



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Corso Amministrazione, finanza e controllo

**DOPPIA TRANSIZIONE VERSO SOSTENIBILITÀ E
DIGITALIZZAZIONE: IMPATTO SULLO HR MANAGEMENT**

**TWIN TRANSITION TO SUSTAINABILITY AND DIGITALIZATION:
IMPACT ON HR MANAGEMENT**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Erico Cori

Tesi di Laurea di:
Cristina Bellagamba

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

Introduzione

CAPITOLO I

Sostenibilità e orientamento alla sostenibilità

1. Significato e origine del termine
2. Il pilastro sociale
3. HR Management e sostenibilità

CAPITOLO II

Digitalizzazione e trasformazione digitale in azienda

- 2.1 Transizione digitale
- 2.2 Impatto della digital transformation
 - 2.2.1 Lavoro
 - 2.2.2. HR Management
- 2.3 Big Data e Analytics

CAPITOLO III

La doppia transizione

- 3.1 Sostenibilità e digitalizzazione: due facce di una stessa medaglia
- 3.2. Industria 4.0
- 3.3 Ruolo dello HR Management nella doppia transizione

Conclusioni

Bibliografia

INTRODUZIONE

La presente tesi ha l'obiettivo di capire come l'integrazione di sostenibilità e digitalizzazione può influire in azienda, in particolare sulle risorse umane, sul lavoro e sullo HR Management e favorire uno sviluppo sostenibile.

E' una tesi di ricerca bibliografica la cui letteratura utilizzata riguarda l'incrocio di temi come sostenibilità e digitalizzazione, sostenibilità, digitalizzazione ed HR Management.

La tesi è articolata su tre capitoli; i primi due illustrano le possibili conseguenze sulle risorse umane e sullo HR Management rispettivamente da parte della sostenibilità nel primo capitolo e della digitalizzazione nel secondo, entrambi eventi contingenti esterni all'impresa ma che si ripercuotono su di essa.

Il primo capitolo fornisce la definizione di sostenibilità e di sviluppo sostenibile attraverso la descrizione dei tre pilastri della sostenibilità – economico, sociale, ambientale – e le loro relazioni. Mi soffermo poi sull'importanza del pilastro sociale per lo sviluppo dell'impresa e per la creazione di valore che va oltre i confini aziendali; viene definito il concetto di lavoro sostenibile e si afferma l'importanza di gestire le risorse umane attraverso programmi di welfare aziendale per garantire loro benessere e sicurezza fisica, psicologica e relazionale sul luogo di lavoro, essendo il capitale umano fondamentale nel veicolare la sostenibilità dentro e fuori l'azienda. Si riflette sull'esistenza di un possibile legame tra sostenibilità lavorativa e sostenibilità organizzativa. In ultimo si descrive il ruolo dello HR Management nel diffondere pratiche sostenibili inglobate in attività di gestione delle risorse umane come recruiting,

formazione, monitoraggio e sulla possibile necessità di ruoli o figure professionali guida durante la transizione verso la sostenibilità.

Nel secondo capitolo dopo aver fornito le definizioni di digitalizzazione e trasformazione digitale, si osserva come il fenomeno della transizione digitale influenza il lavoro e dunque lo HR Management; in particolare come il digitale modifica tempi e spazi di lavoro abilitando forme di lavoro sempre più ibride e flessibili e su come lo HR Management può a sua volta digitalizzarsi se ciò consente di snellire e rendere più efficienti le sue attività e processi. In tale contesto sorge la necessità della formazione continua, di competenze specifiche oltre che il supporto di una cultura digitale ed orientata al cambiamento. L'ultimo paragrafo si focalizza sui Big Data come tecnologia chiave per lo sviluppo aziendale verso un'impresa sempre più connessa e data-driven.

Infine, il terzo capitolo, descrive la doppia transizione come frutto dell'unione sinergica di orientamento alla sostenibilità e digitalizzazione in un contesto di Industria 4.0; illustra le relazioni tra i due eventi, considerati singolarmente nei primi due capitoli definendo il ruolo assunto da sostenibilità e digitalizzazione nella doppia transizione; si riflette sull'importanza della sostenibilità digitale sia per lo sviluppo dell'impresa che per la salute dell'intero pianeta e dell'uomo e come agente acceleratore dello sviluppo sostenibile. Si ribadisce infine l'importanza del fattore umano anche nella doppia transizione.

L'articolazione appena descritta è stata scelta perchè la sostenibilità e la digitalizzazione vengono immaginati come due filamenti di DNA, studiati singolarmente nei primi due capitoli e che si uniscono nel terzo, dedicato alla doppia transizione.

CAPITOLO I

SOSTENIBILITA' E ORIENTAMENTO ALLA SOSTENIBILITA'

1.1 SIGNIFICATO E ORIGINE DEL TERMINE

“Sostenibilità deriva” dal verbo latino “sustineo, sustinere”¹ che significa “reggere, difendere, addossarsi, farsi carico...”

In generale indica quindi la condizione di poter far durare qualcosa in un determinato orizzonte temporale ma anche qualcosa che viene volontariamente portato avanti, in cui si crede, e che perciò si sostiene.

1.1.1. I pilastri della sostenibilità

Inizialmente il termine “sostenibilità” veniva associato prevalentemente all’ambiente; si parla per la prima volta di “sostenibilità ambientale” nel 1972 nella “Dichiarazione di Stoccolma”² in cui si chiede ai Governi e ai popoli di impegnarsi in uno sviluppo economico coerente con la necessità di proteggere e migliorare l’ambiente. E’ in seguito al rapporto “Our Common Future” o “Rapporto di Brundtland” (1987)³ che la “sostenibilità” acquisisce un significato multidimensionale; il termine si articola su tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica, note come “i tre pilastri della sostenibilità”

¹ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, “Gentes”, anno II n. 2, dicembre 2015

² M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, “Gentes”, anno II n. 2, dicembre 2015

³ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 1.3

Con riferimento alla realtà aziendale, i tre pilastri possono essere così definiti⁴:

- 1) sostenibilità ambientale: riguarda l'impatto aziendale sul territorio e sull'intero ecosistema; prevede l'uso razionale di risorse naturali così da permettere la loro continua riproduzione, uso durevole e riduzione degli sprechi;
- 2) sostenibilità sociale: riguarda il rapporto dell'azienda con l'"ambiente sociale" inteso sia come insieme delle risorse umane operanti in azienda, sia come contributo dell'azienda alla società. In generale consiste nel garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite;
- 3) sostenibilità economica: capacità del sistema economico di generare reddito e occupazione in maniera duratura nel lungo periodo.

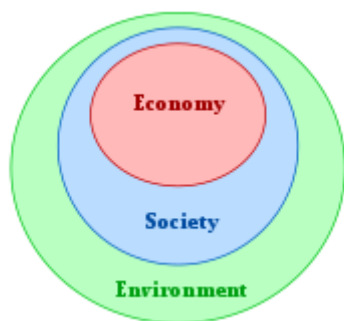
I tre pilastri sono tra loro connessi, interdipendenti, cosicché, in una prospettiva di lungo periodo, nessuno dei tre può sussistere senza gli altri⁵. La sostenibilità quindi implica una visione integrata dei tre pilastri e di non considerarli a compartimenti stagni. Riprendendo il *modello della sostenibilità forte*⁶ che mostra una possibile relazione tra i tre pilastri della sostenibilità, è possibile affermare che la stabilità economica dipende dal buon funzionamento della società; inoltre senza società non potrebbe esserci economia. La

⁴ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 1.3 e 2.4

⁵ J. MORELLI, *Environmental Sustainability: a definition for Environmental Professionals*, "Journal of Environmental Sustainability", vol. 1, 2011

⁶ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 1.3

società dipende a sua volta dall'ambiente inteso come “sistema globale” che continuerebbe ad esistere anche senza società ed economia; la qualità ambientale è inoltre preconditione per il benessere sociale.



FONTE: KTuker; 19/10/2011;

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nested_sustainability-v2.svg

Calando tale ragionamento nel sistema azienda, si può affermare⁷ che la produttività complessiva dell'impresa e la sua competitività dipendono anche dalla qualità del clima aziendale in cui lavorano le risorse umane, quindi l'inserimento di pratiche di welfare aziendale avrà un impatto positivo anche sulla performance aziendale complessiva come risulta dall'indagine condotta da Innovation Team, unità di ricerca di MBS Consulting – Gruppo Cerved per il progetto di ricerca “Welfare Index PMI” che mostra una forte correlazione tra welfare aziendale e risultati di business. La visione sistemica delle tre dimensioni implica che lo sviluppo economico e sociale debba realizzarsi rispettando l'ambiente; lo sviluppo sociale deve tradursi in un miglioramento della qualità e del tenore di vita, le quali dipendono anche dal contesto ambientale in cui si inseriscono.

⁷ AUTORI VARI, ricerca Welfare Index pmi, <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>

Il pilastro economico inoltre è fondamentale perchè sostiene gli altri due in termini di fattibilità economica. La sostenibilità diviene così un concetto multidimensionale e dinamico⁸ ovvero soggetto a diverse interpretazioni ed adattabile a molteplici discipline. Condizione per uno sviluppo sostenibile è quindi l'adozione di una "visione olistica" dei tre pilastri ovvero una visione che va oltre i confini delle tre dimensioni come affermato da Elkington nel suo approccio "Triple Bottom Line" (TBL) (o PPP)⁹

1.1.2 Sviluppo aziendale sostenibile

Abbracciare la sostenibilità in azienda è condizione necessaria per perseguire uno sviluppo sostenibile; una possibile definizione di sviluppo sostenibile ancora oggi valida è contenuta nel rapporto di Brundtland (1987):

“Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”¹⁰

Si può dire che è un concetto dinamico poiché adattabile a più discipline e relativo: il significato dipende dal settore/contesto di riferimento. Lo sviluppo sostenibile non ha infatti ancora una definizione univoca e precisa¹¹. In ogni caso è un termine poliedrico, articolato su molteplici temi, riconducibili ai tre pilastri della sostenibilità. Secondo il

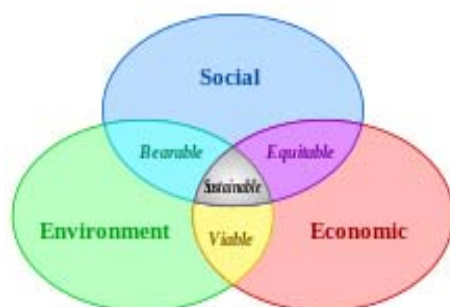
⁸ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, “Gentes”, anno II n. 2, dicembre 2015

⁹ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 1.3

¹⁰ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.4, nota 11

¹¹ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, “Gentes”, anno II n. 2, dicembre 2015

modello della sostenibilità debole¹² infatti, lo sviluppo sostenibile può essere rappresentato come risultato dell'intersezione dei tre pilastri:



FONTE: Nojhan; 21/1/2007;

https://commons.wikimedia.org/w/index.php?lang=en&title=File%3ASustainable_development.svg#file

I tre pilastri guidano lo sviluppo sostenibile, lo indirizzano verso la creazione di un valore multidimensionale derivante dal perseguire simultaneamente gli obiettivi specifici¹³ di ciascun pilastro che possono essere sintetizzati in “qualità ambientale”, “equità sociale”, “prosperità economica”¹⁴; privilegiare solo due delle tre dimensioni implicherebbe l'adozione di una visione non sostenibile e parziale. Adottare una visione olistica (Elkington – TBL) in questo contesto significa che ulteriore valore deriva dalle interconnessioni tra le tre prospettive, ambientale, sociale, economica; è importante quindi riuscire a bilanciare le tre dimensioni e perseguire uno sviluppo equilibrato che generi benefici per tutti gli stakeholders nel lungo periodo; il concetto di sviluppo

¹² M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, par. 1.3

¹³ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.4

¹⁴ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.4”

sostenibile assume quindi tridimensionalità se inserito in un determinato contesto di spazio-temporale.

