalità flessibili.<sup>37</sup>

Vi è una relazione positiva con la soddisfazione, come anticipato, ma questa relazione non è lineare bensì ad U rovesciata, ciò significa che oltre un certo numero di ore o giorni in smart working la soddisfazione nei lavoratori non cresce più, anzi tenderà a diminuire a causa della mancanza di interazione fisica che conduce ad una sensazione di isolamento.<sup>38</sup> Un simile effetto è causato rispetto al commitment e all'impegno verso la propria organizzazione. Livelli molto elevati di lavoro a distanza influiscono negativamente anche sulle relazioni con i colleghi.<sup>39</sup> Questi aspetti suggeriscono la necessità di stabilire un equilibrio presenza/distanza che massimizzi i benefici dello smart working e minimizzi la percezione di isolamento e distacco dall'organizzazione.

Il lavoro a distanza sembrerebbe incidere in maniera importante sulla sostenibilità ambientale poiché riduce gli spostamenti e quindi le emissioni di anidride carbonica. Pompa offre una riflessione critica sull'impatto ambientale dello smart working, evidenziando la necessità di prestare attenzione circa l'utilizzo che viene fatto delle tecnologie ICT, complici di provocare un importante consumo di energia. Per

---

<sup>37</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit. pp. 209,210

<sup>38</sup> Golden D.T., Veiga J.F., *The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings*, Journal of Management, Vol. 31(2), 2005  
<https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

<sup>39</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit. pp. 211-214

tale ragione si parla di *digital sobriety*, ovvero un utilizzo attento e senza inutili sprechi degli strumenti tecnologici. Quando un'organizzazione decide di adottare lo smart working deve porsi alcune domande e riflettere in maniera critica sull'impatto ambientale di tali condizioni, ad esempio interrogarsi circa l'effettiva sostenibilità del fornire ulteriori device in aggiunta a quelli già posseduti dai dipendenti per scopi personali.<sup>40</sup>

### **3.3 La discrezionalità a supporto della sostenibilità organizzativa**

Secondo Wheatley la discrezionalità si distingue in controllo del lavoro e controllo del programma. Quest'ultimo aspetto riguarda il controllo del tempo e dello spazio, argomento trattato nel precedente paragrafo in cui si è sviluppato il tema della flessibilità. Per controllo del lavoro invece si intende la discrezionalità nello svolgimento dei compiti e nel comportamento da tenere in contesti lavorativi.<sup>41</sup>

È più probabile che chi gode di una maggiore discrezionalità veda i risultati delle proprie azioni ed impari da essi. Questo accresce la comprensione del lavoro e l'autostima del dipendente, in quanto è sostenuta la consapevolezza delle proprie capacità di svolgere i compiti affidati. È favorita quindi la sensazione e la convinzione

---

<sup>40</sup> Pompa L., *L'età dell'indulgenza digitale. Lo smart working alla sfida della digital sobriety*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, 2021  
<https://www.impresaprogetto.it/contributi/2021-1/pompa>

<sup>41</sup> Wheatley D., *Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being*, Work and Occupations, Vol 44(3), 2017, p. 297 <https://doi.org/10.1177/0730888417697232>

### Capitolo 3

di possedere le competenze necessarie per affrontare diversi ostacoli ed eseguire il proprio compito con successo, ovvero l'autoefficacia. Gli individui con un'elevata autoefficacia si impegnano maggiormente nel portare a termine il lavoro affidato e lo fanno per realizzare obiettivi difficili e sfidanti. Essi ritengono di avere le capacità per svolgere con successo il proprio lavoro e, in virtù di questo, essere presi maggiormente in considerazione dai propri manager e supervisori. Questo li pone in una condizione favorevole per esprimersi, in particolare per quello che riguarda la "voce proibitiva", cioè dare suggerimenti rispetto a situazioni dannose o potenzialmente dannose per l'impresa meritevoli di correzione; nonostante questo sia costoso in termini di potenziale reazione sociale avversa. Dalla ricerca empirica di Dedahanov et al. emerge poi una scarsa relazione dell'autoefficacia con la "voce promotrice", ovvero l'espressione volta a proporre nuove idee e soluzioni per migliorare l'organizzazione. Questo può essere spiegato da una maggiore apertura dei manager nella considerazione di idee che possono migliorare l'impresa, per cui vi è una minore probabilità di reazione sociale avversa. Vi è invece una minore apertura in caso di correzione della situazione presente e, per questo, influisce positivamente la discrezionalità e l'autoefficacia che ne deriva.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Dedahanov A.T., Rhee C., Gapurjanova N., *Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link?*, Management Decision, Vol. 57(9), 2019, pp. 2401-2413  
<https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>



## *Politiche e pratiche a favore della sostenibilità sociale*

La discrezionalità si rivela un fattore importante per aspetti legati alla qualità del lavoro, dove per qualità si intende un lavoro caratterizzato da aspetti che promuovano il benessere fisico e mentale del personale.<sup>43</sup> Ci sono situazioni in cui, a fronte di uno stesso lavoro e pari richieste, gli individui manifestano diversi livelli di stress e soddisfazione. Questo può essere spiegato dal grado di discrezionalità concesso ai lavoratori. Il *Job Strain Model* di Karasek mette in relazione due variabili indipendenti, ovvero le richieste lavorative, fonte di stress, ed il grado di discrezionalità concesso, con la tensione o pressione (*mental strain*) che deriva dalle precedenti, quale variabile dipendente. Se le richieste lavorative sono notevoli, ma non affiancate da un sufficiente grado di ampiezza decisionale, queste causano elevata pressione e malessere sul dipendente. Quando l'ampiezza decisionale è bassa la tensione e lo stress aumentano al crescere delle richieste. Quando entrambe le variabili indipendenti sono ad un livello alto Karasek fa riferimento ad un lavoro "attivo", esso permette lo sviluppo di nuovi modelli di comportamento e di un'elevata soddisfazione. Al contrario, se entrambe sono ad un livello basso esso si riferisce ad un lavoro "passivo", che determina una riduzione nell'impegno, nella risoluzione di problemi e nella soddisfazione lavorativa. Karasek arriva alla conclusione che ad incidere sulla pressione mentale e sul malessere, prima ancora del carico di lavoro, sono i forti vincoli alla discrezionalità; per questa ragione è possibile promuovere

---

<sup>43</sup> Wheatley D., *Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being*, op. cit. p. 300

### Capitolo 3

il benessere dei dipendenti, pur mantenendo elevata la produttività, eliminando vincoli non necessari.<sup>44</sup>

Connessa con la discrezionalità è anche la motivazione dei dipendenti. In particolare, Deci et al. distinguono tra due tipi di motivazione, quella intrinseca e quella estrinseca. Si dice che un individuo agisce spinto da una motivazione estrinseca quando le sue azioni sono unicamente volte ad acquisire una ricompensa esteriore, sia materiale che non, o ad evitare una sanzione. Una persona agisce volontariamente e per sua scelta quando è spinta da una motivazione intrinseca, ciò accade quando prova piacere nello svolgimento di un'attività e interesse per una determinata esperienza. Quando un'organizzazione soddisfa il bisogno di autonomia, tra i bisogni psicologici di base delle persone oltre a competenza e appartenenza, il lavoratore si sente maggiormente spinto ad agire motivato da fattori intrinseci. Questo tipo di motivazione genera benefici sia per il benessere dell'individuo che per l'organizzazione.<sup>45</sup> La soddisfazione del bisogno di autonomia favorisce infatti l'identificazione del dipendente con l'impresa, questo promuove una migliore e maggiore motivazione che si ripercuote in una positiva performance.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Karasek R.A., *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24(2), 1979, pp. 285-308  
<https://doi.org/10.2307/2392498>

<sup>45</sup> Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan M.R., *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, 2017, pp. 19-43 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

<sup>46</sup> Lopes H, Calapez T., Lagoa S., *Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behaviour*, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 35(2), 2013, p. 343  
<https://doi.org/10.1177/0143831X13484606>; Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan M.R., *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, op. cit. p. 24

## *Politiche e pratiche a favore della sostenibilità sociale*

Un contesto ampiamente limitante della discrezionalità, a causa di elevati livelli di controllo, farà sì che l'individuo attivi un meccanismo di difesa concentrandosi maggiormente su sé stesso e manifestando una minore preoccupazione per gli altri. Si può ritenere che questo vada a discapito della considerazione degli stakeholder nel proprio modo di agire; mentre, una persona che sperimenta ed ha sperimentato maggiore discrezionalità in passato è più probabile che si impegni per il benessere della comunità. I contesti caratterizzati da eccessivo controllo minacciano anche lo sviluppo di un sistema di valori propri dell'individuo.<sup>47</sup>

Ci sono diversi fattori di contesto che determinano un maggiore o minore grado di discrezionalità sperimentata. Uno di questi è senz'altro legato ai manager e coloro che hanno un certo grado di autorità, i quali possono garantire discrezionalità e supportare il bisogno di autonomia delle persone. Essi devono riconoscere e preoccuparsi delle prospettive del personale e possono dimostrarlo incentivando la loro libera iniziativa, permettendo la loro partecipazione nel prendere decisioni, comunicando loro con chiarezza le ragioni dietro una certa attività e fornendo feedback sullo svolgimento della stessa.<sup>48</sup> Con *autonomy support* si intendono tutte quelle azioni che favoriscono un comportamento maggiormente discrezionale. È opportuno evitare forme di controllo esterno che portano ad un comportamento voluto

---

<sup>47</sup> Lopes H, Calapez T., Lagoa S., *Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behaviour*, op. cit. pp. 344,345

<sup>48</sup> Lopes H, Calapez T., Lagoa S., *Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behaviour*, op. cit. p. 358

### Capitolo 3

dall'impresa, ma tenuto dal dipendente unicamente per ottenere una ricompensa.<sup>49</sup>

Gli ambienti organizzativi che supportano la discrezionalità generano una maggiore soddisfazione, benessere mentale e impegno nel personale. Dalla ricerca di Slemp e colleghi emerge un'interessante sinergia tra il supporto al bisogno di autonomia e il *job crafting*. Quest'ultimo consiste nell'effettuare alcune modifiche al proprio lavoro per allinearlo maggiormente alla propria persona, ai propri valori e capacità. Così facendo il personale incrementa la propria motivazione intrinseca e attraverso il *job crafting* la persona riesce a raggiungere un equilibrio tra le risorse di cui dispone e le richieste lavorative, quindi accuserà minore stress.<sup>50</sup>

Non bisogna confondere quanto affermato finora con la necessità di un'assoluta discrezionalità, senza alcuna forma di controllo. Non si tratta di un dilemma, ovvero di una scelta tra controllo o discrezionalità ma, piuttosto, di un paradosso; quindi, emerge la necessità di combinare la discrezionalità assegnata con un controllo che rimane necessario. Questa combinazione è un elemento dinamico che i manager devono essere in grado di gestire e modificare in base alle mutevoli circostanze, sia interne che esterne. Vi è la necessità di stabilire delle linee guida, monitorare l'attività svolta, fornire *feedback* e premiare i risultati ottenuti. Questo dà ai dipendenti

---

<sup>49</sup> Slemp G.R., Lee M.A., Mossman L.H., *Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 94(2), 2021, p. 429  
<https://doi.org/10.1111/joop.12338>

<sup>50</sup> Slemp G.R., Kern M.L., Vella-Brodrick D.A., *Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support*, Psychology of Well-Being, Vol. 5(7), 2015  
<https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>

## *Politiche e pratiche a favore della sostenibilità sociale*

i mezzi necessari per gestire adeguatamente la discrezionalità affidata ed evita che si generi caos all'interno dell'organizzazione. Quando i dipendenti percepiscono, da un lato che è loro affidata discrezionalità, e dall'altro di essere guidati e premiati, si impegnano maggiormente e ne può scaturire una migliore performance. Per mezzo del controllo indiretto i manager possono vigilare sui dipendenti senza che questi lo percepiscano in maniera negativa, come restringimento della loro autonomia. Questo può avvenire attraverso la diffusione di principi e di una cultura incentrata sulla responsabilità e per mezzo di una comunicazione adeguata della strategia, per poi definire dei sistemi di gestione della performance, come la *balance score-card*, che si focalizzano su indicatori volti a verificare l'allineamento dei risultati raggiunti con gli obiettivi definiti in sede strategica. Lo scopo è di garantire l'implementazione della strategia evitando un ristretto controllo sul modo di svolgere l'attività. La massima efficacia di tale controllo si ha quando i dipendenti possiedono le competenze necessarie e sono pronti a metterle a disposizione per imparare e crescere.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Gilbert G., Sutherland M., *The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study*, South African Journal of Business Management, Vol. 44(1), 2013, pp. 1-14  
<https://hdl.handle.net/10520/EJC131415>

### 3.4 Formazione e crescita personale

Di fronte a contesti in profondo cambiamento e ad un mondo che progredisce a velocità sostenuta le imprese non possono fare a meno di impegnarsi nella formazione delle “proprie” persone. Questa permette ai lavoratori di acquisire quelle competenze, non solo *hard* ma anche *soft*, che li metteranno nella posizione ideale per raggiungere con efficacia gli obiettivi dell’impresa e che offrono loro la possibilità di crescita quali individui; di conseguenza, in essi si può generare una certa autorealizzazione grazie a questo tipo di crescita.<sup>52</sup> La formazione può essere vista come una strategia d’impresa che permette di sviluppare nei dipendenti fattori critici, cioè competenze critiche, per il successo.<sup>53</sup>

Affinché la formazione si riveli davvero utile ed abbia buoni risultati, tanto per l’impresa quanto per l’individuo, vi sono alcune fasi da tenere in considerazione. Innanzitutto, è necessario svolgere una valutazione dei bisogni di formazione, cioè interrogarsi sull’effettiva necessità di impartirla. Non tutti i problemi che l’impresa si trova ad affrontare sono risolvibili tramite l’addestramento e, quando eccessivo, può creare difficoltà nel trattenerne le informazioni e generare frustrazione nel personale formato; quindi, ne riduce l’efficacia e la credibilità, soprattutto se svolto quale pura formalità o unicamente in ottemperanza alle normative di legge. Una

---

<sup>52</sup> Thakore D., *Training – A Strategic HRM Function*, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 11, 2013, pp. 84,85 <https://doi.org/10.18052>

<sup>53</sup> Huang W., *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance in Career Development and Job Satisfaction*, a cura di Fahed-Sreih J., Intechopen, 2019

volta riscontrata un'effettiva necessità di formazione bisogna valutare il tipo di risorse da impiegare e quale formazione impartire.<sup>54</sup> Questa prima fase di analisi avviene su tre livelli: organizzazione, individui e compiti. Ci sono alcune caratteristiche dell'organizzazione, come il supporto dei manager, le risorse a disposizione, le procedure e la struttura organizzativa, la cultura e il sistema di ricompense che incidono sull'efficacia della formazione. In particolare, rispetto all'organizzazione, Huang individua tre interrogativi da porsi in fase di analisi, che riguardano: 1) allineamento della formazione con gli obiettivi strategici, 2) il supporto della formazione alla cultura e alle politiche aziendali, e 3) risorse in termini economici ma anche di tempo e di esperienza per realizzare adeguatamente l'addestramento. Le caratteristiche individuali possono influire sull'efficacia della formazione. Ci sono aspetti, come la motivazione, l'orientamento agli obiettivi di apprendimento, la personalità proattiva e la coscienziosità, positivamente correlati con l'efficacia della formazione, la stessa cosa non può dirsi per il fattore età. Questo aiuterà nel comprendere la prontezza dei diversi individui all'apprendimento, chi ne ha maggiormente bisogno e le necessità di ognuno. Bisognerà poi riflettere sui compiti che gli individui sono chiamati ad eseguire e sulle loro caratteristiche, quindi sulle competenze necessarie per svolgerli.<sup>55</sup> È necessario comprendere il divario tra le

---

<sup>54</sup> Cekada T.L., *Training Needs Assessment: Understanding what employees need to know*, Professional Safety, Vol.55(3), 2010, pp. 28,29

<sup>55</sup> Huang W., *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance*, op. cit.

### Capitolo 3

competenze esistenti e quelle ottimali al momento presente, ma anche rispetto a quelle che nel prossimo futuro saranno necessarie per garantire una buona performance, con lo scopo di colmare il gap esistente attraverso la formazione. Una volta individuata la necessità di formazione, tramite l'analisi dei bisogni, si procederà con la definizione del programma di formazione e quindi delle modalità di erogazione. Questo comporta: un'analisi costi-benefici legati alle attività di formazione; stabilire gli obiettivi della formazione che permetteranno di valutare l'efficacia della stessa; definire il contenuto, allineato con gli obiettivi, e le modalità di distribuzione, se formazione *on-the-job* o *off-the-job* e se impartirla con risorse proprie o se avvalersi di risorse esterne.<sup>56</sup>

Il programma di formazione può essere definito a partire dagli obiettivi che l'impresa si propone di realizzare. Nelle fasi precedenti si sono individuati dei problemi ed ora si tratta di risolverli, ad esempio chiudere o quantomeno assottigliare il gap tra competenze effettive ed ottimali.<sup>57</sup> La formazione *off-the-job* consiste nell'addestramento fornito in impresa durante lo svolgimento delle normali attività lavorative, sotto la guida di un supervisore, ed offre l'occasione di imparare affrontando compiti e situazioni sfidanti per mezzo dell'interazione con i propri colleghi. Si tratta di una formazione informale e le modalità più comuni sono il *mentoring*, il

---

<sup>56</sup> Cekada T.L., *Training Needs Assessment: Understanding what employees need to know*, op. cit. pp. 29,30,32

<sup>57</sup> Thakore D., *Training – A Strategic HRM Function*, op. cit. pp. 87,88



*coaching* e la rotazione. I primi due si riferiscono ad un trasferimento di conoscenze e capacità dai lavoratori più esperti ai meno esperti. Il *mentoring* è una sorta di affiancamento che avviene soprattutto nei confronti di coloro che hanno appena fatto il loro ingresso in impresa. Il mentore provvede consigli e suggerimenti al fine di sviluppare le competenze, così da determinare lo sviluppo personale e professionale del nuovo arrivato ad un livello standard stabilito dall'impresa. Inoltre, il mentore valuta le prestazioni della persona in formazione e propone degli avanzamenti di livello in base ai risultati e alla prontezza del dipendente. Il *coaching* avviene in fasi successive e consiste nell'applicare le proprie conoscenze e consolidare le proprie competenze. Il *coach* supporta il lavoratore nel raggiungere autonomamente gli obiettivi, a tale scopo favorisce l'individuazione, da parte dello stesso lavoratore, di una risposta ai problemi piuttosto che dare direttamente delle indicazioni su come affrontarli. Il dipendente è perciò aiutato nello sviluppo della capacità di gestione autonoma dei problemi e nello svolgere il lavoro in maniera più indipendente. La rotazione consiste nell'inserire il dipendente in varie aree e funzioni aziendali così che sviluppi capacità multidisciplinari e acquisisca una più approfondita conoscenza dell'impresa in cui lavora. Questo permette anche di realizzare lo sviluppo professionale pianificato dalla società per il proprio personale.<sup>58</sup> La formazione *off-*

---

<sup>58</sup> Sekerin V.D., Gaisina L.M., Shutov N.V., Abdrakhmanov N.K., Valitova N.E., *Improving the Quality of Competence-Oriented Training of Personnel at Industrial Enterprises*, Quality Access to Success, Vol. 19(165), 2018, pp. 69-71

### Capitolo 3

*the-job* è quella che avviene principalmente in aula mediante letture, discussioni, casi studio, ecc. Il metodo del distanziamento della formazione, o “*time-spaced learning*”, si rivela molto efficace nel consentire la memoria delle informazioni e l’applicazione delle nozioni apprese, molto di più rispetto alla formazione consecutiva e ristretta in un breve periodo di tempo. Il “*time-spaced learning*” consiste nel differire nel tempo la formazione, permettendo al dipendente di applicare le conoscenze acquisite o le abilità sviluppate e interiorizzarle. Dopodiché vi sarà un nuovo incontro per rinforzare le precedenti nozioni ed eventualmente condividere le esperienze avute applicando tali informazioni, per poi proseguire con ulteriori obiettivi di apprendimento.<sup>59</sup>

Bisogna valutare l’efficacia della formazione per capire se sono stati raggiunti gli obiettivi stabiliti e se questi hanno contribuito a migliorare la performance.<sup>60</sup> Il modello di valutazione di Kirkpatrick è sviluppato su quattro livelli. Vengono analizzati: la reazione, ovvero la percezione del programma di formazione da parte dei dipendenti che l’hanno ricevuta; l’apprendimento, cioè fino a che punto i dipendenti hanno acquisito i contenuti tramandati attraverso l’addestramento e sviluppato competenze; il comportamento, capire se le nuove conoscenze e capacità sono state applicate nello svolgimento dei compiti; l’ultimo livello riguarda i risultati,

---

<sup>59</sup> Ibrahim R., Boerhannoeddin A., Bakare K.K., *The effect of soft skills and training methodology on employee performance*, European Journal of Training and Development, Vol. 41(4), 2017, pp. 390,391,393-395 <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

<sup>60</sup> Huang W., *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance*, op. cit.

comprendere se vi sono stati miglioramenti nella performance dell'impresa.<sup>61</sup> La valutazione è trasversale al processo di formazione, quindi non è da svolgere solo una volta completato l'intero programma, bensì durante l'intero processo formativo.<sup>62</sup>

Il tempo speso in formazione, la metodologia ed il contenuto della formazione influiscono sulla soddisfazione del lavoratore circa la formazione stessa, e quest'ultima è positivamente correlata con la soddisfazione sul lavoro. Essa è intesa come modo di percepire i differenti aspetti del proprio lavoro ed incide in maniera importante sull'impegno, sulla motivazione e sulla volontà di rimanere a lungo nella stessa impresa.<sup>63</sup> Questo, tra le altre cose, è legato al fatto che il dipendente soddisfatto si identifica maggiormente con la propria organizzazione; inoltre, è più probabile che esso interagisca maggiormente con gli altri e offra supporto ai propri colleghi.<sup>64</sup>

### **3.5 Inclusione e pari opportunità nel lavoro e nella carriera**

Le crescenti diversità presenti negli attuali contesti organizzativi, legate a generazioni diverse che si incontrano, sesso, orientamento sessuale, provenienza,

---

<sup>61</sup> Kirkpatrick D.L., *Techniques for evaluating training programs*, tratto da Huang W., *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance*, op. cit.

<sup>62</sup> Thakore D., *Training – A Strategic HRM Function*, op. cit. p.89

<sup>63</sup> Schmidt S.W., *The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18(4), 2007, pp. 481-497  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>

<sup>64</sup> Huang W., *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance*, op. cit.

### Capitolo 3

background e religione, meritano una riflessione rispetto al tema dell'inclusione e su come trarre valore dalle differenze. La diversità, in questi contesti, è definita da Ferdman come “*la rappresentazione di molteplici gruppi identitari e delle loro culture in una particolare organizzazione o gruppo di lavoro*”. Le imprese devono riconoscere i potenziali benefici che da essa possono derivare e creare un ambiente libero da pregiudizi, stereotipi e discriminazioni, in modo che ogni persona si senta libera di essere sé stessa ed esprimersi pienamente negli ambienti di lavoro. La diversità, grazie alle differenze nel modo di interpretare la realtà, pensare e apprezzare le situazioni, può essere un valore aggiunto in grado di generare una migliore performance ed una maggiore creatività, ma potrebbe anche essere fonte di divisione sociale. Gli effetti prodotti dipendono soprattutto da contesti e fattori organizzativi e dal modo di gestire la diversità nelle organizzazioni.<sup>65</sup>

A tale scopo sono emerse le politiche di *Diversity Management* tese a far fronte alle complessità del sistema economico valorizzando le differenze tra gli individui e promuovendo l'inclusione tra di essi. Attraverso il DM ci si focalizza sulle diversità di ognuno per comprenderne gli effetti e attraverso quali modi mettere ciascuno nelle condizioni di esprimere il proprio massimo potenziale, non annullando le differenze esistenti bensì promuovendole.<sup>66</sup> L'impegno in tal senso è volto a

---

<sup>65</sup> Ferdman B.M., *The Practice of Inclusion in Diverse Organizations in Diversity at Work: The Practice of Inclusion* a cura di Ferdman B.M., Deane B.R., Jossey-Bass, San Francisco, 2013, pp. 3-8

<sup>66</sup> Balloi C., *La diversità nei luoghi di lavoro: Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*, FrancoAngeli, Milano, 2021, pp. 34, 37-40

comprendere, e poi realizzare, quelle condizioni organizzative suscettibili di rendere il contesto lavorativo scevro da discriminazioni e quindi maggiormente inclusivo, in modo da favorire la libera espressione degli individui. Questo può andare a vantaggio dei dipendenti ma anche dell'impresa, in quanto sono favoriti un migliore raggiungimento degli obiettivi e la *retention* dei lavoratori grazie ad un minore stress ed una maggiore motivazione degli stessi.<sup>67</sup> L'impegno nel lottare contro le discriminazioni migliora la reputazione dell'azienda che acquisisce maggior valore agli occhi dei clienti. Per queste ragioni la gestione delle diversità e il contrasto delle discriminazioni e degli stereotipi rappresentano per l'impresa un investimento.<sup>68</sup>

Le diversità possono rappresentare un valore aggiunto per l'impresa solo per mezzo dell'inclusione. L'inclusione consiste nel dare a tutti la possibilità di partecipare, esprimersi e sentirsi parte dell'organizzazione, mantenendo le differenze e senza dover perdere la propria unicità per uniformarsi agli altri. Infatti, dove vi è inclusione le differenze sono valorizzate e promosse ed è riconosciuto il valore di prospettive diverse. Sono le percezioni degli individui a stabilire se una pratica è

---

<https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/621>

<sup>67</sup> De Simone S., Pinna R., *Un silenzio che non fa rumore. Diverse sessualità e pratiche discriminatorie*, ProspettiveinOrganizzazione, 16/09/2016

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/un-silenzio-che-non-fa-rumore-diverse-sessualita-e-pratiche-discriminatorie-de-simone-pinna/>

<sup>68</sup> Buemi M., *Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR*, Sociologia del Lavoro, n.134, 2014, p. 166

### Capitolo 3

inclusiva o no. Tante più persone si sentono valorizzate per il loro modo di essere e per le loro differenze, tanto più è probabile che emerga un significato condiviso circa le pratiche che possono generare inclusione e rendere così l'organizzazione più inclusiva. Tutti possono offrire un contributo per una maggiore inclusione: i singoli lavoratori con il comportamento ed il modo di relazionarsi con gli altri; i gruppi di lavoro stabilendo norme al proprio interno che favoriscano l'integrazione; i leader nel rendere tutti responsabili dei propri comportamenti ed attraverso uno stile di leadership che promuova la partecipazione di tutti; l'organizzazione tramite politiche e pratiche inclusive ed infine la società, promuovendo, attraverso i propri valori, lo sviluppo delle differenze.<sup>69</sup>

Si intende ora concentrare l'attenzione su alcune delle politiche e pratiche organizzative che favoriscono l'inclusione. Un primo aspetto riguarda il recruitment e l'assunzione, bisogna prestare attenzione all'insinuarsi di stereotipi fin da questa fase iniziale del rapporto con la persona. È necessario stabilire criteri di selezione che non mirino a favorire una categoria piuttosto che un'altra, e comunicarli in maniera chiara e trasparente ai candidati.<sup>70</sup> Svolgere colloqui in cui è previsto un incontro diretto, valutando la persona rispetto alle sue capacità e competenze, permette di

---

<sup>69</sup> Ferdman B.M., *The Practice of Inclusion in Diverse Organizations in Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, op. cit. pp. 9-20

<sup>70</sup> Tschudi D., Carone A.C., De la Croix C.V., *Carriere professionali eque: un'opportunità per le aziende*, Project Report DEASS, SUPSI, Manno, 2012, pp. 24,25

## *Politiche e pratiche a favore della sostenibilità sociale*

abbattere eventuali pregiudizi.<sup>71</sup> Bisogna anche assicurarsi che le persone incaricate di svolgere le fasi di selezione siano adeguatamente formate ed abbiano competenze rispetto alla gestione delle diversità. In questa sede bisogna valutare non solo le *hard skill* ma anche le *soft skill* dei candidati, assicurandosi che siano in linea con i principi e valori dell'impresa e che essi abbiano una certa sensibilità rispetto alle diversità.<sup>72</sup> Riuscire ad abbattere pregiudizi e stereotipi in questa fase è incredibilmente importante per garantire pari opportunità ed evitare di privarsi di persone competenti che possono costituire un fattore di vantaggio competitivo.<sup>73</sup> La formazione è un altro elemento chiave. Essa permette di diffondere la cultura dell'impresa, le competenze di gestione delle diversità, e trasmettere ai dipendenti l'importanza che le differenze assumono nell'impresa. È importante che tutti vengano coinvolti nella formazione, anche coloro che lavorano con modalità flessibili, come ad esempio i *part timer*. Questa può rappresentare un'occasione per lo sviluppo di relazioni e per l'integrazione delle minoranze. Il processo di valutazione rappresenta un ulteriore aspetto a cui prestare attenzione per evitare che assuma caratteristiche discriminatorie. Esso dovrebbe focalizzarsi sul raggiungimento di obiettivi specifici e non sulla disponibilità in termini di ore di presenza in ufficio, poiché

---

<sup>71</sup> Buemi M., *Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR*, op. cit. pp. 163-166

<sup>72</sup> Tschudi D., Carone A.C., De la Croix C.V., *Carriere professionali eque: un'opportunità per le aziende*, op. cit. pp. 24-27

<sup>73</sup> Buemi M., *Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR*, op. cit. p. 166

### Capitolo 3

questo penalizzerebbe coloro che hanno carichi familiari. Secondo Tschudi, Carone e De la Croix, rispetto alla comunicazione ci sono almeno quattro aspetti da considerare: 1) deve essere chiara e trasparente, in particolare su aspetti strategici come il percorso di carriera, questo è utile per garantire equità; 2) favorire il coinvolgimento dei dipendenti per la discussione di tali misure in una logica bottom-up; 3) garantire che la comunicazione raggiunga tutti; 4) evitare stereotipi nelle comunicazioni aziendali. Quale ultimo fattore organizzativo in favore dell'inclusione vi è il far sentire tutti partecipi nel lavoro. A questo scopo i team possono essere un valido strumento, in quanto possono far sentire l'individuo maggiormente parte del gruppo e dell'organizzazione. È importante che i team siano eterogenei e che vi sia più di una persona appartenente ad un determinato gruppo, altrimenti la libera espressione di quella persona potrebbe essere ostacolata.<sup>74</sup>

Non è sufficiente adottare delle pratiche a livello organizzativo che favoriscano l'inclusione, bisogna prestare attenzione anche a ciò che avviene a livelli più bassi, come ad esempio il modo in cui i colleghi si pongono in relazione tra di loro ogni giorno nello svolgimento delle attività. Inoltre, va favorita una discussione che coinvolga tutti coloro che sono chiamati in causa nell'applicare determinate pratiche, o

---

<sup>74</sup> Tschudi D., Carone A.C., De la Croix C.V., *Carriere professionali eque: un'opportunità per le aziende*, op. cit. pp. 28-35,44-48



azioni, e coloro che ne dovrebbero trarre beneficio, per facilitare la comprensione di ciò che può generare una maggiore integrazione delle diversità.<sup>75</sup>

### **3.5.1 Difficoltà negli avanzamenti di carriera delle donne**

Rispetto alla segregazione verticale delle donne si parla di “soffitto di cristallo”; comunque, questa espressione viene criticata perché le donne incontrano difficoltà nell'intero percorso di carriera, fin dalle prime fasi e non solo da un certo livello in poi. Una seconda critica è dovuta alla seguente ragione: anche quando una donna riesce ad arrivare ai livelli apicali dell'azienda, ciò non sembrerebbe aprire la strada affinché altre donne facciano lo stesso. Allo stesso tempo, questo fa ritenere che la barriera non sia assoluta, come vuol far credere l'espressione “soffitto di cristallo”. Bisogna però essere consapevoli che, anche nei casi in cui le donne arrivano ad occupare posizioni di vertice, le differenze rimangono, perché spesso ciò accade in imprese meno solide e performanti rispetto a quanto avviene per gli uomini.