L'Agenda 2030, programma di azione per perseguire uno sviluppo sostenibile, definito dall'ONU, è un esempio che propone obiettivi che integrano nelle loro relazioni e intersezioni le tre dimensioni dello sviluppo: ambientale, sociale, economico; è quindi un esempio di obiettivi che conducono verso uno sviluppo sostenibile. Quest'ultimo è infatti considerato anche un obiettivo multidimensionale e un processo di cambiamento etico-culturale¹⁵. La precedente definizione di sviluppo sostenibile introduce, oltre al valore di "equità infra-generazionale" ovvero stessa possibilità di accesso alle risorse per tutti, un principio etico che segue parallelamente il concetto di sviluppo sostenibile: l'"equità intergenerazionale"¹⁶ che consiste nell'assicurare stesse opportunità di sviluppo delle generazioni passate alle popolazioni future; ovvero introduce il rispetto per le possibilità di sviluppo delle generazioni future. Alla base dello sviluppo sostenibile c'è anche la dimensione etica¹⁷; lo sviluppo sostenibile si traduce infatti anche in cultura e valori da inserire in azienda. La definizione di sviluppo sostenibile precedentemente fornita contiene però secondo alcuni un "deficit prospettico"¹⁸ perché non prevede una visione proattiva e migliorativa delle esigenze sociali e ambientali future.

La sostenibilità si lega inoltre alla "responsabilità sociale d'impresa" (o corporate social responsibility o csr) anch'essa fondata sulle 3P (People, Planet, Profit), dimensioni distinte ma complementari dell'approccio TBL di Elkington, 1987. Adottare un modello

¹⁵ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, "Gentes", anno II n. 2, dicembre 2015

¹⁶ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, "Gentes", anno II n. 2, dicembre 2015

¹⁷ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, "Gentes", anno II n. 2, dicembre 2015

¹⁸ J. MIGNANI, S. SCIPIONI, F. NICCOLINI, *Oltre la sostenibilità: il caso BB S.p.A.*, "Prospettive in organizzazione", 11 febbraio 2022

di governance che include entrambe, ovvero l'orientamento alla sostenibilità e la "corporate social responsibility", significa soddisfare contemporaneamente i tre pilastri: la csr infatti va oltre il concetto passivo, statico di sostenibilità poiché ha natura comportamentale: l'impresa infatti decide volontariamente di implementare pratiche aziendali per migliorare la realtà sociale e ambientale in cui opera, oltre che realizzare profitti.

La CSR si basa su tre principi¹⁹:

1-sostenibilità del modello di business;

2-volontarietà di assunzione delle iniziative;

3-intenzione di andare oltre il rispetto delle normative vigenti;

incorporarla nel core business aziendale abbinandola ad un'ottica sistemica di medio-lungo periodo, consente quindi di soddisfare contemporaneamente i tre pilastri, coniugando esigenze degli ecosistemi e degli stakeholders. La sostenibilità affinché crei valore va quindi gestita e accompagnata da azioni concrete; ovviamente adottare una governance aziendale socialmente responsabile implica benefici ma anche costi.

1.1.3 Sostenibilità e strategia aziendale

Affinchè un'azienda persegua e attui uno sviluppo sostenibile, serve però un "approccio strategico di un business sostenibile" che valorizzi simultaneamente e massimizzi congiuntamente il valore creato dalle tre dimensioni – ambientale, sociale, economica – come affermato da Elkington (1994) nel suo approccio TBL -Triple Bottom Line (o PPP

¹⁹ J. MIGNANI, S. SCIPIONI, F. NICCOLINI, *Oltre la sostenibilità: il caso BB S.p.A.*, "Prospettive in organizzazione", 11 febbraio 2022

– Planet, People, Profit) che guida le aziende nello sviluppo sostenibile²⁰. Bisogna quindi gestire e bilanciare il relativo valore creato, secondo una visione olistica: essendo i pilastri della sostenibilità interrelati, ulteriore valore sarà generato dalle loro relazioni. Altra necessità per divenire “azienda sostenibile” è integrare nel processo di definizione delle strategie aziendali gli obiettivi intermedi di sostenibilità ovvero “qualità ambientale”, “equità sociale”, “prosperità economica”, riferiti ad ogni pilastro e coerenti con i fini aziendali²¹. Ciò avrà sicuramente riflessi sulla performance aziendale complessiva in termini di vantaggio competitivo, risultati economici, reputazione aziendale, brand awareness ecc. e condurrà alla creazione di un “valore multidimensionale condiviso” tra i vari e possibili stakeholders aziendali. L’introduzione della sostenibilità in azienda va quindi intesa come opportunità di crescita e di sviluppo per l’impresa che può tradursi anche nell’inserimento di pratiche innovative di gestione aziendale. L’orientamento alla sostenibilità diviene quindi nell’attuale contesto competitivo, caratterizzato da dinamismo, da necessità di innovarsi rapidamente, e da incertezza, una priorità strategica, un fattore critico di successo per rimanere competitivi, attirare talenti in azienda²² e migliorare l’efficienza interna. Relativa sfida dunque è introdurre e integrare in azienda una cultura aziendale improntata al perseguimento della sostenibilità²³; è necessario formare le risorse umane affinché adottino comportamenti coerenti con i principi di sostenibilità e intraprendano pratiche socialmente responsabili; dall’altro lato l’azienda dovrà impegnarsi a diffondere le pratiche di sostenibilità nell’impresa e ciò potrebbe

²⁰ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.4

²¹ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.5

²² G. RUSCONI, *Aziende, l’impegno verso la sostenibilità è una chiave per attrarre i talenti*, “Il Sole 24 ore”, 24 luglio 2023

²³ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.6

impattare anche sul ruolo e sull'organizzazione dei lavoratori e sulle pratiche di gestione delle risorse umane; la sostenibilità infatti è una sorta di rivoluzione²⁴, richiede un cambio di mentalità; abbracciare la sostenibilità in modo integrale implica riconsiderare i valori-guida di un'organizzazione, ripensare il lavoro e le sue premesse, incorporare i suoi principi nel modello di business così da tradurli in cultura e in comportamenti coerenti da intraprendere a tutti i livelli aziendali. Ruolo cruciale svolgono le risorse umane e quindi la loro gestione; fondamentale così è la loro formazione: le risorse umane sono mezzo di diffusione e attuazione di pratiche di sostenibilità, sia dentro l'azienda sia verso l'esterno dove traspongono i principi di condotta responsabile durante operazioni che implicano interfacce con soggetti/stakeholders esterni. Per questo vanno gestite affinché lavorino serenamente, in un ambiente sano, proattivo e stimolante così da contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali e alla performance aziendale complessiva²⁵. La centralità della persona²⁶ in azienda si trova inoltre riflessa nelle pratiche e prassi aziendali come ad esempio in azioni di inclusione e nel percepimento di una remunerazione economica adeguata e soddisfacente. La transizione delle organizzazioni verso la sostenibilità richiede quindi di operare mediante azioni concrete, la sostenibilità affinché sia fruttuosa va affiancata alla responsabilità sociale d'impresa che include la dimensione comportamentale; l'impresa assume così il ruolo di attivatore di pratiche orientate alla "corporate social responsibility" e contemporaneamente nell'indirizzarle anche verso fornitori e il mercato, induce un'evoluzione sostenibile sia della propria

²⁴ G. GABRIELLI, *Ridisegnare il lavoro all'insegna della sostenibilità organizzativa*, "People Management Lab", 28 settembre 2022
<https://www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/ridisegnare-il-lavoro-allinsegna-della-sostenibilita-organizzativa/>

²⁵ AUTORI VARI, ricerca Welfare Index pmi, 2022, <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>

²⁶ J. MIGNANI, S. SCIPIONI, F. NICCOLINI, *Oltre la sostenibilità: il caso BB S.p.A.*, "Prospettive in organizzazione", 11 febbraio 2022

azienda e della filiera in cui si inserisce. La sostenibilità sociale funge da strumento per creare valore aggiunto duraturo esostenibile, ma anche un valore condiviso tra i vari stakeholders.

1.2 IL PILASTRO SOCIALE

1.2.1 Le risorse umane

Le risorse umane in azienda sono parte del capitale intellettuale aziendale, costituiscono uno degli asset intangibili più importanti per l'organizzazione; sono infatti portatrici di competenze, capacità, attitudini, esperienze, relazioni ecc. sono perciò fondamentali per lo sviluppo aziendale; fanno la differenza e per questo vanno valorizzate e gestite in modo strategico.

Con il tempo le imprese sono divenute sempre più consapevoli del potenziale delle persone in azienda: da costo sono diventate fonte di valore aggiunto aziendale ed assumono rilevanza strategica nel migliorare la performance aziendale complessiva in termini di competitività, produttività, immagine e reputazione aziendale, continuano quindi ad essere fondamentali per perseguire gli obiettivi aziendali e per lo sviluppo competitivo dell'impresa.

Quando si parla di sostenibilità delle risorse umane in azienda, si fa riferimento alla sostenibilità del lavoro e alla sostenibilità organizzativa; in generale²⁷ per sostenibilità delle risorse umane si intende l'adozione di pratiche e politiche aziendali che mettano al centro il benessere integrale delle persone e che siano contemporaneamente capaci di bilanciare le esigenze dell'azienda, dei dipendenti e della società nel suo complesso; di

²⁷C. AFFRONTI, G. GABRIELLI, *Ceo People Management: Un'impresa non è sostenibile se non lo è il lavoro delle persone: l'aspetto sociale è dirimente per il futuro delle aziende*, "HR Link People at Work", 29 settembre 2022

creare un clima lavorativo in cui i dipendenti possano sviluppare e realizzare se stessi, accrescere le proprie competenze, professionalità e parallelamente l'azienda possa soddisfare i suoi obiettivi anche economici in modo responsabile, rispettando ambiente e società.

Le risorse umane e la relativa gestione, possono essere ricondotte al pilastro sociale della sostenibilità.

1.2.2 Lavoro sostenibile

Il concetto di “lavoro sostenibile” per le risorse umane include diversi aspetti ognuno dei quali può essere ricondotto all'adozione di relative pratiche di benessere per i lavoratori e a diversi aspetti di gestione delle risorse umane; il termine si collega alla nozione di “welfare aziendale” inteso come strumento costituito da politiche e pratiche volte ad assicurare il benessere fisico-psicologico-relazionale dei lavoratori in azienda, cercando di rispondere anche alle esigenze primarie dei lavoratori di protezione, sicurezza, assistenza, formazione, conciliazione vita-lavoro. Alcuni studi e ricerche²⁸ confermano che è importante assicurare il benessere complessivo delle risorse umane in azienda in quanto ciò avrà ripercussioni sulla soddisfazione dei lavoratori e di conseguenza anche sull'intera performance aziendale perciò su produttività e competitività. Bisogna quindi agire per valorizzare, motivare le risorse umane e renderle consapevoli del fatto che il loro contributo è fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale finale. Importante per le risorse umane quindi è il “clima aziendale” ovvero la qualità dell'ambiente lavorativo in cui sono inserite, che si manifesta attraverso le percezioni condivise che i lavoratori hanno dell'ambiente di lavoro e della realtà organizzativa in cui

²⁸ AUTORI VARI, Ricerca Welfare Index pmi, 2022, <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>

operano; A rendere un “clima organizzativo” positivo, sano, stimolante ci sono aspetti più materiali, organizzativi e burocratici a cui prestare attenzione come la gestione dei compiti/mansioni, turni, orari di lavoro, attribuzione di ferie e permessi, il percepire una retribuzione adeguata... che se gestiti in modo equo e trasparente possono influenzare positivamente le risorse umane; così come l’introduzione di sistemi di incentivo volti a valorizzare e premiare il lavoratore, le sue capacità, a motivarlo... ciò può avere ricadute positive sul benessere psicologico del dipendente; il lavoratore va stimolato anche attraverso l’introduzione da parte dei vertici aziendali di obiettivi che siano specifici, realistici, misurabili, raggiungibili, stimolanti, time-based ovvero difficili ma raggiungibili cioè motivanti ma non frustranti²⁹. Poi sicuramente la qualità delle relazioni formali e informali instaurate tra i lavoratori e tra questi e le varie figure aziendali e stakeholders contribuisce a rendere l’ambiente di lavoro più disteso e attrattivo. Attualmente, alla luce delle nuove esigenze delle risorse umane è fondamentale favorire il work-life balance introducendo modalità di lavoro flessibili; è un fattore che il lavoratore potrebbe valutare positivamente prima di decidere di entrare in azienda. Ovviamente alla base di tutto ci sono la cultura aziendale e l’insieme dei valori che dovrebbero favorire inclusione, rispetto reciproco, collaborazione vanno introdotti e diffusi in azienda e poi adottati a tutti i livelli; essi plasmano l’organizzazione aziendale, lo stile di gestione, il sistema lavorativo ecc.; tutto ciò unito ad un sistema di comunicazione aziendale efficiente e trasparente influiscono sul clima organizzativo. Gli elementi più ricorrenti associati ad un lavoro sostenibile che l’organizzazione deve assicurare quindi sono:

²⁹ S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, Knowita Editore, 2013, cap. 6, par. 6.1

- salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- benessere psico-fisico e relazionale delle risorse umane
- formazione e sviluppo, talent management
- meccanismi di incentivo e meriti
- inclusione, engagement aziendale, pari opportunità

Ovviamente ogni impresa declinerà poi a suo modo i principi alla base di un lavoro sostenibile. L'implementazione di pratiche di lavoro sostenibile si rifletterà poi nella funzione di gestione delle risorse umane ed anche sull'organizzazione, sulla cultura e valori aziendali. La nozione di lavoro sostenibile per le risorse umane si è modificata nel tempo, per adattarsi alle mutate esigenze³⁰ dei lavoratori delle nuove generazioni; l'organizzazione del lavoro oggi sta cambiando per andare incontro alle nuove esigenze di chi cerca lavoro: c'è la tendenza a provare più lavori, fare esperienze diverse piuttosto che accettare subito un lavoro fisso e a tempo indeterminato; il lavoratore di oggi si aspetta dal luogo di lavoro flessibilità d'orari, una cultura aziendale che comporta meno gerarchia e controllo ma maggiore inclusione e collaborazione, rispetto e valorizzazione delle diversità. La flessibilità lavorativa diviene così un elemento da considerare e introdurre se possibile in azienda in quanto potrebbe influire sulla sostenibilità del lavoro se permette di coordinare, bilanciare le esigenze del lavoratore con il lavoro in modo efficiente e proattivo: cruciale diviene così il tema del "Work Life Balance" (WLB) o "conciliazione esigenze personali e professionali"; come affermato in precedenza, il lavoratore cerca tempo anche da dedicare a se stesso, per sviluppare e curare i propri interessi e per dedicarsi ad attività extra-lavorative; tale approccio, potrebbe contribuire

³⁰D. BOLDIZZONI, L. QUARANTINO, *Risorse umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, 2023

allo sviluppo di competenze sempre più trasversali e al benessere psico-fisico delle risorse umane e perciò avere riflessi positivi anche per l'azienda. Considerata l'importanza strategica delle risorse umane, emerge sempre più la loro centralità in azienda, il rispetto dei loro diritti e doveri, la loro valorizzazione e di conseguenza del capitale intellettuale di cui sono portatrici. Altro aspetto richiesto affinché un lavoro sia sostenibile è la tutela della salute e sicurezza del lavoratore sul posto di lavoro, necessità che può essere ricondotta anche all'art. 41 della Costituzione italiana³¹ che indirettamente afferma che deve essere preservata la sicurezza, la libertà e la dignità umana nel luogo di lavoro.

Rende un lavoro sostenibile anche la formazione continua e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori così da favorire la realizzazione professionale della risorsa umana, possibilità di carriera e di "employability"; inoltre l'applicazione di sistemi di incentivazione e premiazione dei lavoratori può contribuire alla fidelizzazione della risorsa umana in azienda e alla creazione di engagement aziendale ossia aumentare il grado di coinvolgimento dei dipendenti nell'azienda e nel ruolo che svolgono, contribuendo così al senso di appartenenza ad una comunità. Anche la cultura e i valori aziendali sono fondamentali nel favorire l'implementazione e la diffusione di una mentalità improntata alla sostenibilità lavorativa. Ci sono poi altri aspetti più burocratici e fiscali che rendono il lavoro sostenibile: retribuzione adeguata, sussidi di maternità, rispetto del contratto di lavoro, ... e come tali vanno gestiti in maniera adeguata e rispettosa del lavoratore. Un lavoro è quindi sostenibile se dignitoso e su questo devono essere d'accordo ed impegnarsi entrambe le parti contrattuali, lavoratore e datore di lavoro. Per abbracciare la sostenibilità lavorativa nelle sue varie sfaccettature, serve un

³¹ M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, "Gentes", anno II n. 2, dicembre 2015

supporto organizzativo e talvolta non tutte le organizzazioni sono pronte ad affrontare la trasformazione in tempi rapidi ed in modo efficiente³².

1.2.3 Sostenibilità organizzativa

L'organizzazione aziendale è un sistema³³ che include diverse parti interrelate tra loro come compiti, struttura organizzativa, persone, informazioni, relazioni, anche con l'ambiente esterno all'azienda; può essere considerata come un processo³⁴ di selezione e predisposizione di risorse varie (umane, fisiche, informative, altro) strutturate così da supportare e attuare piani e obiettivi aziendali; può essere considerata come funzione gestionale³⁵, inserita tra i compiti del Management aziendale.

In ogni caso l'organizzazione aziendale deve essere coerente e allineata con i fini aziendali. Per sostenibilità organizzativa si potrebbe quindi intendere l'organizzazione aziendale nella sua forma più efficace, efficiente, snella, funzionale, economica... che non produce esternalità negative³⁶ e capace di creare valore multidimensionale, di adattarsi al cambiamento, di supportare processi aziendali e risorse umane operando in ottica di sostenibilità ESG (Environmental (ambiente); Social (società); Governance).

³² C. AFFRONTI, *Sostenibilità aziendale, come muovere i primi passi a livello organizzativo*, "HR Link People at work", 4 aprile 2023 <https://www.hr-link.it/sostenibilita-aziendale-livello-organizzativo/>

³³ ENCICLOPEDIA TRECCANI <https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-aziendale#:~:text=organizzazi%C3%B3ne%20aziendale%20Processo%20di%20predisposizione,realizzar e%20gli%20obiettivi%20dell'impresa>

³⁴ ENCICLOPEDIA TRECCANI <https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-aziendale#:~:text=organizzazi%C3%B3ne%20aziendale%20Processo%20di%20predisposizione,realizzar e%20gli%20obiettivi%20dell'impresa>

³⁵ ENCICLOPEDIA TRECCANI <https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-aziendale#:~:text=organizzazi%C3%B3ne%20aziendale%20Processo%20di%20predisposizione,realizzar e%20gli%20obiettivi%20dell'impresa>

³⁶ G. GABRIELLI, *Ridisegnare il lavoro all'insegna della sostenibilità organizzativa*, "People Management Lab", 28 settembre 2022 <https://www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/ridisegnare-il-lavoro-allinsegna-della-sostenibilita-organizzativa/>

L'organizzazione aziendale deve riflettere la cultura aziendale interna ovvero il sistema dei valori aziendali, stile di management ... che tradotti in mission e vision la guidano e contribuiscono alla creazione di un'identità aziendale. Sostenibilità organizzativa implica inoltre benessere organizzativo, appunto la promozione e il mantenimento del benessere fisico, psicologico e relazionale dei lavoratori. Secondo una ricerca del Politecnico di Milano "Cosa si aspettano le nuove generazioni dal posto di lavoro"³⁷ è emerso che lo stipendio alto e posto fisso non bastano più (come affermato nel precedente paragrafo); i giovani sono sempre più attenti al welfare, al benessere nel luogo di lavoro, vogliono lavorare "smart" ovvero ricercano flessibilità di orari per ritagliarsi tempi e luoghi secondo le proprie esigenze, una cultura del lavoro meno gerarchica e più inclusiva. Per queste mutate esigenze dei lavoratori, le organizzazioni devono ripensarsi per attrarre e poi mantenere le persone, quindi i talenti in azienda; il "talent management" cioè la "gestione dei talenti" in azienda, inteso come processo di sviluppo, integrazione e mantenimento dei lavoratori in azienda diventa fondamentale. La nuova sfida è creare ambienti di lavoro ibridi³⁸ che uniscano modalità di lavoro in presenza e da remoto, ma capaci di mantenere comunque un'unità e identità aziendale definita, solida grazie a una cultura aziendale forte, chiara, condivisa. Ciò richiede un cambiamento sia da parte delle persone che dal Management aziendale. Inoltre studi generazionali³⁹ evidenziano la presenza in azienda di più generazioni contemporaneamente, una diversità generazionale destinata a crescere a causa dell'allungamento dell'età lavorativa unita ad un accorciamento dei cicli generazionali indotta dalla globalizzazione, dalla trasformazione

³⁷ D. BOLDIZZONI, L. QUARANTINO, *Risorse umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, 2023,

³⁸ D. BOLDIZZONI, L. QUARANTINO, *Risorse umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, 2023,

³⁹ D. BOLDIZZONI, L. QUARANTINO, *Risorse umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, 2023,

digitale, la velocità con cui circolano le informazioni; in tale contesto, sfruttare i benefici dell'”Age management” inteso come scambio di conoscenze ed esperienze tra differenti generazioni può divenire utile.

1.2.4 Riflessioni

Lavoro sostenibile e sostenibilità organizzativa: esiste una relazione? Come precedentemente affermato più il lavoro è sostenibile per i lavoratori, più le risorse umane sono soddisfatte, stimolate a lavorare meglio, con serenità e a cooperare; ciò può tradursi in maggiore produttività, efficienza, efficacia, quindi maggior valore prodotto. E' possibile affermare quindi che più il lavoro è sostenibile, “soportabile” per le risorse umane, più anche l'organizzazione lo diventa? Cioè, benessere delle risorse umane, implica benessere organizzativo?