Le ragioni della segregazione verticale sono da ritenere legate sia a caratteristiche individuali che organizzative. Rispetto al primo punto vi è una generale preferenza delle donne per lavori in settori tradizionalmente femminili e per compiti esecutivi, ed un minore investimento in istruzione ed esperienze lavorative che permettano di accedere a posizioni di vertice. Questo sembrerebbe dovuto sia a maggiori carichi familiari e compiti di cura sia ad una loro maturata consapevolezza delle

---

<sup>75</sup> Ferdman B.M., *The Practice of Inclusion in Diverse Organizations in Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, op. cit. pp. 34,35

### Capitolo 3

discriminazioni esistenti, per cui sono restie agli sforzi che le potrebbero portare a posizioni apicali nelle organizzazioni, ma che sembrano insufficienti a compensare le discriminazioni. A livello organizzativo incidono: la riproduzione omosociale, per cui gli individui tendono a preferire coloro che hanno caratteristiche simili alle proprie, quindi individui dello stesso sesso; la discriminazione statistica, per cui in mancanza di informazioni su un soggetto si tende ad associare alla specifica persona gli stereotipi che caratterizzano la categoria di persone della quale essa fa parte; la discriminazione istituzionale, quest'ultima è il risultato dei precedenti meccanismi e si manifesta con una maggiore selezione degli uomini per posizioni di vertice, mentre alle donne sono lasciate posizioni poco prestigiose e con scarsa possibilità di carriera.<sup>76</sup> Quindi gli stereotipi incidono in maniera molto negativa ed andrebbe fatto uno sforzo per rimuoverli in modo da valorizzare le differenze e generare piena inclusione e pari opportunità. Martinez et al. affermano che le imprese possono sostenere gli avanzamenti di carriera delle donne permettendo un migliore equilibrio tra responsabilità familiari e lavoro attraverso modalità di lavoro flessibili, evitando però il manifestarsi delle discriminazioni insite nelle stesse pratiche. La presenza di donne in posizioni di vertice, e in particolare nei Consigli di Amministrazione, porta ad una maggiore trasparenza ed a minor casi di frode, grazie alla

---

<sup>76</sup> Dagnes J., Carbone D., *Fare carriera ai vertici. L'esperienza delle amministratrici in CdA tra vecchi ostacoli e nuove opportunità*, Polis, Vol. 33(2), 2019

loro maggiore diligenza nel monitoraggio.<sup>77</sup> Vi sono soddisfacenti risultati anche per la qualità dei processi decisionali e dei dibattiti interni al CdA, che emergono migliorati nei modi e nelle forme.<sup>78</sup>

### **3.6 Il concetto di “lavoro dignitoso”**

Dagli anni '80 vi è stato un profondo cambiamento nel mercato del lavoro, anche a causa della globalizzazione, che ha portato ad un declino della sicurezza sul posto di lavoro e alla crescita di contratti atipici. Di frequente i lavoratori si trovano ad accettare condizioni con pochi diritti, salari bassi e scarse condizioni di sicurezza.<sup>79</sup>

Il concetto di lavoro dignitoso, proposto dall'ILO nel 1998 con la *Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali del lavoro e suoi seguiti*, si propone quale sforzo atto a contrastare la degradazione del mercato del lavoro. Esso si basa su quattro principi e diritti fondamentali: 1) libertà di associazione e riconoscimento della contrattazione collettiva quale diritto, 2) eliminazione del lavoro forzato e obbligatorio, 3) abolizione del lavoro minorile e 4) rimozione della discriminazione nell'impiego

---

<sup>77</sup> Martinez M., Galdiero C., Maltempo C., *La giusta “dose” di uomini e donne per la sostenibilità: tra maturazioni inattese o abissali regressioni*, Prospettive in Organizzazione, 11/02/2022

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-giusta-dose-di-uomini-e-donne-per-la-sostenibilita-tra-maturazioni-inattese-o-abissali-regressioni-martinez-galdiero-maltempo/>

<sup>78</sup> Dagnes J., Carbone D., *Fare carriera ai vertici. L'esperienza delle amministratrici in CdA tra vecchi ostacoli e nuove opportunità*, op. cit.

<sup>79</sup> Ferraro T., Dos Santos N.R., Pais L., Mónico L., *Historical landmarks of decent work*, European Journal of Applied Business and Management, Vol. 2(1), 2016, pp. 78-80

<http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/129/111>

### Capitolo 3

e nell'occupazione.<sup>80</sup> Nel rapporto *Decent Work* presentato all'87esima sessione della Conferenza Internazionale del Lavoro è stato definito quale primo obiettivo dell'ILO la promozione di “*opportunità per donne e uomini di ottenere un lavoro dignitoso e produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana*”.<sup>81</sup>

Quello di lavoro dignitoso è un concetto universale ed inclusivo che si applica a tutte le categorie di lavoratori. Non importa soltanto creare posti di lavoro in termini di quantità, ma preoccuparsi anche della loro qualità, ovvero che rispettino i principi e le condizioni sottese al concetto di lavoro dignitoso, quindi, i diritti fondamentali dell'individuo. Per giungere ad un'occupazione dignitosa, che faccia sentire gli individui apprezzati e soddisfatti, i diritti fondamentali ed i principi rappresentano dei presupposti, le condizioni per un lavoro di qualità e dignitoso, come sicurezza e dignità umana, sono il contenuto mentre il dialogo sociale costituisce il mezzo per conseguire tale obiettivo. Il dialogo sociale permette ai lavoratori di essere ascoltati ed essere coinvolti prendendo parte alle decisioni che li riguardano. Questo può avvenire sia attraverso le parti sociali che tramite un dialogo diretto tra lavoratore e datore di lavoro. Il diritto di associazione e di contrattazione collettiva è un

---

<sup>80</sup> International Labour Organization, *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and Its Follow up*, 86th session of International Labour Conference, 1998, Ginevra tratto da Ferraro T., Dos Santos N.R., Pais L., Mónico L., *Historical landmarks of decent work*, op. cit. pp. 79,82

<sup>81</sup> International Labour Organization, *Decent Work*, 87th session of International Labour Conference, 1999, Ginevra, p.3  
<https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605%281999-87%29>

presupposto del dialogo sociale.<sup>82</sup> Il dialogo è necessario per generare un cambiamento verso lavori più dignitosi, in quanto tale parola è connotata da vaghezza e suscettibile di interpretazioni diverse da parte di persone differenti. Alcune imprese potrebbero ritenere che le condizioni offerte siano già dignitose, ma senza una piena comprensione di tale parola e di cosa essa comporti. È necessario comprendere quali aspetti contribuiscono maggiormente ad un lavoro dignitoso per gli stakeholder e ciò può avvenire per mezzo di un dialogo aperto con gli stessi.<sup>83</sup>

Favorire e realizzare buone condizioni di lavoro non è qualcosa che spetta unicamente alle imprese; infatti, sono molti gli agenti coinvolti e si può parlare di responsabilità condivisa. Ad essere coinvolti, oltre alle imprese, sono soprattutto il governo ed i dipendenti, per cui si parla di tripartitismo, ma anche clienti e fornitori, oltre alle organizzazioni che operano in campi collegati. Comunque, più stakeholder verranno coinvolti e migliore sarà il risultato.

Analizzando gli undici elementi sostanziali dell'Agenda del lavoro dignitoso promossa dall'OIL è possibile comprendere l'importanza del tripartitismo. 'Creazione di opportunità di impiego', non è solo responsabilità della singola impresa, ma anche del governo tramite politiche che promuovano l'occupazione e dei lavoratori che dovrebbero acquisire le competenze necessarie per l'impiegabilità. Garantire

---

<sup>82</sup> Ferraro T., Dos Santos N.R., Pais L., Mónico L., *Historical landmarks of decent work*, op. cit. pp. 83,87-89

<sup>83</sup> Gibb S., Ishaq M., *Decent work: what matters most and who can make a difference?*, Employee Relations, Vol. 42(4), 2020, pp. 847,848,851-853 <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0099>

### Capitolo 3

‘*guadagni adeguati e lavoro produttivo*’, lo sviluppo di competenze attraverso la formazione permette di migliorare le performance dei lavoratori e quindi mantenere un adeguato salario. Questo può essere incentivato da leggi e politiche pubbliche, oltre che da pratiche organizzative e dall’attitudine all’apprendimento dei dipendenti.<sup>84</sup> La produttività è fondamentale perché le imprese devono offrire salari che consentano una vita dignitosa al lavoratore e ai famigliari, ma senza perdere la sostenibilità finanziaria.<sup>85</sup> ‘*Orario di lavoro dignitoso*’, evitare la pratica di orari molto lunghi ed estenuanti che possono comportare problemi fisici e psicologici oltre al conflitto famiglia lavoro. Questo può essere favorito da pratiche organizzative come la flessibilità ma anche da interventi governativi.<sup>86</sup> L’impresa deve assicurarsi di garantire ai propri dipendenti un sufficiente riposo ed evitare pratiche che possano in qualche modo forzare il dipendente ad accettare gli straordinari, come retribuzioni basse e pagamento di straordinari per arrivare ad un salario dignitoso.<sup>87</sup> Dare la possibilità di ‘*combinare lavoro, famiglia e vita personale*’ soprattutto attraverso pratiche organizzative che favoriscono la WLB, ma anche interventi strategici da parte di politici e azioni di singoli lavoratori, ad esempio imparare a gestire

---

<sup>84</sup> Ferraro T., Pais L., Dos Santos N.R., *Decent work: an aim for all made by all*, International Journal of Social Sciences, Vol.4(3), 2015, pp. 30-42

<http://www.iises.net/international-journal-of-social-sciences/publication-detail-193>

<sup>85</sup> Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 148

<sup>86</sup> Ferraro T., Pais L., Dos Santos N.R., *Decent work: an aim for all made by all*, op. cit.

<sup>87</sup> Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 147,148

meglio le diverse sfere con un controllo dei confini famiglia-lavoro. *‘Lavori che dovrebbero essere aboliti’*, ovvero tutti i lavori forzati e/o che non rispettano i diritti umani. Le politiche nazionali hanno un importante compito in tal senso ma, più in generale, sono coinvolti tutti coloro che direttamente o indirettamente influenzano le relazioni tra lavoratori ed impresa.<sup>88</sup> Le imprese dovrebbero prestare attenzione nell’evitare che prodotti realizzati con lavoro forzato o minorile finiscano nella propria supply chain, realizzando degli accordi con i fornitori ove necessario.<sup>89</sup> *‘Stabilità e sicurezza del lavoro’*, oggi vi è una forte instabilità nel mercato del lavoro che causa stress, riduzione delle competenze acquisite o sviluppate per mezzo del lavoro che poi è stato perso, e difficoltà finanziarie. Bisogna quindi stabilire delle politiche che supportino il lavoratore quando è più vulnerabile con interventi organizzativi, politici ma anche azioni dello stesso individuo per rafforzare le proprie competenze e quindi la propria impiegabilità. *‘Pari opportunità e trattamento nel mondo del lavoro’*, anche qui vi è l’intervento dello Stato attraverso le leggi, le imprese le osservano ma possono anche spingersi oltre con un impegno concreto per l’inclusione, e gli individui fanno la loro parte rispettando i principi di inclusione. *‘Ambiente di lavoro sicuro’*, compiere ogni possibile sforzo, allocando risorse, per far sì che il lavoro venga svolto in condizioni di salute e sicurezza. Ciò

---

<sup>88</sup> Ferraro T., Dos Santos N.R., Pais L., Mónico L., *Historical landmarks of decent work*, op. cit. pp. 90-92; Ferraro T., Pais L., Dos Santos N.R., *Decent work: an aim for all made by all*, op. cit. p. 33

<sup>89</sup> Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. p. 148

### Capitolo 3

comporta il sostenimento di costi, per cui le imprese che non adottano tali misure potrebbero avere un risparmio nei costi di produzione e di conseguenza riuscire a collocare i propri prodotti ad un prezzo più basso, questo può avvenire soprattutto in quei Paesi dove le norme di sicurezza sono minime. Ciò lede i competitor attenti alla sicurezza dei loro lavoratori. È quindi necessario un intervento dei governi nello stabilire leggi che garantiscano sicurezza nei luoghi di lavoro, le imprese devono stabilire delle procedure di sicurezza che prevengano da incidenti ed infortuni, i lavoratori devono osservare pedissequamente tali procedure. Inoltre, deve essere fatto ogni sforzo per applicare le nuove scoperte scientifiche che possono determinare un miglioramento nelle condizioni di sicurezza.<sup>90</sup> Le imprese devono fornire ai dipendenti i dispositivi di protezione individuale e formarli adeguatamente per assicurare il rispetto delle procedure di sicurezza. Quando i dipendenti percepiscono che l'organizzazione in cui lavorano si preoccupa del loro benessere, essi si identificano maggiormente con l'impresa e sono spinti ad un maggiore impegno al fine di migliorare la performance.<sup>91</sup> 'Sicurezza sociale', o protezione sociale, significa garantire l'accesso a risorse e servizi fondamentali nelle situazioni di vulnerabilità degli individui. A tal fine le imprese devono avere interesse per la sostenibilità sociale, generando valore per la comunità; affinché ciò accada i dipendenti devono

---

<sup>90</sup> Ferraro T., Pais L., Dos Santos N.R., *Decent work: an aim for all made by all*, op. cit. p. 35

<sup>91</sup> Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective*, in *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, op. cit. pp. 144,145



garantire un'elevata performance mentre il ruolo dello Stato è quello di emanare leggi per la protezione sociale. Il decimo aspetto riguarda il '*dialogo sociale*', già illustrato quale mezzo per realizzare un lavoro dignitoso, nel quale i diversi agenti non solo devono partecipare ma essere realmente impegnati nel prendervi parte. Infine, un '*contesto economico e sociale per il lavoro dignitoso*', si mette in evidenza come il contesto socioeconomico influisce sulla sostenibilità del lavoro dignitoso e quest'ultimo su risultati economici e sociali.<sup>92</sup>

### **3.7 Il fenomeno delle grandi dimissioni**

Il termine '*great resignation*' è stato coniato dal Prof. Klotz, nell'ambito di un'intervista condotta per la Bloomberg Businessweek<sup>93</sup>, per riferirsi all'esplosione del fenomeno delle dimissioni durante il periodo pandemico, dovuto ai cambiamenti che il Covid-19 ha portato con sé. La pandemia ha suscitato negli individui riflessioni circa la posizione che lavoro e carriera occupano nella loro vita, circa l'ambiente di lavoro ed i loro obiettivi a lungo termine. In particolare, soprattutto nei giovani, è emersa la volontà di raggiungere un migliore equilibrio vita-lavoro,

---

<sup>92</sup> Ferraro T., Pais L., Dos Santos N.R., *Decent work: an aim for all made by all*, op. cit. pp. 36,37

<sup>93</sup> Cohen A., *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*, Bloomberg Businessweek, 10/05/2021  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic>

### Capitolo 3

prendendo in considerazione la possibilità di lavorare presso imprese attente a questo aspetto e che offrano flessibilità.<sup>94</sup>

Per quanto sia vero che nel 2021 vi è stato un numero record di dimissioni negli Stati Uniti, 47 milioni di americani hanno lasciato il lavoro in un anno, non si può parlare di un fenomeno davvero nuovo. Bisogna considerare che la pandemia ha portato una forte incertezza, per cui nel 2020 i lavoratori hanno mantenuto il loro posto di lavoro per farne fronte; questo ha comportato una riduzione delle dimissioni rispetto al periodo pre-pandemico, alla quale è seguita, nel 2021, una crescita a ritmi vertiginosi. Quindi si deve tenere conto che nei numeri di questo anno vi sono anche diversi lavoratori che in condizioni normali avrebbero lasciato il lavoro l'anno precedente. Perciò, più che di fenomeno nuovo, si può parlare di trend di lungo termine a cui prestare attenzione.<sup>95</sup> Secondo Fuller e Kerr ci sono cinque fattori detti 5R, esacerbati dalla pandemia, che aiutano a comprendere il fenomeno, o meglio il trend, a cui si sta assistendo negli USA. Il pensionamento, maggior numero di pensionamenti e ad un'età inferiore, spesso volto a spendere più tempo con i famigliari o per evitare rischi legati al Covid. I trasferimenti, in calo dagli anni

---

<sup>94</sup> Kundu S., Das S., Nag S., *The Great Resignation: A Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon*, CEO 4th Proceedings E-Book a cura di Cavaliere L.P.L., Ahmad A., Sardar R.A., NCM Publishing House, 29/05/2022, pp. 534-536

[https://www.researchgate.net/publication/361593350\\_4\\_CEO\\_Proceedings\\_E-Book](https://www.researchgate.net/publication/361593350_4_CEO_Proceedings_E-Book)

<sup>95</sup> Brunetta R., Tiraboschi M., *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, Working Paper ADAPT, ADAPT University Press, 2022, pp. 4,5; Fuller J., Kerr W., *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, Harvard Business Review, 23/03/2022 <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

'80, quando avvengono sono all'interno dello stesso Paese. È un fattore che non gioca un gran ruolo nelle dimissioni, neanche a seguito della pandemia. La riconsiderazione, ovvero ripensare al ruolo che il lavoro occupa nella propria vita, spesso questo ripensamento è dovuto a responsabilità di cura o famigliari e riguarda soprattutto i giovani e le donne. Secondo un report di Women in the Workplace, una donna su tre sta considerando la possibilità di lasciare il lavoro o ridurre il numero di ore lavorate, spesso si tratta di una scelta obbligata per responsabilità famigliari. Il rimescolamento, tendenza a cambiare lavoro rimanendo nello stesso settore o spostandosi in un settore diverso, al fine di ottenere migliori condizioni lavorative. Alcune imprese, con lo scopo di attrarre e trattenere i propri dipendenti, stanno aumentando le retribuzioni e sviluppando piani di welfare. La riluttanza a tornare in ufficio, vi è infatti una forte richiesta di opzioni di lavoro ibride, e la loro concessione rappresenta per i dipendenti un aspetto importante per rimanere nella stessa impresa.<sup>96</sup>

In Italia emerge un trend simile a quello americano; infatti, nel 2020 vi è stato un rallentamento nel numero di dimissioni per poi riprendere a ritmi sostenuti nel 2021, soprattutto nel secondo e terzo trimestre con numeri superiori a quelli dei precedenti tre anni. Anche nel caso italiano tra le dimissioni del 2021 vanno considerate persone che in condizioni normali avrebbero lasciato il proprio lavoro nel 2020. Nella

---

<sup>96</sup> Fuller J., Kerr W., *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, op. cit.

### Capitolo 3

maggior parte dei casi gli italiani si sono dimessi solo in caso di opportunità concreta di nuovo e migliore impiego, come nel caso degli Stati Uniti. A differenza loro, per cui si parla di un vero e proprio *Reshuffle*, comprendendo anche spostamenti in settori nuovi, nel nostro Paese la tendenza è quella di rimanere nello stesso settore.<sup>97</sup>

Le dimissioni ed il turnover comportano costi notevoli per le imprese che si trovano a dover ricercare, selezionare ed addestrare nuovi dipendenti, dopo aver già investito per sviluppare il “proprio” capitale umano. Si possono generare problemi nella realizzazione e nella distribuzione di prodotti e servizi, situazione che determina insoddisfazione nei clienti.<sup>98</sup> Le imprese affrontano una notevole difficoltà nel trovare persone adatte e sufficientemente competenti per sostituire il lavoratore che ha lasciato il proprio impiego. Inoltre, a causa del *reshuffle*, devono competere con imprese anche di diversi settori per “accaparrarsi” la persona giusta. Per queste ragioni è necessario capire quali sono i motivi che stanno dietro l’intenzione di dimettersi e cosa l’impresa può fare per trattenere i propri talenti. Da uno studio di McKinsey, volto a comprendere cosa spinge le persone a rimanere, lasciare o tornare, sono emersi alcuni fattori principali: la mancanza di supporto e cura da parte dei manager, scarse possibilità di sviluppo della carriera ma anche di crescita

---

<sup>97</sup> Brunetta R., Tiraboschi M., *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, op. cit. pp. 7-12

<sup>98</sup> Akgunduz Y., Gök Ö.A., Alkan C., *The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses*, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 20(2), 2019, p. 170 <https://doi.org/10.1177/1467358419841097>

personale e professionale, un lavoro scarsamente significativo e una retribuzione inadeguata, questi sono tutti elementi che influiscono sulla volontà di lasciare mentre l'organizzazione del lavoro flessibile è uno dei fattori che spinge a rimanere. Gli individui possono anche decidere di tornare se vengono offerte condizioni soddisfacenti, in particolare lavoro significativo, retribuzione adeguata, possibilità di carriera, oltre alla flessibilità.<sup>99</sup> La soddisfazione incide notevolmente sull'intenzione di rimanere o lasciare l'impresa e questa è influenzata da numerosi fattori. Gli incentivi finanziari sono importanti ed hanno un effetto positivo sulla *retention* e, secondo la ricerca sul settore alberghiero di Akgunduz e colleghi, accresce la percezione di significato del lavoro. Quest'ultima è associata al grado di corrispondenza dei principi e valori del lavoro con quelli del dipendente, un basso significato può portare a stress mentre se elevato ci sarà un maggiore impegno ed una migliore performance, spinta dalla volontà di contribuire ai risultati dell'impresa. Comunque, gli elementi non finanziari stanno assumendo sempre più importanza. Alcuni di questi sono la formazione, il fornire feedback circa la performance del dipendente e mostrare apprezzamento per lo stesso ma solo quando è meritato. Oltre ad accrescere la soddisfazione ne risulta accresciuta anche la creatività, la produttività e il senso di responsabilità. Ad incidere sulle intenzioni di dimissione sono anche fattori

---

<sup>99</sup> De Smet A., Dowling B., Hancock B., Schaninger B., *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?*, McKinsey Quarterly, 13/07/2022  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>

### Capitolo 3

personali, come l'età, il livello di educazione e lo stato civile.<sup>100</sup> I dipendenti sono sempre più attenti agli aspetti umani ed intrinseci della relazione di lavoro, cosa che i datori di lavoro devono comprendere per evitare di mantenere un focus prioritario sugli elementi transazionali come la retribuzione. I lavoratori desiderano avere positive relazioni sociali con i propri colleghi ed i manager e sentirsi apprezzati.<sup>101</sup> Un ultimo aspetto, evidenziato da Kundu e colleghi, riguarda la possibilità di esprimersi liberamente e percepire che le proprie opinioni sono ascoltate e viene data loro la giusta importanza, quando ciò non accade il rischio è quello di sentirsi frustrati e alla fine lasciare l'impresa.

Siamo in un periodo di notevole trasformazione sociale che sta generando cambiamenti nei bisogni, desideri ed aspettative degli individui. Se le imprese vogliono mantenere il capitale umano accumulato devono comprendere i propri dipendenti e fare ogni possibile sforzo per soddisfare i loro bisogni. A tale scopo è di fondamentale importanza la comunicazione con il personale e dimostrare di preoccuparsi delle loro condizioni. Le società possono stabilire dei programmi di welfare pensati per gli specifici bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie, avviare una trasformazione organizzativa ed una riorganizzazione del personale per garantire flessibilità

---

<sup>100</sup> Akgunduz Y., Gök Ö.A., Alkan C., *The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses*, op. cit.

<sup>101</sup> De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*, McKinsey Quarterly, 08/09/2021  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

e realizzare condizioni lavorative che favoriscono il benessere dei lavoratori.<sup>102</sup> Le imprese non possono più pensare di poter risolvere il problema della *retention* con il solo aumento della retribuzione e per mezzo di ricompense estrinseche, sia perché i dipendenti richiedono elementi relazionali, oltre che transazionali, ma anche perché in questo modo si espongono al rischio di perderli non appena viene fatta loro una proposta economicamente più conveniente da altre imprese. Devono invece, come visto, generare soddisfazione e *commitment* nel personale. Emerge anche la necessità di leader che motivino i dipendenti e li facciano sentire apprezzati. Un altro elemento importante è dato dalle prospettive di carriera, per cui bisogna definirle chiaramente e, a tale scopo, si potrebbe pensare a passaggi intermedi con più livelli all'interno dello stesso ruolo, oltre ai tradizionali passaggi da un ruolo ad un altro. Infine, considerata la necessità di relazioni con colleghi e manager, si possono realizzare delle iniziative o eventi che favoriscano la socializzazione, il senso di comunità e di appartenenza.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Kundu S., Das S., Nag S., *The Great Resignation: A Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon*, op. cit. pp. 541-543

<sup>103</sup> De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*, op. cit.





## **CAPITOLO 4**

# **GESTIONE SOSTENIBILE DEL PERSONALE: UN CASO ITALIANO**

### **4.1 Scopo dell'indagine, metodologia di ricerca e principali limiti**

La ricerca empirica ha ad oggetto le politiche e le pratiche di gestione del personale definite ed implementate dalla società Energia Più<sup>1</sup> ed emerse in letteratura come particolarmente utili a generare benessere e soddisfazione nei lavoratori, quindi creare valore sociale. Attraverso tale studio si è tentato di comprendere ed approfondire le ragioni che hanno spinto una multinazionale italiana, operante nel settore dell'energia, all'introduzione di tali pratiche, in che modo lo ha fatto e quali risultati ha ottenuto grazie ad esse. Bisogna evidenziare che, il caso in esame, riguarda un'impresa operante in un settore particolarmente coinvolto nella transizione digitale ed energetica, e questo ha un impatto notevole su come vengono affrontate le tematiche di sostenibilità. Lo scopo dell'indagine è quello di comprendere se le pratiche emerse dallo studio della letteratura possono realmente generare benefici, sia a livello di performance per l'impresa che a livello di benessere per i dipendenti

---

<sup>1</sup> Per motivi di riservatezza non si utilizza la denominazione sociale propria.

## Capitolo 4

e più in generale per la società e per l'ambiente, sia nel contesto italiano che in quello internazionale, tenuto conto che le tre dimensioni di sostenibilità sono interrelate. Lo studio può inoltre generare riflessioni per altre imprese sulle ragioni e sulla possibilità di intraprendere, quindi definire ed implementare, azioni positive ad imitazione della società analizzata.

Nell'analisi del caso aziendale sono stati esaminati i documenti prodotti dall'impresa, in particolare il bilancio di sostenibilità dell'anno 2021 e la disclosure non finanziaria di metà anno 2022, entrambi soggetti a certificazione da parte della società di revisione competente, oltre al piano strategico di sostenibilità. Quest'ultimo riporta i principali obiettivi dell'impresa in termini di valore per i propri dipendenti, per la società e per l'ambiente, oltre a quelli riferiti alla crescita economica, tutti connessi con la realizzazione dell'Agenda 2030 ed a specifici SDG. È stata poi realizzata un'intervista a distanza, tramite piattaforma Teams, con un top manager da due anni responsabile dell'unità che si occupa di sostenibilità all'interno della funzione *Innovation and Sustainability*, funzione in staff alla Direzione Generale e sotto il coordinamento della funzione *People & Organization*. Gli obiettivi dell'intervista hanno riguardato: un maggiore approfondimento delle pratiche e delle politiche adottate dalla società, la comprensione di ciò che vi è stato alla base della definizione ed implementazione delle stesse e l'analisi dei principali risultati

ottenuti. Le domande a risposta aperta<sup>2</sup>, poste nel corso dell'intervista, hanno avuto ad oggetto: il piano welfare, le modalità di lavoro flessibili, la formazione, le pratiche di inclusione e pari opportunità ed i valori in grado di attrarre e valorizzare i talenti. Il colloquio è stato oggetto di registrazione al fine di poterlo riascoltare in fase di studio e successiva presentazione degli aspetti emersi, in modo da evitare la dispersione di informazioni ad alto valore ma non colti durante la stessa intervista. Si è poi effettuato un confronto tra le informazioni tratte per mezzo dell'intervista e quelle presenti nei documenti indicati in precedenza, in modo da avere una visione più completa ed oggettiva del caso aziendale e fornire una rappresentazione quanto più possibile corretta.

Si rimane consapevoli dei limiti della presente ricerca per cui non vi può essere una rappresentazione veritiera in senso assoluto. I limiti possono ritenersi dovuti ad un'analisi avvenuta dall'esterno, senza alcuna osservazione diretta e dunque con una minima conoscenza delle dinamiche aziendali. Vi è stata la possibilità di svolgere una sola intervista e questo ha determinato una ristrettezza nelle informazioni acquisite, problema solo in parte arginato attraverso i documenti aziendali. Gli stessi però presentano un ulteriore limite legato al rischio di *green e social washing*, pur se limitato dalle attestazioni di veridicità della società di revisione che ha certificato i documenti. Bisogna considerare che, trattandosi di un'indagine svolta

---

<sup>2</sup> Consultabili nell'appendice a pagg. 177,178

esaminando una sola impresa, non può ritenersi rappresentativa del panorama aziendale italiano, né del settore di appartenenza.