Porter e Kramer affermarono che “What is good for community is good for business⁴⁰” ovvero tutto ciò che contribuisce a creare un senso di comunità, di appartenenza ad un gruppo (in questo caso l'azienda) fa sentire le persone valorizzate e quindi diverranno più produttive e performanti; ciò avrà positive ricadute sul business dell'azienda. Partendo da tale riflessione e intendendo per community i lavoratori in azienda e con business il risultato aziendale, si può dire che: essendo l'impresa costituita anche da persone, il loro benessere può contribuire al benessere complessivo dell'organizzazione, che a sua volta deve impegnarsi su tale fronte; e può impattare sulla struttura organizzativa che può divenire più o meno snella o macchinosa; la sostenibilità organizzativa infatti integra

⁴⁰ M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023, paragrafo 2.6

aspetti umani e aspetti più tecnici, a sua volta connessi tra loro. Si può affermare che la sostenibilità organizzativa ingloba il concetto di lavoro sostenibile⁴¹ inoltre considerando lo HR Management come aspetto di un'organizzazione, che è a sua volta costituita da tanti ambiti, processi, relazioni... e se (potenzialmente) ognuno di questi ambiti viene valorizzato, gestito al meglio è possibile creare ulteriore valore. Quindi, secondo questa mia visione, una gestione efficace del lavoro in senso anche sostenibile può contribuire a rendere l'organizzazione più sostenibile; il lavoro sostenibile diviene così considerato come uno dei diversi aspetti di un'organizzazione sostenibile. A sostegno di tale tesi inoltre, Gabriele Gabrielli, Ceo di People Management Lab, afferma che “la prima sostenibilità dell'organizzazione dell'impresa è una sostenibilità interna, ovvero la sostenibilità del lavoro⁴²”; di conseguenza è fondamentale il modo in cui sono gestite le persone e l'organizzazione. Bisogna comunque valutare i casi specifici, il tipo di azienda, la sua dimensione e settore in cui si inserisce, e come si relaziona tra i diversi ambiti e le relazioni tra i diversi ambiti. L'introduzione della tecnologia digitale potrebbe dare un'interpretazione diversa alla questione. Sicuramente una gestione efficace del pilastro sociale contribuisce insieme a quella degli altri due pilastri ad uno sviluppo sostenibile.

1.3 HR MANAGEMENT E SOSTENIBILITA'

⁴¹ C. AFFRONTI, Gabrielli, *Ceo People Management: Un'impresa non è sostenibile se non lo è il lavoro delle persone: l'aspetto sociale è dirimente per il futuro delle aziende*, “HR Link People at work”, 29 settembre 2022 <https://www.hr-link.it/gabrielli-ceo-people-management-unimpresa-non-e-sostenibile-se-non-lo-e-il-lavoro-delle-persone-laspetto-sociale-e-dirimente-per-il-futuro-delle-aziende/>

⁴² C. AFFRONTI, Gabrielli, *Ceo People Management: Un'impresa non è sostenibile se non lo è il lavoro delle persone: l'aspetto sociale è dirimente per il futuro delle aziende*, “HR Link People at work”, 29 settembre 2022 <https://www.hr-link.it/gabrielli-ceo-people-management-unimpresa-non-e-sostenibile-se-non-lo-e-il-lavoro-delle-persone-laspetto-sociale-e-dirimente-per-il-futuro-delle-aziende/>

L'introduzione di pratiche di sostenibilità e di una cultura orientata alla sostenibilità ESG parte dal vertice aziendale per poi essere trasmessa in azienda fino alle risorse umane che le inglobano nel loro agire;

ruolo fondamentale in questo senso è quindi svolto dalla funzione Gestione Risorse Umane cioè dal cosiddetto "HR Management". Lo HR Management si occupa infatti di gestire, amministrare e sviluppare il personale in tutti i suoi aspetti e quindi di gestire anche il rapporto lavoratore-azienda. L'operato di tale funzione si articola su più attività che vanno dal reclutamento-selezione del personale, inserimento in azienda, formazione e sviluppo, monitoraggio e raccolta dati sulle risorse umane e richiede quindi competenze trasversali. La cura delle risorse umane va svolta nell'ottica di creare valore per l'intera organizzazione e per tutti i relativi stakeholders.

1.3.2 Responsabile risorse umane

Il Responsabile delle risorse umane svolge un ruolo sempre più cruciale nel raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ESG, attraverso l'innovazione dei processi interni; quindi contribuisce a conciliare crescita economica con la sostenibilità ambientale e sociale. E' uno dei principali attori della transizione culturale che accompagna ogni cambiamento organizzativo in azienda: promuove infatti cultura aziendale e valori; dirige processi di selezione e formazione del personale; stimola i lavoratori con iniziative coinvolgenti es. gruppi di lavoro su temi specifici, volontariato aziendale, partecipazione a progetti di responsabilità sociale; promuove la formazione continua, la collaborazione, la comunicazione tra dipartimenti, aree aziendali; instaura relazioni con altre funzioni aziendali così da favorire l'implementazione di politiche, pratiche e comportamenti sostenibili; favorisce quindi la comunicazione interna

all'azienda per diffondere la cultura, valori, informazioni, dati aziendali in modo chiaro, trasparente ed efficace; ciò può avvenire anche con il supporto di nuovi strumenti digitali nella raccolta, valutazione dei dati (es. big data, analytics...); può inoltre essere responsabile del monitoraggio e valutazione dei progressi nel raggiungimento di obiettivi aziendali di sostenibilità. Il Responsabile delle risorse umane può favorire la sostenibilità lavorativa introducendo misure volte a promuovere un ambiente di lavoro sano e stimolante, che offra serenità, identità, soddisfazione ... ma anche flessibilità lavorativa (es. WLB e strutture sempre più modulari); promuove una gestione equa e trasparente delle aspettative dei dipendenti, rende consapevoli i lavoratori riguardo l'importanza del loro contributo e li motiva alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Il Responsabile HR può formare e addestrare i dipendenti così da orientare le loro azioni alla sostenibilità, ma può agire anche per favorire migliori condizioni di lavoro in ottica di sostenibilità lavorativa; quindi favorire strategie che valorizzano le risorse umane, le loro competenze, il loro potenziale e monitorare il loro operato. Il Manager HR può inoltre collaborare con i vertici aziendali affinché pratiche ed obiettivi di sostenibilità vengano considerati e inseriti all'interno delle strategie aziendali; il manager diviene così responsabile anche del raggiungimento degli obiettivi prefissati dal vertice aziendale. Per tali ragioni il Responsabile HR è una figura che opera in maniera trasversale in azienda, si relaziona con i diversi stakeholders aziendali sia interni che esterni; deve quindi avere una preparazione poliedrica, adottare un approccio flessibile alle questioni, possedere spiccate capacità relazionali, di analisi e problem solving. La funzione risorse umane è sempre più strategica e necessaria in azienda, non solo per le attività di gestione e amministrazione del personale che svolge, ma perché può improntare alla sostenibilità le risorse umane, sin dal momento in cui vengono scelte per lavorare in azienda, favorendo

così cultura e pratiche sostenibili sin dal principio; inoltre la consapevolezza che un'adeguata gestione delle risorse umane possa influire sul successo aziendale, la consapevolezza del ruolo strategico della funzione HR nel definire obiettivi, incentivi, gestione dei talenti (talent management), monitoraggio della performance...unito alla dinamicità ambientale che richiede coinvolgimento di tutti gli stakeholders e di tutte le funzioni aziendali (inclusa la GRU) ha collocato la funzione HR tra i processi core dell'azienda ed in alcune realtà, da "supporto al business" la funzione risorse umane viene considerata "partner strategico"⁴³ ovvero collabora con i dirigenti aziendali nell'elaborare strategie di gestione del personale a supporto degli obiettivi aziendali. Naturalmente, introdurre pratiche e comportamenti orientati alla sostenibilità in azienda richiede tempo e cambiamenti organizzativi supportati anche da una trasformazione culturale che può investire aspetti psicologici, relazionali, economici ecc. dell'organizzazione. In tale contesto potrebbe divenire necessaria la presenza di una figura di riferimento che guidi tale transizione verso la sostenibilità: questo onere potrebbe ricadere su figure lavorative già presenti in azienda, andando ad aumentare così il loro carico di lavoro oppure potrebbe essere necessaria una nuova figura professionale appositamente assunta come il Sustainability Manager, che nasce appunto dalle nuove esigenze di sostenibilità⁴⁴. L'obiettivo del Sustainability Manager è migliorare processi e comportamenti aziendali in ottica ESG, estendendo la sostenibilità alle politiche del personale; deve comprendere l'evoluzione delle questioni ESG e il loro impatto sui vari aspetti del business; deve guidare l'evoluzione del sistema aziendale verso la piena sostenibilità ovvero verso una gestione che crea valore economico, sociale e ambientale in maniera equilibrata,

⁴³L. DEMARTINI, *Funzione HR e Direzione aziendale: un connubio vincente al centro dell'Agenda HR* 2018, "HR Link People at work", 7 febbraio 2018

⁴⁴ M. CAROLI, *Chi è e cosa fa il Sustainability Manager*, Luiss Business School, 18 maggio 2022 <https://businessschool.luiss.it/be-inspired-blog-ita/chi-e-e-cosa-fa-il-sustainability-manager/>

bilanciata e contribuisce all'evoluzione della cultura aziendale affinché includa i principi di sostenibilità ESG. Per questo tale figura deve avere conoscenze riguardo il business, il sistema offerta, le tecnologie, il mercato, dei processi produttivi e deve possedere capacità varie e trasversali come sensibilità strategica, capacità di relazione, comunicazione e dialogo, capacità progettuale e di pianificazione, deve essere credibile e capace di giungere ad una visione sistemica che collega ambiente, società ed economia⁴⁵; deve essere in grado di integrare valori e obiettivi ESG con le performance economiche. Nuova sfida è rendere la sostenibilità un approccio di massa: il Sustainability Manager deve sviluppare iniziative e progetti non solo internamente alla propria impresa ma anche all'esterno, così da guidare la sensibilità di qualsiasi stakeholder in chiave ESG.

⁴⁵ M. CAROLI, *Chi è e cosa fa il Sustainability Manager*, Luiss Business School, 18 maggio 2022 <https://businessschool.luiss.it/be-inspired-blog-ita/chi-e-e-cosa-fa-il-sustainability-manager/>

CAPITOLO II

DIGITALIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE IN AZIENDA

2.1 TRANSIZIONE DIGITALE

La transizione digitale è un processo⁴⁶ che include digitalizzazione e trasformazione digitale. In ambito tecnico⁴⁷, per digitalizzazione si intende la conversione di grandezze analogiche in informazioni digitali mediante determinati dispositivi; con riferimento all'impresa, può essere intesa come inserimento e integrazione di strumenti e soluzioni digitali in azienda e nei relativi processi. La digitalizzazione⁴⁸ può essere considerata il punto di partenza della trasformazione digitale la quale è invece un processo più complesso che può investire l'intera realtà aziendale o solo alcuni suoi aspetti e richiede tempo. Quest'ultima inoltre può assumere un significato diverso per ogni azienda in quanto è legata al contesto economico e produttivo nel quale si inserisce, al settore, all'età dell'azienda e dei lavoratori e al grado di digitalizzazione. La trasformazione digitale può divenire un processo di evoluzione aziendale abilitato dalla digitalizzazione che implica un cambiamento anche organizzativo e culturale: servono ambienti e spazi idonei per ospitare le nuove tecnologie, le risorse umane devono possedere determinate abilità e competenze specifiche per il loro utilizzo, oltre ad un mindset digitale; è un evento che riguarda anche l'adozione di adeguate strategie, modelli di business e adeguati caratteri organizzativi relativi a stili di leadership, oltre che una cultura digitale e orientata al cambiamento; in ogni caso intraprendere un percorso di trasformazione

⁴⁶ F. PETRUCCI, *Transizione ecologica e digitale: cosa significano per il mondo aziendale?*, “Wolters Kluwer”, 28 settembre 2021

⁴⁷ ENCICLOPEDIA TRECCANI, [https://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione/#:~:text=digitalizzazi%C3%B3ne%20Nella%20tecnica%2C%20conversione%20di.grandezze%20di%20ingresso%20\(per%20es.](https://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione/#:~:text=digitalizzazi%C3%B3ne%20Nella%20tecnica%2C%20conversione%20di.grandezze%20di%20ingresso%20(per%20es.)

⁴⁸ G. L. GREGORI, F. PASCUCI, *Il digital marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, 2019

digitale può essere visto come opportunità per revisionare e riconfigurare l'intera azienda, i suoi processi e funzioni, per rinnovarsi e riposizionare strategicamente la propria attività in un contesto di economia digitale. La digitalizzazione da sola non basta a trasformare l'impresa. Per cogliere le opportunità della trasformazione digitale occorre investire oltre che nel digitale anche nelle risorse umane⁴⁹, ciò è condizione necessaria per la transizione. Anche in questo caso, infatti, come per la sostenibilità, le risorse umane svolgono un ruolo centrale perché attuano la trasformazione digitale in azienda e per questo vanno formate e coinvolte in tale processo affinché non diventino ostacolo all'evoluzione in senso digitale dell'impresa ma piuttosto fattore strategico. Gestire le risorse umane con l'intento di perseguire la trasformazione digitale implica anche un cambiamento nello HR Management che a sua volta deve rinnovarsi in senso digitale, dotandosi non solo di adeguate tecnologie e strumenti ma ad esempio acquisendo competenze digitali all'avanguardia⁵⁰, un nuovo approccio verso il lavoro, l'introduzione di nuovi ruoli e professioni, formazione continua e dotarsi di una struttura organizzativa agile. La digitalizzazione diviene così uno stimolo per lo HR Management, le cui opportunità possono essere colte mettendo continuamente in discussione competenze, professionalità, processi che evolvono insieme ai modelli organizzativi e alle modalità di lavoro. Durante la transizione digitale potrebbe essere richiesta la presenza di una figura-guida⁵¹ oltre che una necessaria predisposizione al

⁴⁹ S. FARERI, G. FANTONI, F. CHIARELLO et al., *Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining*, Computers in Industry 118, 2020, 103222
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361519309327>

⁵⁰ M. MAURI, *Cosa sono le competenze digitali e come svilupparle in azienda*, "Osservatori.net", 21 febbraio 2023, https://blog.osservatori.net/it_it/competenze-digitali-come-svilupparle-in-azienda

⁵¹ A. DINI, *La digital transformation in azienda: come cambiano ruoli e competenze*, "Il Sole 24 ore", 31 Agosto 2018

cambiamento da parte dell'organizzazione. La trasformazione digitale conduce ad una nuova concezione di spazio e tempo di lavoro può influire sull'intero modello di business, sull'organizzazione, sulla strategia e di conseguenza sulle modalità di lavoro e quindi sullo HR Management⁵². Nel contesto attuale caratterizzato da elevata incertezza, dinamismo, necessità di adattarsi e cambiare rapidamente, digitalizzarsi e intraprendere un percorso di trasformazione digitale oltre che una sfida può divenire una necessità per l'impresa per rimanere competitiva e creare valore in un contesto caratterizzato da un'emergente competizione in un'economia digitale e sempre più globale.

2.2 IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

2.2.1 Lavoro

La digitalizzazione può modificare i contenuti del lavoro: alcune attività/mansioni in precedenza svolte da un essere umano potrebbero essere rimpiazzate da soluzioni digitali cosicché il lavoratore si ritrova a svolgere una nuova attività che richiede un aggiornamento di ruoli e competenze⁵³ che possono essere acquisite mediante processi di upskilling e modalità innovative di formazione ed addestramento rese possibili a sua volta dal digitale e che richiedono il continuous learning. La formazione continua è infatti una necessità essenziale in un contesto digitale, per rimanere al passo con i tempi di evoluzione della tecnologia digitale e per permettere all'azienda di adattarsi ai rapidi cambiamenti del contesto odierno in cui si inserisce caratterizzato da incertezza e dinamismo. La digitalizzazione ha esteso il concetto di spazio inteso come luogo di

⁵² E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, "Prospettive in Organizzazione", 9 gennaio 2021,

⁵³ S. FARERI, G. FANTONI, F. CHIARELLO et al., *Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining*, *Computers in Industry* 118, 2020, 103222

[1https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361519309327](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361519309327)

lavoro, affiancando alla dimensione fisica quella virtuale; mentre ha accorciato lo spazio inteso come distanza fisica: persone con sede in luoghi distanti geograficamente possono comunicare ad esempio online o tramite altri strumenti nell'immediato. La smaterializzazione⁵⁴ dei luoghi di lavoro resa possibile da tecnologie abilitanti come cloud, wireless, software ecc. permette così di collegarsi e lavorare da qualsiasi luogo purché in possesso di adeguati strumenti che rendono possibili forme di ubiquità, telepresenza, accessibilità che influenzano le tempistiche di lavoro e richiedono un diverso timeboxing, per lavorare in maniera sincronizzata e in sintonia da diverse parti del globo, per un progetto comune. I confini di spazio e tempo risultano così sempre più sfumati, granulari...dando luogo a modalità lavorative dove la risorsa umana è sempre più svincolata dai limiti fisici di spazio e di tempo⁵⁵. La tecnologia ha modificato sia gli spazi di lavoro individuali, sia quelli sociali ovvero ha reso possibile gruppi di lavoro online attraverso piattaforme (Teams, Zoom, Meeting e altro), ha cioè redistribuito il lavoro nello spazio e nel tempo, permettendo la collaborazione mediante team virtuali dove le persone possono confrontarsi in digital workplace , ovvero spazi di lavoro virtuali potenzialmente senza vincoli di orario, decidendo dove e quando collegarsi favorendo così la collaborazione a distanza, indipendente da vincoli lavorativi di spazio e di tempo. Ciò può consentire risparmi di tempo e conseguenze positive in termini di sostenibilità ESG, ad esempio meno inquinamento dovuto ai minori spostamenti.

La trasformazione digitale ha portato a ripensare l'organizzazione del lavoro e ha reso possibile la generazione di nuove formule lavorative che integrano sempre più forme di lavoro tradizionale con formule innovative. In generale si può affermare che la

⁵⁴ E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, "Prospettive in Organizzazione", 9 gennaio 2021,

⁵⁵E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, "Prospettive in Organizzazione", 9 gennaio 2021,

digitalizzazione sta conducendo verso una crescente ibridazione del lavoro, incentivata dal processo di trasformazione digitale dello stesso, e resa possibile dalla nuova organizzazione e concezione di spazio, sia fisico che sociale e del tempo, sia aziendale sia personale. Il lavoro ibrido⁵⁶ combina giorni di lavoro in presenza, sul posto di lavoro, a giorni di lavoro da remoto cioè non in loco a seconda delle esigenze del lavoratore e/o dell'organizzazione aziendale; non esiste infatti una forma di lavoro ibrido giusta o sbagliata. In questo contesto la sede fissa del lavoro può assumere diversi ruoli, da luogo di lavoro, luogo di rappresentanza, a funzione identitaria per comunicare mission e valori aziendali, e di socializzazione per i team a seconda del grado di ibridazione del lavoro e delle attività da svolgere. Il concetto di “remoto” mette così in discussione il centro dell'organizzazione.⁵⁷ Ogni azienda può personalizzare e orientare il proprio modello di Hybrid Work verso la propria “New Way of Working”, ovvero rispetto alle caratteristiche della propria organizzazione e dei propri collaboratori sviluppando un proprio e personale modo di lavorare. L'organizzazione deve darsi chiari e condivisi obiettivi di business ed essere consapevole dei possibili modelli di organizzazione del lavoro così da costruire il proprio modello e la propria strategia. La fissazione di obiettivi⁵⁸ diviene così fondamentale in quanto guida il lavoratore e l'impresa nello svolgimento dell'attività, in un contesto di lavoro liberato da vincoli fisici di spazio e di tempo. Il lavoro ibrido richiede e integra competenze tradizionali come saper fare tecnico-specialistico relativo alla mansione svolta con skills nuove legate a conoscenze informatiche e digitali, ad esempio per comunicare sui social network e relazionarsi con altre persone attraverso

⁵⁶ G. ANTONELLI, T. TORRE, *Ri-organizzare il lavoro. Hybrid work, confini organizzativi e valore*, “Prospettive in organizzazione”, 8 febbraio 2023

⁵⁷ E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, “Prospettive in organizzazione”, 9 gennaio 2021,

⁵⁸ E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, “Prospettive in organizzazione”, 9 gennaio 2021

l'uso di nuove tecnologie digitali; richiede conoscenze e abilità trasversali che possono essere apprese “on the job” cioè con l'esperienza lavorativa quotidiana, mediante trasmissione intergenerazionale, oppure tramite nuove modalità rese possibili dal digitale e che consentono la formazione continua della risorsa umana e processi di upskilling. La digitalizzazione ha sicuramente esteso le possibilità e le modalità del lavoro ibrido ed ha favorito il suo utilizzo che può manifestarsi attraverso diverse esperienze lavorative: le due variabili spazio e tempo (il cui concetto/significato è stato esteso dal digitale), se combinate assieme e supportate dal digitale, possono dar luogo a infinite possibilità di modelli organizzativi che conducono a modalità lavorative che potrebbero divenire anche tailor-made⁵⁹ cioè impostate a seconda delle esigenze aziendali e del lavoratore;

BOX: FAB Working (Flessibile, Adattabile, Bilanciato)⁶⁰

Con l'espressione FAB Working si vuole indicare una forma di lavoro ibrido nella quale lavoro in presenza e lavoro da remoto divengono due aspetti complementari dell'attività lavorativa di ogni persona; in particolare nel lavoro in presenza si progetta, si discute, si condivide, si fa team building mentre da remoto si procede nel lavoro individuale. E' un modello caratterizzato da estrema flessibilità e per questo può essere ripensato in itinere in base alle esigenze; valorizza infatti la cultura della performance dando importanza alla prestazione lavorativa di ognuno, permettendo di adattare il lavoro alle necessità delle persone; offre maggiore autonomia per l'individuo responsabilizzandolo ai risultati; è una soluzione che apporta benefici sia alle persone sia al business creando un ambiente lavorativo basato sulla fiducia.