## **4.2 Motivi dell'adozione, modalità di implementazione e risultati delle pratiche di gestione sostenibile delle risorse umane**

Nel presente paragrafo, a seguito dell'analisi dei documenti aziendali e dell'intervista avvenuta con il top manager indicato precedentemente, si presentano i principali risultati dell'indagine. Essi riguardano i principali motivi di introduzione delle pratiche, la loro implementazione ed i risultati da esse derivanti. In particolare, si sono approfondite le pratiche legate al *wellbeing* ed al welfare aziendale, alla flessibilità, alla formazione e all'inclusione. Sono emersi poi alcuni elementi che permettono di attrarre e valorizzare i talenti che dispongono di competenze particolarmente ricercate nel mercato del lavoro e nello specifico settore energetico.

### ***4.2.1 Garantire il benessere e la cura dei dipendenti***

Per Energia Più il benessere delle proprie persone è un obiettivo dichiarato. Per benessere si intende un concetto molto ampio, che va oltre l'attenzione per la salute fisica, includendo quella mentale e la soddisfazione legata al lavoro ma anche alla propria vita. A tal fine nel 2021 è stata costituita una specifica unità, *Wellbeing and Welfare*, per massimizzare il benessere e irrobustire la cultura del benessere organizzativo e personale. Come indicato nel bilancio di sostenibilità, questi aspetti contribuiscono a favorire il rapporto tra i dipendenti e l'impresa.

### *Gestione sostenibile del personale: un caso italiano*

Il welfare è un trattamento integrativo alla retribuzione, offerto dall'azienda e può rappresentare un modo per trattenere il personale. Alcune misure di welfare adottate riguardano assicurazioni sanitarie integrative a condizioni agevolate rispetto alle normali condizioni di mercato, e la presenza di un fondo che eroga, per dipendenti e per i familiari a carico, rimborsi per prestazioni sanitarie e promuove iniziative per disabili e persone con problemi sociali come la tossicodipendenza. È offerto un numero di giorni aggiuntivi di congedo di maternità e di paternità rispetto a quelli previsti dalle norme vigenti in Paesi come Argentina, Spagna, Messico, Colombia ed altri; inoltre, in Paesi dove non è previsto il 100% della retribuzione nel periodo di congedo sia di maternità che di paternità, come in Italia, l'impresa interviene colmando il gap necessario a raggiungere il 100% della retribuzione. Questi sono solo alcuni esempi di iniziative di welfare, ma fanno ben comprendere che l'intenzione dell'impresa è quella di garantire un trattamento integrativo sviluppando azioni che vanno oltre quanto stabilito dalle leggi, secondo la definizione di CSR.

Il *wellbeing* è un tema relativamente nuovo e più ampio, in quanto riguarda il benessere generale della persona, nei confronti del quale l'impresa oggetto di studio si mostra particolarmente attenta. Nel bilancio di sostenibilità sono indicati otto fattori che si ritiene impattino sul benessere generale: il benessere psicologico, in particolare lo stress percepito e la capacità di gestione dello stress; il benessere fisico, ovvero prendersi cura del proprio corpo, quindi non semplicemente la mera assenza di malattie; l'equilibrio vita-lavoro; il benessere sociale ed economico,

## *Capitolo 4*

rispettivamente la connessione ed il senso di appartenenza alla comunità e la soddisfazione per la propria situazione economica; il senso di protezione o sicurezza percepita; il benessere etico, quindi la percezione di valore e significato della propria vita; infine, il benessere culturale, ovvero sentirsi motivati ad imparare e crescere. La consapevolezza circa l'importanza del benessere generale della persona nasce nel periodo pandemico e post pandemico. Ad esempio, nel periodo pandemico la salute mentale è stata messa ed è ancora messa a dura prova, per questo motivo si è voluto offrire ai dipendenti un servizio di supporto psicologico attivo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7.

Energia Più ha lanciato un programma mondiale di benessere globale. Le iniziative vengono sviluppate sulla base di un preventivo ascolto dei dipendenti; quindi, a partire dal 2021, sono condotte delle survey annualmente per comprendere il benessere globale e le esigenze dei lavoratori. Bisogna sottolineare che si tratta di un obiettivo ambizioso, poiché il benessere generale della persona non dipende esclusivamente da fattori legati al lavoro su cui influisce l'impresa, ma anche da elementi esogeni e non controllabili dalla singola organizzazione, come ad esempio: guerre, inflazione, recessione economica e tanti altri fattori esterni. Energia Più si pone come obiettivo quello di massimizzare il benessere generale attraverso iniziative che limitino gli effetti negativi derivanti da fattori esterni. L'impresa monitora il benessere generale dei propri dipendenti attraverso delle survey condotte annualmente, alle quali è legata una scala di riferimento da cui emerge l'indice sul

benessere globale. È stato anche fissato un obiettivo di *global wellbeing* per il 2025 al 61,25% con una percentuale attesa per il 2022 del 59%. Questo permette di misurare e monitorare nell'ottica di un miglioramento continuo.

#### ***4.2.2 Fattori per uno smart working efficace e Work Life Balance***

Energia Più ha avviato già dal 2016, quindi ben prima del periodo pandemico durante il quale vi è stato un ricorso di massa allo smart working, un processo per rendere possibile tale modalità di lavoro. L'introduzione di questa forma di lavoro segue un progetto pilota avviato nel 2016 a seguito dell'osservazione di altre aziende, rivelatesi precorritrici, dal quale sono emersi l'apprezzamento dei dipendenti per il lavoro agile e numerosi altri benefici. Il progetto pilota ha reso evidenti i benefici dello smart working, come una riduzione dello stress, migliore conciliazione vita-lavoro e minori giorni di assenteismo per malattia; per questo, si è deciso di estendere la possibilità di smart working a tutti i lavori che possono essere svolti da remoto.

L'impegno organizzativo e gli investimenti per rendere possibile lo smart working sono avvenuti, da quanto emerso nell'intervista, principalmente per l'attenzione al benessere dei dipendenti e al fine di permettere loro una migliore conciliazione di vita privata e lavoro. Questo ha richiesto investimenti rilevanti per la digitalizzazione ed il trasferimento in cloud di tutti i dati e di tutte le informazioni necessarie per lavorare a distanza. Vi è stato un impegno per semplificare e digitalizzare i

## *Capitolo 4*

processi in modo da permettere una maggiore efficacia e conferire maggiore discrezionalità a coloro che sperimentano forme di lavoro agili.

La disclosure non finanziaria della prima metà del 2022 afferma la presenza di un progetto di cambiamento culturale per sostenere una gestione più ‘soft’ delle persone, volte a garantire autonomia, partecipazione condivisa e responsabilità diffusa.

La variazione nello stile di leadership è stata ritenuta molto importante per una maggiore efficacia dello smart working, si parla quindi di leadership ‘gentile’. Con questo termine si intendono leader che favoriscano l’empatia e la capacità di ascolto e cura, nonostante la mancanza della presenza fisica che può generare isolamento.

Ai leader sono richieste nuove capacità ed attitudini: quella dell’empatia e della generosità, così come la capacità di lavorare insieme sentendosi parte di un team, e la capacità di ascoltare gli altri.

Il bilancio di sostenibilità 2021, nella parte riguardante le persone, esordisce mettendo in relazione la responsabilizzazione con lo smart working ed evidenziando che questi fattori hanno garantito la continuità delle attività durante la pandemia.

La digitalizzazione e la variazione nello stile di leadership, avvenute prima della pandemia, sono state determinanti nel garantire efficacia allo smart working “di massa” nel periodo pandemico. Grazie a questi elementi, il Gruppo è stato in grado di assicurare la continuità operativa e la realizzazione degli obiettivi di business in un periodo complesso. Inoltre, l’impresa è stata facilitata in questo particolare momento storico dal fatto che i dipendenti avevano già sperimentato il lavoro agile e



acquisito le competenze necessarie per tale modalità di lavoro, come ad esempio le capacità digitali, anche se vi è stato un ulteriore supporto dell'impresa attraverso la formazione. L'aver iniziato presto il processo di trasformazione organizzativo ed aver sperimentato tale modalità di lavoro, prima dell'avvento del Covid-19, ha favorito l'impresa nel periodo pandemico. Infatti, questo ha permesso di "remotizzare" tutti i dipendenti che svolgono attività per cui vi è possibilità di svolgimento da remoto, raggiungendo nel 2021 il 57,94% dei dipendenti, complice anche l'obbligatorietà dovuta a quel particolare periodo.

Energia Più, ad oggi, sta adottando una forma di lavoro ibrida che rappresenta una delle sfide del nuovo modo di lavorare. Si è passati da un giorno a settimana di smart working nel periodo pre-pandemico agli attuali uno o due giorni a settimana di lavoro in ufficio, tenendo sempre conto delle esigenze di ciascuno. A seguito dell'ascolto dei dipendenti, da un lato è emersa la necessità di mantenere vive le relazioni e dall'altro di mantenere una certa flessibilità, per cui si è optato per una forma ibrida. Comunque, lo smart working non rappresenta sempre un vantaggio in termini di WLB. Infatti, a seguito dell'ascolto dei dipendenti della società sono emerse delle criticità; ad esempio, la ricezione di e-mail fuori dall'orario di lavoro, per cui è stato ritenuto necessario un intervento per regolamentare gli orari di lavoro e le fasce orarie di non lavoro. Si è riscontrata la necessità di regolamentare al fine di garantire l'equilibrio vita-lavoro, anche attraverso lo Statuto della Persona siglato dai sindacati.

## Capitolo 4

Energia Più ha introdotto anche altre forme di flessibilità, come settimana corta e orario flessibile, nella maggioranza dei Paesi in cui opera; sempre allo scopo di garantire una migliore WLB, come si può notare dal bilancio di sostenibilità 2021.

### **4.2.3 Formazione e ruolo per lo sviluppo sostenibile**

La formazione riveste un ruolo fondamentale nell'assicurare la transizione digitale ed energetica e nel fare in modo che si possa parlare di giusta transizione, un'evoluzione che non lasci indietro nessuno. Questo perché, come emerso dall'intervista, attraverso la formazione, ed in particolare attraverso l'*upskilling* e il *reskilling*, viene assicurata la *Lifelong Employability*, ovvero il mantenimento della capacità lavorativa e di impiegabilità nel lungo periodo. L'*upskilling* si rivela fondamentale nell'ambito della transizione digitale mentre il *reskilling* per la transizione energetica; in quanto, le persone che lavorano nelle centrali a fonti non rinnovabili, come le centrali a carbone, che nel prossimo futuro verranno chiuse per dar vita a maggiori centrali elettriche a fonti rinnovabili, come quelle eoliche e solari, necessitano di essere accompagnate con programmi di formazione che sviluppino le nuove competenze necessarie per lavorare in centrali con tecnologie completamente differenti. Grazie alla formazione la società riesce a realizzare uno sviluppo sostenibile ed allo stesso tempo mantenere l'impiegabilità delle proprie persone ricollocandole internamente, così come avvenuto in Cile ed in altre centrali.

### *Gestione sostenibile del personale: un caso italiano*

Il programma di formazione si sviluppa tenendo conto delle tempistiche di chiusura delle diverse centrali e attraverso diverse fasi. Innanzitutto, avviene una valutazione dei bisogni formativi, laddove non si determini uno skill gap, poiché le competenze che si vorrebbero sviluppare attraverso dei corsi sono già possedute dai dipendenti, la formazione non viene impartita. Una volta evidenziata la necessità di formazione si sviluppa un piano formativo per ridurre il gap di competenze emerso dall'analisi dei bisogni. La formazione avviene in parte in maniera tradizionale, cioè in aula o online in modalità e-learning, ed in parte *on the job*. Quindi, la formazione viene erogata e lo svolgimento delle attività viene monitorato. Infine, avviene la rotazione nella nuova posizione per cui il dipendente è stato formato. Il 55% delle persone che lasciano le centrali a carbone sono state ricollocate internamente e formate per una media di 110 ore pro capite.

L'obiettivo per il 2024 è quello di dedicare alla formazione 46 ore per ciascun dipendente dell'impresa, di cui il 40% all'upskilling ed al reskilling ed il 20% allo sviluppo di competenze digitali. Rispetto a queste ultime, nel 2021 sono state sviluppate diverse iniziative in merito alla sostenibilità digitale, raggiungendo il 70% della popolazione di Energia Più. Queste hanno avuto lo scopo di rendere i dipendenti maggiormente consapevoli di come sia possibile ridurre l'impatto ambientale derivante dall'utilizzo delle nuove tecnologie e come fare di esse un uso cosciente. La formazione è anche volta ad aspetti etici; infatti, a seguito dell'aggiornamento del Codice Etico avvenuta nel 2020, si è reso necessario impartire una

## Capitolo 4

formazione globale sullo stesso. Inoltre, il 31,6% del personale ha ricevuto addestramento rispetto all'anticorruzione. Un tema importante, senza il quale non vi può essere benessere e quindi sostenibilità sociale, è la sicurezza. SHE Factory, una particolare unità della società operante in questo ambito, si è preoccupata di sviluppare dei programmi di formazione sulla sicurezza e, nel 2021, questi hanno riguardato in particolare la *Stop Work Policy* e il *Buddy Partner*. Il primo è un vero e proprio approccio culturale alla sicurezza, secondo il quale alle persone è richiesto di interrompere e riportare qualsiasi situazione o comportamento potenzialmente pericoloso per la salute, mentre il secondo riguarda il lavoro in team ed il controllo reciproco necessario a rispettare i principi di sicurezza, quindi garantire una maggiore tutela della salute. Infine, la formazione svolge un importante ruolo anche nel favorire l'inclusione. Nel 2021 sono state lanciate due campagne di formazione, una riguardante il riconoscimento dei bias sul luogo di lavoro attraverso sketch che indicano come evitare di cadere nella trappola del pregiudizio, e l'altra rispetto alle molestie sul luogo di lavoro, corso già disponibile in lingua italiana, reso disponibile in inglese e spagnolo e quindi diffuso nei Paesi in cui si parlano queste lingue. La società nel 2021 ha aumentato il budget destinato alla formazione del 10%, fino a circa 20 milioni di euro, questo perché affida ad essa una notevole importanza per i risultati che può generare ed in particolare per il suo ruolo cruciale nel garantire una transizione, digitale ed energetica, sostenibile.

#### ***4.2.4 Pratiche di inclusione e principali benefici***

Dall'intervista si è potuto comprendere che i profondi cambiamenti in atto, in particolare legati ad una doppia transizione, energetica e digitale, a cui si aggiunge il cambiamento demografico, sono fenomeni che rendono l'inclusione delle diversità un fattore strategico. I cambiamenti demografici sono spesso sottovalutati, ma possono fornire delle importanti indicazioni per comprendere meglio le dinamiche che in futuro impatteranno maggiormente sul mondo del lavoro, quindi essere un elemento di supporto alla pianificazione strategica. La contrazione della popolazione in età lavorativa, l'allungamento dell'aspettativa di vita e la rapida innovazione tecnologica rendono necessario sviluppare delle strategie che permettano di attingere a tutti i propri talenti e alle diversità. Ad esempio, a causa dell'allungamento dell'aspettativa di vita e con essa dell'innalzamento dell'età pensionabile, emerge il tema della presenza di generazioni diverse nel contesto organizzativo e delle loro connessioni. La presenza multigenerazionale è uno dei fenomeni che l'impresa si propone di gestire attraverso le pratiche di inclusione. Un ulteriore esempio è dato dall'inclusione di persone appartenenti a culture diverse, provenienti da vari paesi e diversi background, che può rappresentare un modo per affrontare la contrazione della forza lavoro in Italia. L'inclusione, quindi, non è semplicemente un dovere etico ma rappresenta un fattore strategico per l'impresa, poiché può permettere di acquisire una maggiore capacità competitiva.