Lo smart working o lavoro agile non è il semplice “lavorare da casa” che può contribuire alla continuità del business in condizioni di emergenza; è una forma di lavoro innovativa

⁵⁹ G. RUSCONI, *Uno sguardo ai trend HR per il 2023: la parola chiave è flessibilità*, “Il sole 24 ore”, 13 febbraio 2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/uno-sguardo-trend-hr-il-2023-parola-chiave-e-flessibilita-AEfgGbdC>

⁶⁰ C. CASADEI, *Oltre la metà degli under 30 preferisce il lavoro ibrido*, Il Sole 24 Ore, 8 febbraio 2022

per la filosofia alla base, che propone una nuova concezione e organizzazione degli spazi e tempi di lavoro, differenziandolo così dalla semplice attività svolta con il supporto della tecnologia (es. telelavoro). Altra tendenza è quella che affianca al lavoro da remoto spazi collaborativi come il co-working⁶¹ definito come “attività di lavoro caratterizzata dalla compresenza in uno spazio fisico condiviso di più liberi professionisti che collaborano tra di loro anche in remoto, mettendo reciprocamente a disposizione le proprie competenze specifiche; parte del successo del co-working, lo si deve a questo: alla necessità di incontrare persone e condividere idee, nello stesso luogo. Risparmiando.”

Elemento distintivo di tali formule lavorative (hybrid work e smart working) sembra essere la flessibilità intesa come possibilità di maggiore libertà e autonomia per il lavoratore nell'organizzare tempi, spazi, modalità lavorative nello svolgere attività ed obiettivi assegnategli dall'organizzazione; tali forme di lavoro dovrebbero favorire il work-life balance venendo incontro alle esigenze dei lavoratori.

In particolare rispondono alle esigenze di flessibilità delle nuove generazioni e per questo il poter lavorare in tali condizioni è divenuto un fattore critico di successo per mantenere e attrarre talenti.

Studi e ricerche⁶² dimostrano che i dipendenti che possono scegliere modalità di lavoro ibride sono più soddisfatti del proprio lavoro e sviluppano una visione più positiva della propria azienda rispetto a quelli che lavorano esclusivamente a casa o esclusivamente in loco.

⁶¹ F. MONTANARI, *La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro*, “Prospettive in organizzazione”, 23 ottobre 2020

⁶² F. PETRUCCI, *Il lavoro diventa ibrido, oltre lo smart working*, “Ipsa”, 21 marzo 2022
<https://www.ipsoa.it/magazine/lavoro-diventa-ibrido-oltre-smart-working>

Ovviamente tali forme di lavoro vanno supportate da una coerente cultura aziendale e dallo stesso HR Management, di conseguenza anche gli spazi di lavoro vanno ripensati per accogliere le nuove modalità lavorative.

Bisogna considerare l'impatto che la digitalizzazione avrà sulle risorse umane, la persona è posta al centro delle strategie di business: si parla di *people strategy*⁶³, ovvero di una strategia aziendale volta a migliorare il benessere e la soddisfazione delle risorse umane, applicata alla trasformazione digitale per indirizzare lo sviluppo di competenze, modelli organizzativi e stili di leadership in chiave digitale, supportandole con l'adozione di nuove strategie digitali; non basta infatti introdurre solo le tecnologie in azienda per trasformarsi; per divenire una *smart factory*⁶⁴, occorre supportare anche le risorse umane nello sviluppo di mentalità e competenze adeguate oltre che dotarsi di una *smart organization*; anche la strategia e il modello di business devono essere agili; la *smartness* infatti appartiene più alla strategia e all'organizzazione in cui il lavoro si esplica.

In questo nuovo contesto di lavoro i confini aziendali non coincidono più con i confini dell'ufficio fisico; sorge la questione di come rispettare il diritto-dovere dei tempi di pausa e di riposo del lavoratore in un contesto digitale in cui si è potenzialmente sempre connessi; occorre inserire regole per tutelare il dipendente stabilendo confini netti tra vita privata e professionale rispettando momenti di stacco dal lavoro; si parla di diritto alla disconnessione che può essere inteso come “adattamento in chiave 4.0 del diritto al riposo

⁶³ M. CORSO, *La People Strategy: l'innovazione parte dalle persone!*, "Osservatori.net Politecnico di Milano", 12 gennaio 2023 [People Strategy: la strategia HR per l'innovazione parte dalle persone \(osservatori.net\)](https://www.osservatori.net/it/people-strategy-la-strategia-hr-per-linnovazione-parti-dalle-persone)

⁶⁴ E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, "Prospettive in organizzazione", 9 gennaio 2021

e del diritto alla riservatezza”⁶⁵, per contrastare la pervasività del digitale nella vita del lavoratore; pervasività che può cambiare a seconda del profilo lavorativo.

Occorre infatti trovare equilibrio tra tecnologia, lavoro e vita privata così da preservare la salute psico-fisica e relazionale del lavoratore; perciò è importante individuare quali attività possono essere svolte online e quali invece necessitano dell’interazione umana e quindi del lavoro in presenza.

Importante, ai fini di un’organizzazione più agile, è capire quando si può svolgere lavoro da remoto e quando invece è necessario lavorare in presenza; capire quali attività sono remotizzabili e quali no⁶⁶. La sfida è combinare job, task e luogo per rendere da un lato più serena e performante la risorsa umana, favorire quindi il work-life balance e contemporaneamente elaborare un modello di business adeguato per la performance e la creazione di valore aziendale.

E’ importante quindi investire in tecnologie che abilitano il lavoro ibrido e sviluppare strategie che sfruttano la flessibilità derivante dai nuovi strumenti⁶⁷.

Le tecnologie devono quindi supportare un modello di business, una strategia e un’organizzazione agile ma non è detto che per fare ciò serva lavorare a distanza.

Il digitale va inteso perciò come opportunità, come strumento e supporto che estende le capacità umane senza danneggiarle o sostituirle integralmente.

⁶⁵ A. FENOGLIO, *Una veste digitale per il diritto al riposo: il diritto alla disconnessione*, “LavoroDirittiEuropa”, n. 4/2021, [Una veste digitale per il diritto al riposo: il diritto alla disconnessione \(unito.it\)](https://www.unito.it)

⁶⁶ E. VICECONTE, *Smart è l’organizzazione, non il lavoro*, “Prospettive in Organizzazione”, 9 gennaio 2021

⁶⁷ F. PETRUCCI, *Il lavoro diventa ibrido, oltre lo smart working*, “Ipsa”, 21 marzo 2022
<https://www.ipsoa.it/magazine/lavoro-diventa-ibrido-oltre-smart-working>

Altra questione posta dal contesto è quella di come mantenere un'identità ed una cultura aziendale solida e condivisa in un contesto di azienda diffusa⁶⁸ e di come monitorare il lavoro svolto da remoto.

La cultura aziendale svolge un ruolo importante nel gestire la pervasività del digitale sul lavoro, favorendo o limitando il suo utilizzo;

Cambiamenti nel lavoro implicano cambiamenti nello HR Management che a sua volta può aggiornarsi avvalendosi delle nuove tecnologie digitali per lo svolgimento delle sue attività.

2.2.2 HR Management

La digitalizzazione è un fenomeno che interessa lo stesso HR-Management; la sua digitalizzazione è necessaria per intraprendere un percorso di trasformazione digitale che si inserisce in un contesto di Industria 4.0. Le soluzioni digitali e le relative tecnologie potrebbero aiutare a supportare, snellire, rendere più veloci, fluidi ed efficaci attività e processi di gestione del capitale umano. Si definisce “HR tech”⁶⁹ l'insieme di soluzioni digitali e strumenti dedicati al mondo delle risorse umane; lo HR tech include e sfrutta tecnologie wireless come internet, siti web, social media, app, tecnologie cloud, cloud computing, AI e algoritmi, metaverso, virtual reality, Big Data e molte altre, anche a seconda delle esigenze aziendali e del settore in cui opera. Tali tecnologie sono applicabili in differenti e definite aree dell'”employee journey” e possono supportare lo HR Management in specifiche attività e processi di gestione e amministrazione delle risorse umane. Alcuni esempi⁷⁰ di come lo HR Tech viene applicato ad attività di recruiting,

⁶⁸ G. COLETTI, *Fate largo all'azienda diffusa*, “Il Sole 24 Ore”, 11 novembre 2012

⁶⁹ D. COLOMBO, *La tecnologia al servizio della crescita*, “Parole di Management”, 7 ottobre 2020

⁷⁰ S. AFFUSO, A. IOVENE, *HR & Digital Transformation – Trend, Best Practices e Case Histories*, FrancoAngeli, 2019

formazione, valutazione e monitoraggio delle prestazioni, nonché la gestione degli aspetti amministrativi:

Recruitment: si parla di digital recruiting o reclutamento online; le nuove tecnologie digitali divengono importante strumento per individuare i talenti giusti da inserire in azienda e in tempi più rapidi; anche qui cambiano spazi e tempi di reclutamento oltre che le modalità: internet e altri strumenti (es. employer branding su social network, blog, siti internet) hanno ampliato i canali di reclutamento e di conseguenza il bacino di candidati da cui attingere; ciò implica maggiore probabilità di individuare i talenti giusti cioè in linea con le esigenze aziendali e che sposano i valori e l'identità aziendale. Si ha a disposizione un maggior quantitativo di dati delle persone, che se raccolti, analizzati e gestiti, permettono maggiore accuratezza e precisione nell'analisi del candidato e del relativo curriculum e in tempi più rapidi. Il digitale abilita modalità e test anche psicologico-attitudinali che valutano l'affinità al brand ed all'identità/valori aziendali; il digital recruiting e le relative strategie consentono di valutare il feeling tra nuovi impiegati ed azienda così da elaborare offerte di lavoro sempre più compatibili con la risorsa umana e di individuare e attrarre talenti e candidati migliori.

Formazione e upskilling: il digitale ha reso possibile il continuous learning ovvero la formazione continua, attraverso l'uso di piattaforme e-learning, webinar, call online, team virtuali ecc. anche qui cambiano gli spazi, tempi e modalità di apprendimento e sviluppo di capacità. Le nuove tecnologie consentono di gestire spazi e tempi della formazione, così da contribuire al work-life balance; consentono una formazione sempre più specifica e personalizzata a seconda delle esigenze del lavoratore così da valorizzarlo; consente l'elaborazione di Learning e Development Strategy ovvero strategie di sviluppo e apprendimento digitale tramite software hr e piattaforme e-learning che consentono di

creare percorsi di sviluppo e di carriera della risorsa umana personalizzati; permettono di monitorare l'operato e i progressi del singolo lavoratore, inviare e ricevere feedback in tempo reale così da intervenire tempestivamente per migliorare la performance. Il digitale rende possibile le più svariate modalità di formazione, di upskilling e reskilling, sistemi di gamification; tutto ciò consente anche di velocizzare i tempi di formazione, di rendere più autonoma la risorsa umana, di responsabilizzarla e di coinvolgerla sempre più nel sistema azienda. Si può indicare con il termine "edtech" l'insieme di tutti gli strumenti digitali a servizio dell'apprendimento. Inoltre, consentendo di rapportarsi con persone distanti nello spazio e con culture ed età diverse, favorisce la transizione di competenze e idee sempre più varie e globali.