## Capitolo 4

Come si nota dal piano di sostenibilità, l'inclusione è un elemento attorno al quale ruota la strategia aziendale di Energia Più; essa vuole fare in modo che nessuno sia lasciato indietro. La società è impegnata nell'inclusione ed integrazione delle diversità in generale, non solo per l'aspetto multigenerazionale e di genere ma anche delle disabilità e di persone svantaggiate, della multiculturalità e della comunità LGBTQ+.

Dai documenti aziendali emergono alcune azioni che permettono di comprendere lo sforzo in tal senso. Sono state adottate delle policy volte a garantire l'integrazione e l'abolizione di discriminazioni e molestie, come la *Policy Diversità e Inclusione* e la *Workplace Harassment Policy*. In vari Paesi sono presenti Comitati pari opportunità o *Diversity & Inclusion* con lo scopo di individuare le esigenze di inclusione e le risposte a tali esigenze, a volte anche con la partecipazione di parti sociali. La formazione e la comunicazione sotto varie forme svolge una funzione importante nel favorire l'inclusione e lo sradicamento di stereotipi. La comunicazione è fondamentale nel promuovere una cultura di inclusione a tutti i livelli dell'organizzazione, dal 2017 ogni anno è stato affrontato un particolare tema attraverso campagne ed eventi. Sono state sviluppate delle iniziative per favorire lo scambio tra diverse generazioni volto alla co-creazione innovativa in modo da adottare un mindset multigenerazionale. Rispetto al tema LGBTQ+ alcune azioni pratiche hanno riguardato l'estensione dei permessi parentali alle coppie omogenitoriali e le coperture assicurative alle coppie conviventi dello stesso sesso. Le differenze culturali

## *Gestione sostenibile del personale: un caso italiano*

rappresentano per Energia Più una straordinaria fonte di ricchezza da valorizzare, ed anche sotto questo aspetto l'impresa compie uno sforzo. Ad esempio, in Brasile è stato proposto per i manager e i dipendenti della funzione People & Organization un approfondimento sui temi dei pregiudizi razziali, e in altri Paesi sono stati proposti workshop su temi riguardanti le etnie e la multiculturalità. Rispetto alle persone con disabilità sono stati realizzati dei *focal point* per rispondere ad esigenze specifiche, è stata poi realizzata una community che collega i focal point dei diversi paesi per la condivisione delle *best practices* e la realizzazione di progetti specifici. Inoltre, si è avviato un progetto globale di ascolto per comprendere le esigenze di queste persone, essere attenti a tali esigenze e favorire una loro maggiore partecipazione nella vita d'impresa. Energia Più si propone di rendere il mercato del lavoro maggiormente accessibile a persone disabili e svantaggiate. Un aspetto molto importante riguarda quello del gender e di una maggiore presenza delle donne in un settore tradizionalmente a prevalenza maschile. Si è stabilito di raggiungere l'obiettivo del 50% di donne nel processo di selezione, obiettivo già raggiunto nel 2021 attestandosi al 52,1% ed al 52,4% nel 2022. L'obiettivo rimane del 50% per evitare di privilegiare un genere rispetto ad un altro nelle fasi di selezione. Per le assunzioni si dà rilevanza alla meritocrazia, alle competenze possedute dalle persone; quindi, non è possibile stabilire un obiettivo in termini percentuali. Un altro obiettivo riguarda le donne in posizioni di responsabilità. Nel 2021 le donne middle manager erano il 31,4% e le donne manager il 23,6%. I dati attesi per il 2022 vedono il 31,8%

## Capitolo 4

di donne middle manager con l'obiettivo per il 2025 del 34,1%, mentre per la posizione di manager i dati attesi sono del 24% con obiettivo, sempre al 2025, del 26,9%. Vi è poi un'attenzione importante nella parità di retribuzione, per cui si è attribuito un budget volto a garantirla ed una gestione per obiettivi che rende la valutazione più equa ed inclusiva. Nel 2022 sono stati stabiliti obiettivi quantitativi da raggiungere entro il 2025 anche su interculturalità e disabilità, al fine di poter misurare e dare maggiore concretezza alle azioni.

La persona intervistata ha affermato che, benché le azioni volte alla gestione della diversità e all'inclusione, più in generale alla sostenibilità, possano sembrare un notevole costo, in realtà sono un valore ovvero un'opportunità finanziaria. Alla base della sua affermazione ci sono varie ragioni, evidenziate nella stessa intervista. La diversità e lo scambio di idee tra persone diverse stimola e incentiva l'innovazione, quindi rappresenta un fattore di arricchimento. Inoltre, tali valori e tali azioni attraggono talenti e permettono di mantenerli. Un risultato importante si ha anche per l'accesso alle risorse finanziarie, poiché un'impresa impegnata sotto tali aspetti è maggiormente attrattiva per gli investitori, rispetto a quelle società che non adottano tali pratiche. Energia Più, grazie alle sue pratiche sostenibili, è presente nei principali ranking ed indici ESG. Questo comporta il sottoporsi annualmente ed in maniera continuativa ad *assessment* e questionari di numerose agenzie di rating. Le pratiche di inclusione le permettono di posizionarsi negli indici ESG, come il



*Gender Equality Index* e il *Refinitiv Diversity & Inclusion Index*, grazie ai quali risulta maggiormente attrattiva per gli investitori.

#### **4.2.5 Impegno per la sostenibilità ed attrazione di talenti**

Energia Più rifiuta la separazione tra sostenibilità e business, integrando in maniera netta la sostenibilità nel piano strategico aziendale. L'obiettivo del Gruppo è quello di perseguire tutti i diciassette SDG lungo l'intera catena del valore. L'impresa ne ha poi scelti quattro a cui intende contribuire maggiormente, anche in virtù del proprio settore e delle proprie risorse: il SDG 13, lotta al cambiamento climatico; il SDG 7, energia pulita ed accessibile; il SDG 9, imprese, innovazione e infrastrutture; il SDG 11, città e comunità sostenibili. È stato affermato che i principi di sostenibilità si riflettono nel modo di lavorare e nel modo di gestire le persone, quindi sulle diverse pratiche esaminate, incidendo profondamente sulla sostenibilità. Vi sono connessioni evidenti tra le pratiche di gestione sostenibile e gli obiettivi di sviluppo sostenibile; ad esempio, l'attenzione al *wellbeing* e il SDG 3, la formazione che il Gruppo si impegna ad erogare sia alle proprie persone che nei confronti della comunità, come ad esempio favorendo l'accesso a facoltà STEM da parte delle donne, e il SDG 4; infine, ma solo per citarne alcuni, il SDG 8, lavoro dignitoso e crescita economica che si lega alle diverse pratiche adottate per realizzare un lavoro che valorizzi e dia dignità ai propri dipendenti.

## Capitolo 4

L'importanza attribuita alla sostenibilità da parte dell'impresa ed i valori dichiarati dalla stessa contribuiscono a valorizzare ed attrarre i talenti. I valori della società, scelti in maniera democratica molti anni fa, sono: fiducia, proattività, responsabilità e innovazione. La persona intervistata ha evidenziato che a fare la differenza nell'attrarre e valorizzare i talenti con le competenze maggiormente richieste è il *purpose*, ovvero lo scopo che scaturisce ed è legato al lavoro quotidiano. L'impresa riveste un ruolo molto importante nella società in quanto leader del settore ed impegnata nella transizione energetica, quindi nel creare valore ambientale. L'attenzione alla sostenibilità e le pratiche ESG impattano in maniera considerevole sulla soddisfazione del lavoro dei dipendenti. Le nuove generazioni, che sono poi anche quelle più scolarizzate e con le competenze richieste sia ora che nel prossimo futuro, sono particolarmente attente ai temi della sostenibilità. Per questo si ritiene che i valori dell'impresa, il *purpose* e l'attenzione per la sostenibilità permettano di accedere ad una forza lavoro competente e qualificata.

### 4.3 Considerazioni finali e connessioni con la letteratura

Le imprese possono assumere un importante ruolo nel contribuire alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile, integrando la sostenibilità nella loro strategia ed evitando che tali azioni rimangano frutto di eventi isolati.<sup>3</sup> A tale scopo Energia

---

<sup>3</sup> Donna G., Lombardo G., *Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa*, op. cit.

Più ha fissato specifici obiettivi, anche quantitativi, in termini di performance economico-finanziaria ma anche ambientale e sociale, che monitora costantemente ed aggiorna, avendo quale fine il miglioramento continuo. Essa ha compreso la possibilità di legare strettamente la sostenibilità alla strategia di business, in accordo con Freeman, secondo il quale è possibile sviluppare una sinergia tra etica e business.<sup>4</sup> Energia Più è impegnata anche nel comunicare i risultati raggiunti ai propri stakeholder attraverso vari documenti aziendali e sottoponendosi ad *assessment* di agenzie di rating; questo porta l'impresa ad essere più attrattiva per i potenziali investitori e quindi ad ottenere notevoli vantaggi finanziari, ma anche a divenire più attrattiva per i clienti, e posizionarsi meglio sul mercato del lavoro attirando così i migliori talenti. I risultati che derivano dall'impegno nei confronti dei propri stakeholder confermano quanto emerso dall'analisi della letteratura<sup>5</sup> ed indicati in particolare nel primo capitolo.

Rispetto alle pratiche di gestione sostenibile dei dipendenti sono emersi alcuni aspetti che sostengono quanto affermato in letteratura ed alcuni elementi che, al contrario, se ne discostano o aggiuntivi che generano delle riflessioni. Le iniziative

---

<sup>4</sup> Freeman E., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n. 4, 1994, pp. 409-421 tratto da Rusconi G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, op. cit.

<sup>5</sup> Graves S., Waddock S., *Institutional owners and corporate social performance*, op. cit.; Alcaniz L., Aguado R., Retolaza J.L., *New business models: Beyond the shareholder approach*, op. cit.; Fontaine M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, op. cit.; Donna G., Lombardo G., *Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa*, op. cit.; Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., *Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective*, op. cit.

## Capitolo 4

di welfare derivano dall'ascolto delle esigenze dei dipendenti e questo riveste un interessante ruolo nel contrastare le dimissioni, quindi il fenomeno della *Great Resignation*, così come affermato da Kundu e colleghi e da De Smet ed altri studiosi.<sup>6</sup> Come considerato nel terzo capitolo è necessario comprendere quali sono le esigenze dei dipendenti per poi sviluppare un adeguato piano welfare, questo è possibile attraverso l'ascolto ed il dialogo con i lavoratori<sup>7</sup>. Comunque, l'intenzione nel caso in esame è quella di andare oltre, preoccupandosi del benessere generale dei lavoratori. Nel momento in cui gli stakeholder, in questo caso i dipendenti, percepiscono questo tipo di impegno nei loro confronti, essi potrebbero impegnarsi di più per l'impresa generando vantaggi reciproci.

L'adozione efficace dello smart working ha richiesto, da una parte trasformazioni digitali e nei processi, dall'altra un cambiamento nello stile di leadership, così come emerso in letteratura ed ampiamente spiegato nel corso del terzo capitolo.<sup>8</sup> Attualmente Energia Più adotta un lavoro ibrido per tutti quei lavori "remotizzabili" nella misura di uno o due giorni di lavoro in ufficio ed i restanti a distanza. Questo, in un'impresa che si dimostra molto attenta al benessere dei dipendenti, sembra

---

<sup>6</sup> Kundu S., Das S., Nag S., *The Great Resignation: A Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon*, op. cit.

De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*, op. cit.

<sup>7</sup> Baiesi L., Parmigiani L.M., Stanzani L., *Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale*, op. cit.

<sup>8</sup> Torre T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? prospettive oltre l'emergenza*, op. cit.  
Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit.

contraddire quanto affermato da Golden e Veiga, secondo i quali esiste una relazione ad U rovesciata tra giorni di smart working o telelavoro e soddisfazione lavorativa, dovuto all'effetto che un elevato numero di giorni di lavoro a distanza ha sulla percezione di isolamento del lavoratore.<sup>9</sup> Prima della pandemia vi era un giorno di smart working a settimana; oggi, anche a causa della pandemia, le cose sono cambiate ma, allo stesso tempo, vi è stato un rinnovamento nello stile di leadership, dando rilevanza al concetto di "leadership gentile". Questo può aver contribuito nel mantenere elevato il livello di soddisfazione a fronte di un più ampio utilizzo del lavoro agile. Si tratta però di una supposizione che deriva da quanto affermato da Toscano e Zappalà. Essi indicano che quando gli individui, insieme al conferimento di flessibilità, percepiscono un aumento di fiducia e responsabilità potranno vivere positivamente la condizione di lavoro a distanza.<sup>10</sup> Comunque, nel caso in esame, non è stato possibile verificare il livello di soddisfazione dei dipendenti in smart working e la correlazione con lo stile di leadership.

La formazione e lo sviluppo di nuove competenze è per Energia Più un aspetto fondamentale per mantenere la *Lifelong Employability*, così come indicato da Ilmarinen, il quale posiziona lo sviluppo delle competenze al secondo livello della simbolica casa volta a determinare gli elementi che incidono sulla *work ability*.<sup>11</sup> La

---

<sup>9</sup> Golden D.T., Veiga J.F., *The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings*, op. cit.

<sup>10</sup> Toscano F., Zappalà S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, op. cit.

<sup>11</sup> Ilmarinen J., *Towards a Longer Work Life: Aging and the Quality of Work Life in the European Union*, op. cit.

## Capitolo 4

formazione riveste un ruolo importante per lo sviluppo delle persone, colmando gli skill gap presenti, così come per lo sviluppo sostenibile. Come affermato dal report di Tschudi e colleghi<sup>12</sup>, e sostenuto dal caso in esame, essa è utile anche per disseminare una cultura inclusiva ed una maggiore inclusione a tutti i livelli dell'organizzazione, abbattendo gli stereotipi.

Rispetto all'inclusione, l'obiettivo è quello di non discriminare nel processo di selezione, garantendo la partecipazione delle donne nella misura del 50% per poi valutare le competenze, escludendo possibili pregiudizi nella decisione di assunzione. Questo, come affermato da Buemi<sup>13</sup>, permette di ridurre il rischio di privarsi di persone competenti. L'impresa si è data anche degli obiettivi per favorire la carriera delle donne, allo scopo di infrangere il cosiddetto "soffitto di cristallo". L'intervista ha fatto luce sulla necessità di vedere l'inclusione come un elemento strategico, che permetta di far leva sui talenti e su tutte le diversità quale fonte di ricchezza per l'organizzazione, soprattutto nell'attuale contesto, dominato da cambiamenti ed in particolare dalla transizione energetica, digitale e da cambiamenti demografici.

---

<sup>12</sup> Tschudi D., Carone A.C., De la Croix C.V., *Carriere professionali eque: un'opportunità per le aziende*, op. cit.

<sup>13</sup> Buemi M., *Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR*, op. cit. p. 166

## CONCLUSIONI

Nel corso dell'elaborato si è tentato di dare risposta ad alcuni quesiti riguardanti la sostenibilità e, in particolar modo, la sostenibilità quale elemento da riconoscere e promuovere all'interno delle aziende. Si sono esaminate alcune principali ragioni per cui impegnarsi nel considerare i diversi pilastri della sostenibilità ed uscire da una concezione di stampo meramente capitalistica incentrata sul profitto. Le imprese devono tener conto della propria performance a 360 gradi, in quanto sono inserite in un sistema più ampio e, avendo relazioni con stakeholder sia interni che esterni, devono tenere in considerazione gli effetti delle proprie azioni su di essi. Un impegno volontario e maggiore che vada oltre gli obblighi di legge può generare negli stakeholder la volontà di impegnarsi in misura più ampia nei confronti dell'impresa socialmente responsabile. Questo può riflettersi in migliori prestazioni finanziarie, in quanto essa risulterà più attrattiva per gli investitori, ma anche in una migliore posizione nel mercato del lavoro e in una migliore immagine nei confronti dei clienti. Le imprese dovranno preoccuparsi del proprio impatto ambientale; infatti, senza tali risorse qualsiasi organizzazione sarebbe impossibilitata nello svolgere le proprie attività.

Si è cercato di dare una risposta in merito ai fattori che possono contribuire nel rendere un'organizzazione maggiormente sostenibile, concentrandosi sul ruolo che può avere la funzione HR. Sviluppare capacità, conoscenze ed attitudini nei singoli individui, poi messe in condivisione con gli altri membri dell'organizzazione, favorisce l'osservazione della realtà da una prospettiva più ampia e multistakeholder. Questa prospettiva permette di tenere maggiormente in conto gli interessi dei diversi stakeholder, spesso contrastanti. Essere consapevoli del momento presente cogliendo i diversi stimoli, sia interni che esterni, permette di mettere in atto delle valutazioni per ogni diversa situazione piuttosto che agire secondo rigide routine. Questo può favorire la creatività e l'individuazione di nuove soluzioni che creino valore per l'ambiente ma anche una migliore performance, specie per lavori dinamici, ed una migliore gestione dei confini tra vita e lavoro. Una trasformazione culturale sarà necessaria se le imprese intendono realmente avere la sostenibilità quale proprio obiettivo; quindi, bisogna passare da una cultura incentrata sul profitto ad una incentrata su dei valori e dei principi etici che favoriscano l'assunzione di comportamenti sostenibili. Per questo sarà necessario stabilire e comunicare un sistema di valori, facendo in modo che questi siano interiorizzati a tutti i livelli dell'organizzazione.

La funzione HR, per mezzo dei suoi strumenti e delle sue pratiche, può assumere un ruolo strategico e contribuire a creare valore per i dipendenti e le loro famiglie ma anche per altri stakeholder, come investitori, clienti e comunità. Tener conto del



benessere dei dipendenti attraverso piani di welfare ma anche andando oltre considerando il loro benessere generale, come visto dal caso aziendale affrontato, il loro bisogno di autonomia e controllo, sia sulla modalità di svolgimento del lavoro che sul luogo ed orario di lavoro per meglio conciliare vita professionale e vita privata, il bisogno di formazione per mantenere l'impiegabilità e colmare gli skill gap, oltre a favorire l'inclusione e la piena espressione delle diversità, può generare nei lavoratori una maggiore soddisfazione nel lavoro e nella propria vita. Questo contribuisce nel determinare benessere generale nei dipendenti e nel migliorare le performance anche finanziarie dell'impresa. Attraverso tali pratiche è poi possibile attirare e trattenere i talenti contrastando il fenomeno delle dimissioni volontarie.

Il caso aziendale esaminato ha confermato che l'integrazione della sostenibilità nella strategia d'impresa permette di ottenere risultati importanti in termini di immagine e reputazione, migliorando così la propria attrattività nei confronti degli investitori anche per mezzo della presenza in indici ESG. Inoltre, genera un posizionamento migliore nel mercato del lavoro, così da attrarre i migliori talenti ovvero le professionalità maggiormente ricercate. Questa integrazione richiede, tra le altre cose, di fissare specifici obiettivi e misurare i risultati ottenuti per migliorare continuamente. Le pratiche di gestione sostenibile delle persone adottate dall'impresa, come visto in letteratura, possono creare benefici sia nei dipendenti, in termini di equilibrio vita-lavoro, soddisfazione lavorativa e benessere, che per l'impresa stessa, dal momento in cui riuscirà a trattenere i propri talenti e vedere un

miglioramento nelle proprie performance. Dall'intervista si è potuto inoltre comprendere che la transizione digitale ed energetica, nonché i cambiamenti demografici a cui assistiamo, danno indizi in chiave strategica ed in particolare determinano una necessità, ancora più determinante rispetto al passato, di includere tutte le diversità traendo valore da ognuna di esse, così da attingere a tutti i talenti senza escludere nessuno.

Comprendere che le pratiche di sostenibilità non sono un costo, né qualcosa di sconnesso dal business ma, piuttosto, un investimento da cui poter trarre notevoli benefici, potrà determinare un impegno concreto nel creare maggior valore per gli stakeholder e di conseguenza per l'impresa stessa.

## **Bibliografia e sitografia**

- AHMAD S., *Green Human Resource Management: Policies and practices*, Cogent Business & Management, Vol. 2(1), 2015  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- AKGUNDUZ Y., GÖK Ö.A., ALKAN C., *The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses*, Tourism and Hospitality Research, Vol. 20(2), 2019, pp. 170-183  
<https://doi.org/10.1177/1467358419841097>
- ALCANIZ L., AGUADO R., RETOLAZA J.L., *New business models: Beyond the shareholder approach*, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol. 22, 2020, pp. 48-64  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4035>
- ALLEN T.D., CHO E., MEIER L.L., *Work-Family boundary dynamics*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1, 2014, pp. 99-121 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- AMBRA M.C., *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, la Rivista delle Politiche Sociali, n. 1/2016, 2016, pp. 197-211  
[https://www.researchgate.net/profile/Maria-Ambra-2/publication/308650588\\_Come\\_rendere\\_piu\\_inclusivo\\_il\\_welfare\\_contrattuale\\_e\\_aziendale/links/57ea3f1708ae113df523321e/Come-rendere-piu-inclusivo-il-welfare-contrattuale-e-aziendale.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Ambra-2/publication/308650588_Come_rendere_piu_inclusivo_il_welfare_contrattuale_e_aziendale/links/57ea3f1708ae113df523321e/Come-rendere-piu-inclusivo-il-welfare-contrattuale-e-aziendale.pdf)
- AMEL E.L., MANNING C.M., SCOTT B.A., *Mindfulness and Sustainable Behavior: Pondering Attention and Awareness as Means for Increasing Green Behavior*, Ecopsychology, Vol. 1(1), 2009, pp. 14-25  
<https://doi.org/10.1089/eco.2008.0005>

- AROWOSHEGBE A.O., EMMANUEL U., *Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts*, Igbinedion University Journal of Accounting, Vol. 2, 2016, pp. 88-126  
<https://iuokada.edu.ng/journals/9F2F7F6B56B433D.pdf>
- ARULRAJAH A.A., OPATHA H.H.D.N.P., NAWARATNE N.N.J., *Green Human Resource Management Practices: A Review*, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol. 5(1), 2015, pp. 1-16  
<http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/11110>
- BAIESI L., PARMIGIANI L.M., STANZANI L., *Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale in Progettare un Welfare aziendale condiviso*, a cura di CAVALLO M., OLIVA D., CLUEB, Bologna, 2017, pp. 117-141  
[https://www.cittametropolitana.bo.it/impres/Progettare\\_un\\_welfare\\_aziendale\\_condiviso\\_ecco\\_il\\_libro\\_sulle\\_esperienze\\_regionali](https://www.cittametropolitana.bo.it/impres/Progettare_un_welfare_aziendale_condiviso_ecco_il_libro_sulle_esperienze_regionali)
- BALLOI C., *La diversità nei luoghi di lavoro: Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*, FrancoAngeli, Milano, 2021  
<https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/621>
- BERG J.M., WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E., *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31(2-3), 2010, pp. 158-186  
<https://doi.org/10.1002/job.645>
- BJÄRNTOFT S., HALLMAN M.D., MATHIASSEN S.E., LARSSON J., *Occupational and individual determinants of Work-Life Balance among office workers with Flexible Work Arrangements*, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 17(4), 2020 <https://doi.org/10.3390/ijerph17041418>

- BOLIS I., MORIOKA S.N., SZNELWAR I.L., *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, Journal of Cleaner Production, Vol. 83, 2014, pp. 7–20
- BRUNETTA R., TIRABOSCHI M., *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, Working Paper ADAPT, ADAPT University Press, 2022
- BUEMI M., *Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR*, Sociologia del Lavoro, n. 134, 2014, pp. 160-168
- CEKADA T.L., *Training Needs Assessment: Understanding what employees need to know*, Professional Safety, Vol.55(3), 2010, pp. 28-33
- CHADEGANI A.A., JARI A., *Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model*, Procedia Economics and Finance, Vol. 36, 2016, pp. 51-61 [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30015-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30015-6)
- CHEN T., WU Z., *How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership*, Frontiers in Psychology, 13:906869, 2022  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
- CHEN YS., CHANG CH., YEH SL., CHENG HI., *Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy*, Quality & Quantity, Vol. 49, 2015, pp. 1169–1184  
<https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>
- CHUNG H., VAN DER LIPPE T., *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction*, Social Indicators Research, Vol. 151(2), 2020, pp. 365-381 <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

- COHEN A., *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*, Bloomberg Businessweek, 10/05/2021  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic>
- COHEN E., TAYLOR S., MÜLLER-CAMEN M., *HR's role in corporate social responsibility and sustainability*, SHRM Foundation, Alexandria, VA, 2010
- COLAKOGLU S., LEPAK D.P., HONG Y., *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, Human Resource Management Review, Vol. 16(2), 2006, pp. 209-218
- COLLINGS D.G., WOOD G.T., SZAMOSI L.T., *Human resource management: A critical approach*, Routledge, Abingdon, 2019
- D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, Notizie di Politeia, Vol. 72, 2003, pp. 127-143
- D'ORAZIO E., *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, Notizie di Politeia, Vol. 82, 2006, pp. 40-59
- DAGNES J., CARBONE D., *Fare carriera ai vertici. L'esperienza delle amministratrici in CdA tra vecchi ostacoli e nuove opportunità*, Polis, Vol. 33(2), 2019, pp. 295-320
- DANE E., *Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace*, Journal of Management, Vol. 37(4), 2011, pp. 997-1018  
<https://doi.org/10.1177/0149206310367948>
- DE GENNARO D., LOIA F., ADINOLFI P., *Sostenibile o insostenibile? La percezione del telelavoro nelle organizzazioni post-pandemiche*, ProspettiveinOrganizzazione, 11/02/2022  
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/sostenibile-o-insostenibile-la-percezione-del-telelavoro-nelle-organizzazioni-post-pandemiche/>

- DE SIMONE S., PINNA R., *Un silenzio che non fa rumore. Diverse sessualità e pratiche discriminatorie*, Prospettive in Organizzazione, 16/09/2016  
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/un-silenzio-che-non-fa-rumore-diverse-sessualita-e-pratiche-discriminatorie-de-simone-pinna/>
- DE SMET A., DOWLING B., MUGAYAR-BALDOCCHI M., SCHANINGER B., 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*, McKinsey Quarterly, 08/09/2021  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- DE SMET A., DOWLING B., HANCOCK B., SCHANINGER B., *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?*, McKinsey Quarterly, 13/07/2022 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- DECI E.L., OLAFSEN A.H., RYAN M.R., *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 4, 2017, pp. 19-43  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DEDAHANOV A.T., RHEE C., GAPURJANOVA N., *Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link?*, Management Decision, Vol. 57(9), 2019, pp. 2401-2413 <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- DHIMAN S.K., *The routledge companion to mindfulness at work*, Routledge & Taylor & Francis Group, Abingdon e New York, 2021
- DOCHERTY P., KIRA M., SHANI A.B., *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, Routledge, 2nda edizione, Abingdon, 2009

- DONNA G., LOMBARDO G., *Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Editoriale n. 3, 2015  
<https://www.impresaprogetto.it/contributions-and-working-papers/2015-3/donna-lombardo>
- DONOVAN D.J., IKE M., TOPPLE C., MASLI E.K., *The process of selecting and prioritising corporate sustainability issues: Insights for achieving the Sustainable Development Goals*, Journal of Cleaner Production, Vol. 236, 2019
- EHNERT I., HARRY W., ZINK K.J., *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*, Springer, Heidelberg, 2014
- EHNERT I., PARSA S., ROPER I., WAGNER M., MÜLLER-CAMEN M., *Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27(1), 2016, pp. 88-108
- ELKINGTON J., *Enter the Triple Bottom Line*, in *The Triple Bottom Line: Does it all add up?*, a cura di HENRIQUES A., RICHARDSON J., Routledge, Londra, 2004, pp. 1-16 <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- ELKINGTON J., *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line Here's Why It's Time to Rethink It*, Harvard Business Review, 25/06/2018  
<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- FERDMAN B.M., *The Practice of Inclusion in Diverse Organizations in Diversity at Work: The Practice of Inclusion* a cura di FERDMAN B.M., DEANE B.R., Jossey-Bass, San Francisco, 2013, pp. 3-54
- FERRARO T., PAIS L., DOS SANTOS N.R., *Decent work: an aim for all made by all*, International Journal of Social Sciences, Vol.4(3), 2015, pp. 30-42



<http://www.iises.net/international-journal-of-social-sciences/publication-detail-193>

FERRARO T., DOS SANTOS N.R., PAIS L., MÓNICO L., *Historical landmarks of decent work*, European Journal of Applied Business and Management, Vol. 2(1), 2016, pp. 77-96 <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/129/111>

FERRARY M., *A stakeholder perspective of human resource management in Stakeholder theory: A European Perspective*, a cura di BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., Palgrave Macmillan, Londra, 2005, pp. 104-124

FIOL C.M., O'CONNOR E.J., *Waking up! mindfulness in the face of bandwagons*, Academy of Management Review, Vol. 28(1), 2003, pp. 54-70

FISCHER K., ZINK K.J., *Defining elements of sustainable work systems – a system-oriented approach*, Work, Vol. 41, n. Supplement 1, 2012, pp. 3900-3905  
<https://content.iospress.com/articles/work/wor0059>

FONTAINE M., *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4(4), 2013, pp. 110-119 <https://www.ijbssnet.com/journal/index/1857>

FREEMAN R.E., *The stakeholder approach revisited*, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5(3), 2004, pp. 228-241

FREY M., *Agenda 2030 e ruolo delle imprese*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Editoriale n. 2, 2018  
<https://www.impresaprogetto.it/editorials/2018-2/frey>

FULLER J., KERR W., *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*, Harvard Business Review, 23/03/2022 <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

- GABRIELLI G., *Welfare Aziendale e Gestione delle Risorse Umane*, Leadership e Management Magazine, 30/05/2017  
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/welfare-aziendale-gestione-delle-risorse-umane/>
- GIBB S., ISHAQ M., *Decent work: what matters most and who can make a difference?*, Employee Relations, Vol. 42(4), 2020, pp. 845-861  
<https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0099>
- GILBERT G., SUTHERLAND M., *The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study*, South African Journal of Business Management, Vol. 44(1), 2013, pp. 1-14 <https://hdl.handle.net/10520/EJC131415>
- GOLDEN D.T., VEIGA J.F., *The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings*, Journal of Management, Vol. 31(2), 2005, pp. 301-318 <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- GUERCI M., LONGONI A., LUZZINI D., *Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27(2), 2016, pp. 262-289
- HILLAGE J., POLLARD E., *Employability: developing a framework for policy analysis*, Research Brief n. 85, Department for Education and Employment, 1998  
[https://www.researchgate.net/publication/225083565\\_Employability\\_Developing\\_a\\_framework\\_for\\_policy\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/225083565_Employability_Developing_a_framework_for_policy_analysis)
- HUANG W., *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance in Career Development and Job Satisfaction* a cura di FAHED-SREIH J., Intechopen, 2019, pp. 25-45