Monitoraggio e valutazione delle prestazioni: le tecnologie consentono di valutare sempre più in tempo reale la prestazione del lavoratore così da "correggerli" al momento, di misurare il livello di soddisfazione e rendimento del lavoratore e i suoi comportamenti, per poter poi rispondere con soluzioni adeguate e risolvere eventuali problemi. L'impresa ha a disposizione una grande mole di dati riguardo al lavoratore grazie al digitale che può sfruttare a suo vantaggio.

Gestione di aspetti amministrativi: alcuni compiti di gestione possono essere semplificati, velocizzati e condivisi con il lavoratore; ad esempio l'intranet aziendale inteso come portale web aziendale privato, accessibile esclusivamente dalle persone che lavorano in azienda, consente forme di "employee self-service" ovvero i dipendenti possono svolgere autonomamente singoli compiti amministrativi come visualizzare e modificare propri dati personali, creare autonomamente richieste di congedo o di ferie ed altro, l'esternalizzazione di tali processi alleggerisce così il carico amministrativo del personale e contemporaneamente il dipendente acquisirà una migliore comprensione dei processi

aziendali; inoltre il digitale permette di gestire orari di lavoro e assenze calcolandoli in automatico; oppure permette l'amministrazione centrale dei dati personali dei dipendenti tramite file che possono essere elaborati contemporaneamente da più utenti.

In generale, in particolare riguardo alle attività amministrative, la digitalizzazione dello HR Management può contribuire allo snellimento e semplificazione della gestione⁷¹; alcuni ambiti/funzioni o attività dello HR Management possono essere automatizzati ed inseriti in un flusso digitale così da rendere l'organizzazione più snella ed essere gestiti in maniera più rapida, sicura e precisa come per la predisposizione di buste paga, richieste ferie e permessi, gestione trasferte, nota spese ecc.

Il digitale può inoltre agevolare procedure, ridurre tempistiche, sprechi e costi (es. evitando l'uso della carta).

In ogni caso il digitale funge da supporto ma non può risolvere inefficienze organizzative⁷².

La digitalizzazione dello HR Management può contribuire a migliorare la qualità del lavoro: se software e tecnologie svolgono attività ripetitive e a basso valore aggiunto, si avrà più tempo da dedicare allo sviluppo delle persone, alle relazioni ed alle attività strategiche;

può rendere più veloce ed efficiente la comunicazione aziendale sia interna che esterna.

⁷¹D. COLOMBO, *La tecnologia al servizio della crescita*, "Parole di Management", 7 ottobre 2020

⁷² F. BIFFI, *Se l'ufficio HR si digitalizza, le risorse umane possono dedicarsi pienamente alle persone*, "Parole di management", 17 novembre 2022, <https://www.paroledimanagement.it/se-lufficio-hr-si-digitalizza-le-risorse-umane-possono-dedicarsi-pienamente-alle-persone/>

Il digitale ha reso necessario lo sviluppo di nuove e ulteriori competenze e ruoli⁷³; durante la transizione digitale potrebbe divenire necessaria la presenza di una figura-guida (come nel caso della sostenibilità) nei percorsi di cambiamento legati alla trasformazione digitale, figura che può inserirsi all'interno dello HR Management sotto forma di diverse professioni; per citarne alcune: Innovator & Change maker, Innovation Manager, Data Analyst, Agile leader ecc. capaci di sostenere la transizione digitale anche con stili di leadership adatti al contesto; oppure figure di affiancamento come esperti del digitale che possono aiutare ad apprendere come usare le nuove tecnologie. Tali ruoli potrebbero essere contingenti oppure divenire fissi in azienda. In ogni caso il soggetto-guida deve essere in grado di rendere semplice ed agevolare il cambiamento.

Il digitale va pensato come “alleato⁷⁴” per lo HR Management e per le risorse umane in azienda; può aiutare a raggiungere gli obiettivi aziendali in maniera più rapida ed efficace. Va inteso come marcia in più che apre nuove possibilità per l'azienda; ancora, applicare il digitale allo HR Management può essere utile proprio per gestire la variegata natura della funzione risorse umane.

La flessibilità richiesta ai lavoratori dovrà trovare corrispondenza in un HR Management altrettanto flessibile e agile⁷⁵.

Lo HR tech avrà implicazioni sia per il business che per le stesse risorse umane: nel primo caso consente allo HR Management di assumere un ruolo ancora più strategico; nel secondo può aiutare a semplificare aspetti riguardanti le risorse umane come in

⁷³ C. TAMMA, *Nuove professioni digitali: ecco i ruoli più richiesti dalle persone nel 2023*, “Osservatori.net”, 17 febbraio 2023

⁷⁴ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno del digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020, pag. 245

⁷⁵ E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, “Prospettive in organizzazione”, 9 gennaio 2021

precedenza affermato, e mediante l'analisi dei dati dei lavoratori creare offerte personalizzate per i talenti e rendere più strategiche le decisioni aziendali.

La digitalizzazione dello HR Management avrà conseguenze anche per il mercato globale: sorgeranno nuove professioni e lavori⁷⁶ per la pianificazione, progettazione, realizzazione e produzione di software, piattaforme, applicazioni, servizi da dedicare alle risorse umane e ambiti connessi come per esempio progettisti di software, informatici ecc. per soddisfare le nuove esigenze aziendali.

2.3 BIG DATA E ANALYTICS

Tra le nuove tecnologie digitali introdotte in azienda e che hanno condotto a ripensare le modalità di gestione delle risorse umane, si inserisce la Human Resource Analytics⁷⁷ (HRA) ovvero l'analisi sistematica di dati relativi alle persone raccolti mediante le più svariate tecnologie digitali.

In particolare la tecnologia dei Big Data⁷⁸ consente la gestione di grandi quantità di dati che vengono prodotti, raccolti, analizzati, conservati grazie alle nuove tecnologie digitali, dall'internet fino ai moderni sistemi di cloud computing e dalle Big Data Analytics⁷⁹ che sono invece quell'insieme di processi che consentono di tramutare i dati in conoscenza da trasformare poi in azioni e soluzioni a favore dell'impresa.

⁷⁶ M. GHOBAKHLOO, *Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability*, Journal of cleaner production, vol. 252, 10 aprile 2020, 119869, [Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability - ScienceDirect](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119869)

⁷⁷ A. SOLIDORO, *Un approccio analitico alle gestione delle risorse umane*, "Il sole 24 Ore", 24 febbraio 2023, <https://www.paroledimanagement.it/un-approccio-analitico-alla-gestione-delle-risorse-umane/>

⁷⁸ G. L. GREGORI, F. PASCUCI, *Il digital marketing come fattore competitivo*, FrancoAngeli editore, 2019, capitolo 8, par.8.1

⁷⁹ G. L. GREGORI, F. PASCUCI, *Il digital marketing come fattore competitivo*, FrancoAngeli editore, 2019, capitolo 8, par.8.1

Tali dati/quest'ultimi possono essere usati come fonte di conoscenza e supporto per lo HR Management in diverse attività, in applicazioni automatizzabili come selezione, pianificazione e prestazione della forza lavoro, analisi del turnover del personale ma anche come supporto decisionale, per prevedere eventi futuri (analisi predittiva) e per l'analisi della rete organizzativa (o ONA, Organizational Network Analysis)⁸⁰.

L'introduzione dei Big Data ha favorito un approccio quantitativo e analitico alla gestione risorse umane tramite pratiche basate sull'evidenza, sull'uso di strumenti statistici, tecnologie e capacità di analisi con il fine di rendere più efficaci e gestire al meglio le attività connesse al capitale umano.

Lo HRA può ad esempio⁸¹ rendere più strutturato il percorso di crescita delle persone; realizzare un processo di selezione dei candidati più completo, efficace, ridurre il tasso di turnover e migliorare le performance di tutti i dipendenti; valutare la performance dell'organizzazione, proponendo interventi mirati e nuovi sbocchi o nuovi percorsi formativi e di carriera per le risorse umane; individuare misure concrete per mantenere inalterate la passione, l'aderenza ai valori aziendali e il coinvolgimento del dipendente; supportare il management nelle decisioni aziendali; fornire strumenti per delineare strategie in grado di sondare ciò che funziona e cosa no a livello aziendale in quanto concorre all'analisi, all'organizzazione, alla contestualizzazione e al confronto dei dati grezzi raccolti, fornendo una visione per capire quali ulteriori passi compiere a livello di gestione delle risorse umane; consentire una valutazione in tempo reale delle prestazioni dei dipendenti.

⁸⁰ A. SOLIDORO, *Un approccio analitico alla gestione delle risorse umane*, "Il sole 24 Ore", 24 febbraio 2023, <https://www.paroledimanagement.it/un-approccio-analitico-alla-gestione-delle-risorse-umane/>

⁸¹ G. RUSCONI, *Uno sguardo ai trend Hr per il 2023: la parola chiave è flessibilità*, "Il Sole 24 Ore", 13 febbraio 2023

La HRA è elemento-chiave nella trasformazione dello HR Management verso una funzione di business focalizzata sull'uso di dati per comprendere, misurare, analizzare diversi ambiti aziendali, non solo quello relativo alle risorse umane.

Big Data e Analytics sono opportunità rese disponibili dalla trasformazione digitale; inoltre i dati sono prodotti dalle stesse risorse umane durante le loro interazioni con il digitale.

Il dato diviene così una risorsa che per essere gestita e usata in modo fruttuoso va supportata da una cultura aziendale orientata all'analisi e gestione del dato e ovviamente da tecnologie e strumenti; a sua volta sono richiesti nuovi professionisti, nuovi ruoli dotati di knowhow e skills specifiche per usare al meglio le nuove tecnologie connesse ai dati e per gestirli; occorre predisporre l'organizzazione e lo spazio aziendale nell'adottarle e saperle usare per ottenere maggiori benefici possibili.

Sono sempre di più le imprese che investono in cloud HR systems e software per la gestione risorse umane; l'analytics unito all'AI fornisce una visione più dettagliata di questioni gestionali e operative per migliorare la performance operativa.

Anche i Big Data svolgono dunque un ruolo essenziale nella trasformazione digitale dell'impresa, ed in particolare dello HR Management.

Problematiche a proposito dei Big Data riguardano la qualità dei dati e la "readiness" ovvero la capacità di interpretarli e usarli in modo strategico; la questione della privacy e della cybersecurity sull'utilizzo di dati sensibili e personali dei lavoratori.

Inoltre le nuove tecnologie producono una gran quantità di dati generando talvolta un overload⁸² informativo che va gestito.