- IBRAHIM R., BOERHANNOEEDDIN A., BAKARE K.K., *The effect of soft skills and training methodology on employee performance*, European Journal of Training and Development, Vol. 41(4), 2017, pp. 388-406  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- ILMARINEN J., *Towards a Longer Work Life: Aging and the Quality of Work Life in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2006  
[https://www.researchgate.net/publication/244486419\\_Towards\\_a\\_Longer\\_Worklife\\_Ageing\\_and\\_the\\_Quality\\_of\\_Worklife\\_in\\_the\\_European\\_Union](https://www.researchgate.net/publication/244486419_Towards_a_Longer_Worklife_Ageing_and_the_Quality_of_Worklife_in_the_European_Union)
- International Labour Office, Subcommittee on Multinational Enterprises, Governing Body, 295esima Sessione, *InFocus Initiative on Corporate Social Responsibility (CSR)*, Ginevra, Marzo 2006,  
<https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-1.pdf>
- International Labour Organization, *Decent Work*, 87th session of International Labour Conference, 1999, Ginevra  
<https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605%281999-87%29>
- KARASEK R.A., *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24(2), 1979, pp. 285-308  
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- KETPRAPAKORN N., KANTABUTRA S., *Toward an organizational theory of sustainability culture*, Sustainable Production and Consumption, Vol. 32, 2022, pp. 638-654 <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- KIRA M., FRIELING E., *Collective Learning Building on Individual Learning*, Fifth Annual Meeting of the European Chaos and Complexity in Organisations Network (ECCON), Elspeet, 21-22 Ottobre 2005  
[https://citeseerx.ist.psu.edu/doc\\_view/pid/4df0722922473109749abfdc06958b9b7ba134d6](https://citeseerx.ist.psu.edu/doc_view/pid/4df0722922473109749abfdc06958b9b7ba134d6)

- KIRA M., VAN EIJNATTEN F.M., *Socially Sustainable Work Organizations: A Chaordic Systems Approach*, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 25(6), 2008, pp. 743-756
- KIRA M., VAN EIJNATTEN F.M., BALKIN D.B., *Crafting sustainable work: development of personal resources*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23(5), 2010, pp. 616-632
- KRAMAR R., *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(8), 2014, pp. 1069-1089
- KROON B., MENTING C., VAN WOERKOM M., *Why Mindfulness Sustains Performance: The Role of Personal and Job Resources*, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8(4), 2015, pp 638–642 <https://doi.org/10.1017/iop.2015.92>
- KUNDU S., DAS S., NAG S., *The Great Resignation: A Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon*, CEO 4th Proceedings E-Book a cura di CAVALIERE L.P.L., AHMAD A., SARDAR R.A., NCM Publishing House, 29/05/2022  
[https://www.researchgate.net/publication/361593350\\_4\\_CEO\\_Proceedings\\_E-Book](https://www.researchgate.net/publication/361593350_4_CEO_Proceedings_E-Book)
- LANGER E.J., *Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness*, *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22, 1989, pp. 137-173
- LANGER E.J., *Mindful Learning*, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9(6), 2000, pp. 220-223
- LINNENLUECKE M.K., GRIFFITHS A., *Corporate sustainability and organizational culture*, *Journal of World Business*, Vol. 45(4), 2010, pp. 357-366

- LOIA F., ADINOLFI P., *Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19*, Sustainability, Vol. 13(9), 2021 <https://doi.org/10.3390/su13094823>
- LOPES H, CALAPEZ T., LAGOA S., *Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behaviour*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 35(2), 2014, pp. 341-366 <https://doi.org/10.1177/0143831X13484606>
- MAINO F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli, Torino, 2021
- MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in *Primo rapporto sul secondo welfare in italia 2013* a cura di MAINO F., FERRERA M., Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013, pp. 49-81 <https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/primo-rapporto-sul-secondo-welfare>
- MARIAPPANADAR S., *Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*, International Journal of Social Economics, Vol. 30(8), 2003, pp. 906-923
- MARIAPPANADAR S., *Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability*, Society and Business Review, Vol. 7(2), 2012, pp. 168-184 <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- MARTINEZ M., GALDIERO C., MALTEMPO C., *La giusta "dose" di uomini e donne per la sostenibilità: tra maturazioni inattese o abissali regressioni*, ProspettiveinOrganizzazione, 11/02/2022 <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-giusta-dose-di-uomini-e-donne-per-la-sostenibilita-tra-maturazioni-inattese-o-abissali-regressioni-martinez-galdiero-maltempo/>

- MELLNER C., ARONSSON G., KECKLUND G., *Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work*, Nordic Journal of Working Life Studies, Vol. 4(4), 2014, pp. 7-23  
<https://doi.org/10.19154/njwls.v4i4.4705>
- MILLER K, *The triple bottom line: what it is & why it's important?*, Harvard Business School Online, 08/12/2020  
<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- MIO C., PANFILO S., BLUNDO B., *Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review*, Business strategy and the environment, Vol. 29(8), 2020, pp. 3220-3245  
<https://doi.org/10.1002/bse.2568>
- MOLTENI M., *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Vol. 2, 2007  
<https://www.impresaprogetto.it/essays/2007-2/molteni>
- MONTIEL I., CUERVO-CAZURRA A., PARK J., ANTOLÍN-LÓPEZ R., HUSTED W.B., *Implementing the United Nations' Sustainable Development Goals in international business*, Journal of International Business Studies, Vol. 52(5), 2021, pp. 999-1030 <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00445-y>
- NERI M. (a cura di), *Humans, resources, or what else?*, TAO Digital Library, Bologna, 2021 <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6754>
- OPATHA H.H.D.N.P., *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, Proceedings of the HR Dialogue, Vol. 1(1), 2013, pp. 11-21  
<http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/3734>
- ORLANDINI O.Z., *Sostenibilità*, Studium-Educationis Rivista quadrimestrale per le professioni educative, Vol. 3, 2013, pp. 121-124

- PETTIGREW A.M., *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24(4), 1979, pp. 570-581
- POMPA L., *L'età dell'indulgenza digitale. Lo smart working alla sfida della digital sobriety*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, 2021  
<https://www.impresaprogetto.it/contributi/2021-1/pompa>
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H., *Using paradox to build management and organization theories*, Academy of Management Review, Vol. 14(4), 1989, pp. 562-578
- POON T.S.C., LAW K.K., *Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective*, Human Resource Management Review, Vol. 32(2), 2022  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>
- PRENESTINI A., *Cultura organizzativa e cambiamento nelle aziende sanitarie pubbliche*, Mecosan, Vol. 80, 2011, pp. 27-46
- RADICCHI D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, Gentes, anno I numero 1, 2014, pp. 135-142  
<https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>
- RUGGERIO C.A., *Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions*, Science of the total environment, Vol. 786, 2021  
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- RUSCONI G., *La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Editoriale n. 3, 2014  
<https://www.impresaprogetto.it/essays/2014-3/rusconi>

- SANTONI V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in italia 2017* a cura di MAINO F., FERRERA M., Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, pp. 91-118  
<https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/terzo-rapporto-sul-secondo-welfare-in-italia-2017>
- SCHMIDT S.W., *The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18(4), 2007, pp. 481-497 <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>
- SEKERIN V.D., GAISINA L.M., SHUTOV N.V., ABDRAKHMANTOV N.K., VALITOVA N.E., *Improving the Quality of Competence-Oriented Training of Personnel at Industrial Enterprises*, *Quality Access to Success*, Vol. 19(165), 2018, pp. 68-72
- SILVESTRI M., *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, *Gentes*, Anno II numero 2, 2015, pp. 215-219  
<https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2015-2-215.pdf>
- SLAPER T.F., HALL T.J., *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*, *Indiana Business Review*, Vol. 86 n.1, Spring, 2011, pp. 4-8  
<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- SLEMP G.R., KERN M.L., VELLA-BRODRICK D.A., *Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support*, *Psychology of Well-Being*, Vol. 5(7), 2015  
<https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- SLEMP G.R., LEE M.A., MOSSMAN L.H., *Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 94(2), 2021, pp. 427-457



<https://doi.org/10.1111/joop.12338>

- STAHL G.K., BREWSTER C.J., COLLINGS D.G., HAJRO A., *Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM*, Human Resource Management Review, Vol. 30(3), 2020
- SULAYMONOV A., *Flexible Working Practices: Urgency or Future?*, Modern Economy, Vol. 11(7), 2020, pp. 1342-1350 <https://doi.org/10.4236/me.2020.117095>
- THAKORE D., *Training – A Strategic HRM Function*, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 11, 2013, pp. 84-90 <https://doi.org/10.18052>
- TORRE T., *Smart working: soluzione ad ogni emergenza? prospettive oltre l'emergenza*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, editoriale n.1, 2020 <https://www.impresaprogetto.it/editorials/2020-1/torre>
- TOSCANO F., ZAPPALÀ S., *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, Psicologia Sociale, Social Psychology Theory & Research, n. 2, 2020, pp. 203-223
- TSCHUDI D., CARONE A.C., DE LA CROIX C.V., *Carriere professionali eque: un'opportunità per le aziende*, Project Report DEASS, SUPSI, Manno, 2012
- ULRICH D., DULEBOHN J.H., *Are we there yet? What's next for HR?*, Human Resource Management Review, Vol. 25(2), 2015, pp. 188-204
- UNDP, *Sintesi Rapporto sullo sviluppo umano 2011: Sostenibilità ed equità: un futuro migliore per tutti*, Alchimie Srl, Roma, 2011
- VICTOR J., *Workplace Flexibility in the 21st Century: Meeting the Needs of the Changing Workforce*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 2009

WHEATLEY D., *Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being*, *Work and Occupations*, Vol. 44(3), 2017, pp. 296-328  
<https://doi.org/10.1177/0730888417697232>

ZAK A., *Triple Bottom Line concept in theory and practice*, *Research Papers of Wrocław University of Economics*, nr. 387, 2015, pp. 251-264

# Appendice

## Domande dell'intervista rilasciata in data 30/11/2022

1) Energia Più indica la volontà di realizzare un'identità aziendale che valorizzi i talenti di cui ciascuno è dotato, includendo la trasmissione dei valori dell'impresa. Secondo lei ci sono alcuni valori in Energia Più che, più di altri, contribuiscono ad attrarre le professionalità più ricercate nel mercato del lavoro (es. profili digitali, profili altamente specializzati) e valorizzare i talenti dei propri dipendenti?

2) Dall'analisi di vari documenti aziendali, come bilancio di sostenibilità e piano strategico, emerge quanto l'inclusione delle diversità (donne, disabili, età, multiculturalità) sia un obiettivo fondamentale per il gruppo Energia Più, con quali iniziative viene declinata questa importanza e come si ritiene possa contribuire a generare valore per gli stakeholder?

3) A seguito della pandemia da Covid-19 vi è stato un notevole aumento della pratica dello smart working in Italia, una delle modalità di lavoro flessibili; prima della pandemia il Gruppo Energia Più aveva già adottato lo smart working, o altre pratiche, volte a conferire flessibilità lavorativa ai dipendenti? In caso affermativo, cosa ha spinto verso un'introduzione di tali pratiche?

4) Quali risultati hanno generato tali pratiche per l'organizzazione e per i dipendenti? Quali sono stati gli effetti sull'equilibrio vita-lavoro?

5) Altro elemento importante in Energia Più è la formazione, in particolare in termini di upskilling e reskilling, comprese le soft skill. La formazione ha

contribuito o si ritiene che potrà contribuire nello sviluppo degli individui, dell'organizzazione e nella creazione di valore ambientale, in particolare nella transizione energetica, vista la natura del business di cui parliamo e l'impegno di Energia Più a riguardo? In che modo?

6) Perché Energia Più, quale multinazionale, ha ritenuto di sviluppare una nuova strategia sul wellbeing aziendale e come lo ha fatto? Ne può brevemente illustrare il funzionamento ed i principali risultati?

7) Ritiene che le pratiche di gestione delle persone che mirano ad inclusione, flessibilità, sicurezza, benessere, formazione e responsabilizzazione possano portare ad una maggiore sostenibilità organizzativa, sotto le dimensioni di valore economico, sociale ed ambientale? In caso affermativo, quali relazioni si individuano tra tali modalità di gestione del personale ed il perseguimento degli obiettivi SDG inclusi nel piano strategico di sostenibilità?

## ***Ringraziamenti***

Desidero dedicare queste righe, a conclusione del mio elaborato, a tutte quelle persone che hanno avuto un ruolo fondamentale nel raggiungimento di questo traguardo. Tutte quelle persone che mi hanno accompagnato e supportato nel mio percorso, sia quelle che lo hanno fatto per un periodo breve, sia coloro che ci sono sempre state e tuttora continuano ad esserci.

Un ringraziamento va al mio relatore, il Professor Cori, per il suo supporto ed i suoi preziosi suggerimenti, senza dei quali difficilmente il presente lavoro avrebbe avuto luce. Devo anche ringraziare l'impresa che ha messo a disposizione utili informazioni ed in particolar modo il manager della funzione *Innovation and Sustainability* che, rendendosi disponibile per l'intervista, ha fornito un contributo estremamente valido ad arricchire il mio elaborato.

Ringrazio i miei compagni di corso con i quali in questi anni ho condiviso gioie e delusioni, condivisione che ha rafforzato il legame con alcuni di essi e generato un reciproco sostegno in diverse circostanze. Sostegno rivelatosi fondamentale per arrivare all'obiettivo finale. Ringrazio tutti i miei amici, i quali sono riusciti a strapparmi un sorriso anche in periodi particolarmente bui, quando avrei voluto

mollare tutto, ma anche grazie a loro oggi ho raggiunto questo importante traguardo.

Sono estremamente grato e riconoscente ai miei genitori che mi hanno sostenuto in tutti questi anni sia economicamente che emotivamente. Mi hanno dato preziosi consigli, lasciando poi a me la decisione finale e mi hanno accompagnato in tutte le diverse decisioni prese, mostrando comprensione e pazienza quando queste non erano pienamente allineate ai loro desideri. Senza di loro, essere qui oggi non sarebbe stato in alcun modo possibile. Ringrazio anche mia sorella che, nonostante i due caratteri opposti, c'è sempre stata ed ha sempre dimostrato interesse per me, per la mia carriera accademica, per i miei obiettivi e sogni, dandomi la forza necessaria per continuare a perseguirli. Ringrazio tutti i miei famigliari che hanno, ognuno a suo modo, contribuito nel rendere possibile tutto questo.

Infine, un grazie lo devo a me stesso per la passione e l'impegno con cui ho affrontato il percorso di studi ma anche per la tenacia dimostrata. Infatti, se sono arrivato fino a qui è solo perché non ho mai smesso di credere in me e nei miei obiettivi, neanche nei momenti in cui ho pensato di lasciare gli studi per dedicarmi ad altro; momenti in cui il traguardo appariva troppo lontano e apparentemente troppo difficile da raggiungere. Invece, eccoci qua, mai smettere di inseguire i propri sogni ed una volta raggiunti prefiggersene degli altri, arricchendo la propria vita e facendone il miglior capolavoro possibile.

*Per angusta ad augusta.*