⁸² S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno del digitale*, Digital transformation institute, 2020, pag. 229

CAPITOLO III

LA DOPPIA TRANSIZIONE

3.1 SOSTENIBILITA' E DIGITALIZZAZIONE: DUE FACCE DI UNA STESSA MEDAGLIA

Per doppia transizione o *twin transition*⁸³, s'intende l'unione sinergica di trasformazione digitale e orientamento alla sostenibilità. L'attuale contesto mondiale e macroeconomico in cui si inseriscono le imprese è caratterizzato da dinamicità, incertezza e fenomeni come globalizzazione, crisi economiche, cambiamenti climatici, trasformazione digitale, che evidenziano la necessità per le imprese di intraprendere un percorso di sviluppo trainato e contemporaneamente rivolto alla sostenibilità e alla trasformazione digitale⁸⁴. Abbracciare simultaneamente la sostenibilità ESG e la digitalizzazione è fondamentale quindi nell'attuale contesto per rimanere competitivi ma non solo: la doppia transizione va intrapresa per perseguire uno sviluppo sostenibile che rispetti non solo le generazioni presenti e future ma anche il pianeta, perciò interessa l'intero globo e l'umanità e considerarla diviene una necessità per il futuro del mondo e dell'uomo. Spesso, si adotta una visione del digitale rivolta solo all'interno dell'impresa, indirizzata a migliorare le condizioni di lavoro degli individui (welfare aziendale); a questa è opportuno affiancare una visione del digitale rivolta all'esterno⁸⁵: considerare il digitale applicato al contesto esterno all'impresa fa riflettere su come il digitale possa contribuire ad uno sviluppo sostenibile ESG. La doppia transizione avrà

⁸³ F. PETRUCCI, *Transizione ecologica e digitale: cosa significano per il mondo aziendale?*, "Wolters Kluwer", 28 settembre 2021

⁸⁴ D. CAMPAGNOLO, M. PELLEGRINI, *Special issue: organizzare la transizione verso sostenibilità e digitalizzazione*, "Prospettive in organizzazione", 24 maggio 2023

⁸⁵ G. B. DAGNINO, *Digitale e sostenibilità, serve una svolta culturale per portare avanti la doppia transizione*, "Corriere della sera", 22 maggio 2023

conseguenze positive anche se non possiamo immaginare dove può condurre, il suo output specifico è incerto e relativo all'azienda e al settore; sicuramente ha in sé le potenzialità per creare una società ed un sistema industriale più sostenibile, un benessere diffuso, e benefici che vanno oltre i confini aziendali. Sfide ma anche opportunità accompagnano la doppia transizione consiste nel conciliare innovazione tecnologica e sostenibilità ESG per progettare società ed economie migliori. Come per tutti i processi di cambiamento⁸⁶, la doppia transizione richiede di essere supportata da adeguati modelli di business e organizzativi, e coerenti formule imprenditoriali; servono strumenti, professionalità e competenze adeguate (es. upskilling con competenze green) insieme ad una gestione delle risorse umane ed una cultura aziendale orientata al digitale, alla sostenibilità e al cambiamento. La doppia transizione si esplica in base al rapporto che si viene a creare tra trasformazione digitale e orientamento alla sostenibilità le quali sono due processi paralleli ma interconnessi. L'orientamento alla sostenibilità può essere interpretato come guida per la transizione digitale, una digitalizzazione non orientata⁸⁷ potrebbe infatti non favorire un corretto uso di risorse e quindi scoraggiare lo sviluppo sostenibile; le soluzioni digitali abilitano⁸⁸ lo sviluppo sostenibile se adeguate ed orientate alla sostenibilità; anche il digitale infatti può avere impatti negativi⁸⁹ come inquinamento digitale e possibili disuguaglianze sociali solo talvolta meno visibili di quelli industriali; per questo è importante comprendere le possibili conseguenze del digitale in termini di sostenibilità ESG. Obiettivi di

⁸⁶ D. CAMPAGNOLO, M. PELLEGRINI, *Special issue: organizzare la transizione verso sostenibilità e digitalizzazione*, "Prospettive in organizzazione", 24 maggio 2023

⁸⁷ E. TREVISAN, *Twin transformation: quando il cambiamento è digitale e sostenibile*, "CSRnative", 6 aprile 2021

⁸⁸ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020

⁸⁹ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020

sostenibilità come decarbonizzazione delle industrie, modelli di economia circolari, efficienza energetica, potrebbero non essere raggiunti senza le adeguate tecnologie. Il digitale diviene così un mezzo per attuare pratiche di sostenibilità ESG e ne estende gli obiettivi raggiungibili, ad esempio alcuni obiettivi di sostenibilità contenuti nel documento Agenda 2030 potranno essere raggiunti solo grazie a esso. Il digitale va quindi usato con consapevolezza affinché divenga un alleato⁹⁰ della sostenibilità, indispensabile per raggiungere un mondo più sostenibile. Come affermato nei precedenti capitoli, le risorse umane concretizzano la sostenibilità e la trasformazione digitale in azienda e verso l'esterno; il capitale umano è perciò indispensabile per l'attuazione della doppia transizione e può fare la differenza in quanto guida il cambiamento e possiede doti che il digitale non ha come creatività, capacità di problem solving, caratteristiche peculiari di ogni persona, che contribuiscono ad innovare. La doppia transizione, oltre che connubio tra tecnologie digitali e sostenibilità, è chiamata anche "sostenibilità digitale"⁹¹ ovvero "quella sostenibilità che definisce le modalità con cui si dovrà sviluppare la tecnologia digitale affinché contribuisca alla creazione di un mondo migliore, sia rispetto alla sua natura, sia rispetto al suo ruolo strumentale verso ambiente, economia e società". Digitalizzazione e sostenibilità sono due driver che vanno integrati per generare input per progetti concreti e per favorire lo sviluppo aziendale⁹². Importante è individuare un obiettivo comune e condiviso alle due transizioni che le guidi in ottica di sviluppo sostenibile e le connetta; affinché i due processi creino valore, occorre individuare dei punti di contatto tra tecnologie digitali e

⁹⁰ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020 (pag. 139)

⁹¹ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020

⁹² M. GIAMBERASIO, *Condividere competenze per una transizione digitale efficace*, "Parole di management", 11 luglio 2022

loro impatti sulla sostenibilità, individuando opportunità e minacce per la società. La transizione sostenibile si lega quindi al digitale ma attenzione, digitale non significa automaticamente sostenibilità: anche quest'ultimo produce rifiuti: esiste l'inquinamento digitale causato ad esempio dall'accumulo di dati derivanti dalle nuove tecnologie digitali (es. big data) per questo il digitale e la sostenibilità vanno gestiti in modo congiunto e occorre domandarsi e comprendere il ruolo del digitale per capire come utilizzarlo e come la tecnologia può contribuire a migliorare le nostre vite (qui la realtà aziendale) diventando uno strumento catalizzatore di sostenibilità. Riflettendo sulla definizione fornita da Epifani, è possibile affermare che la sostenibilità digitale consiste in una educazione del digitale e contribuisce a dare forma alla trasformazione digitale. L'orientamento alla sostenibilità arricchisce⁹³ la trasformazione digitale indirizzandola, assicura che l'evoluzione del digitale rimanga utilmente sostenibile; funge da "limite"/confine affinché lo sviluppo tecnologico rimanga sano, virtuoso e produca valore per i differenti stakeholders. Si tratta di orientare la digitalizzazione e digitalizzare la sostenibilità sviluppando strategie congiunte in cui l'orientamento alla sostenibilità è sia obiettivo che guida; occorre trasformare applicazioni tecnologiche in pratiche sostenibili e addestrare le risorse umane per l'attuazione della doppia transizione; per questo sostenibilità e digitalizzazione sono considerate due facce della stessa medaglia. Di conseguenza la sostenibilità digitale o doppia transizione è coerente ed appartiene al concetto più ampio di sviluppo sostenibile, entrambi intendono garantire un futuro migliore per le generazioni presenti e future, un mondo migliore e più sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Essendo lo sviluppo sostenibile basato sui tre pilastri– ambientale, economico, sociale – la

⁹³ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020

sostenibilità digitale aiuta a perseguire anche obiettivi specifici e intermedi relativi ai tre pilastri: si può affermare che essa accelera lo sviluppo sostenibile⁹⁴. La sostenibilità digitale è dunque un tema importante su cui riflettere perché attuale, e contribuisce ad affrontare le sfide ambientali, sociali, economiche, in corso attraverso/promuovendo un uso responsabile, sostenibile ed etico delle tecnologie digitali, la doppia transizione infatti è un percorso aziendale che considera i cambiamenti che il mondo sta vivendo riguarda il nostro futuro... Come affermato nel Manifesto per la sostenibilità digitale⁹⁵ elaborato dal Digital Transformation Institute è necessario sensibilizzare il pubblico riguardo la dimensione strumentale della tecnologia rispetto ai suoi impatti a livello sociale, economico, politico e ambientale quindi al ruolo delle tecnologie digitali come strumento di sostenibilità evidenziando la sua funzione centrale nella costruzione di modelli di sviluppo sostenibile nel quadro di riferimento dell'Agenda 2030. Per fare ciò bisogna conoscere e comprendere la tecnologia, i suoi punti di forza e di debolezza ed acquisire consapevolezza sul fatto che occorre sviluppare a tutti i livelli della società una cultura condivisa della tecnologia come strumento di sostenibilità⁹⁶.

⁹⁴ X. CHEN, M. KURDYE, B. JOHANSSON, M. DESPEISSE, *Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles*, Ed.: Dr. Sachin K. Mangla, 24 marzo 2023, rivista, "Sustainable production and consumption", Volume 38, giugno 2023, pagg. 13-27, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550923000647>

⁹⁵ <https://sostenibilitadigitale.it/manifesto/>

⁹⁶ S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020

3.2 INDUSTRIA 4.0

L'industria 4.0⁹⁷ è un recente paradigma tecnologico, abilitato dalla digitalizzazione, che ha ridefinito le modalità di produzione attraverso l'uso di tecnologie digitali⁹⁸ che consentono digitalizzati, integrati, automatizzati e ottimizzati sistemi di manufacturing in grado di aumentare produttività, ricavi, attrarre investitori e lavoratori abbracciando il concetto di lean production; tale paradigma sfrutta le principali funzioni del digitale come monitoring e tracking, communication e automation e il suo potenziale si esplica quando le varie tecnologie vengono usate congiuntamente: il vero potenziale⁹⁹ dell'I4.0 consiste infatti nelle connessioni digitali tra strumenti, persone, dati, assets e lo sviluppo e condivisione di dati e informazioni in tempo reale così da poter fruire di dati in modo più rapido, sicuro e preciso. Il contesto dell'I4.0 integra strumenti e innovazioni in sistemi capaci di collegare mondo fisico e digitale, rendendo possibili sistemi intelligenti ed automi; utilizza l'architettura 5C¹⁰⁰ (Connection, Conversion, Cyber, Cognition, Configuration levels) e le relative tecnologie per una digitalizzazione che favorisca contemporaneamente crescita economica, lean production e benefici ambientali. Alla base dell'industria 4.0 sta lo smart production environment¹⁰¹, il quale

⁹⁷ X. CHEN, M. KURDYE, B. JOHANSSON, M. DESPEISSE, *Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles*, Ed.: Dr. Sachin K. Mangla, 24 marzo 2023, rivista, "Sustainable production and consumption", Volume 38, giugno 2023, pagg. 13-27 [_s2.0-S2352550923000647-main.pdf](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619347390)

⁹⁸ Come cyber-physical system (CPS), Internet of Things, cloud computing, big data analytics, virtual reality, augmented reality, intelligent robotics, Industrial Artificial Intelligence, additive manufacturing
⁹⁹ M. GHOBAKHLOO, *Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability*, Journal of cleaner production", Vol. 252, 10 aprile 2020, 119869
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619347390>

¹⁰⁰ X. CHEN, M. KURDYE, B. JOHANSSON, M. DESPEISSE, *Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles*, Ed.: Dr. Sachin K. Mangla, 24 marzo 2023, rivista, "Sustainable production and consumption", Volume 38, giugno 2023, pagg. 13-27 [_s2.0-S2352550923000647-main.pdf](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619347390)

¹⁰¹ E. HOZDIC', *Smart factory for industry 4.0: a review*, *International Journal of Modern Manufacturing Technologies*, ISSN 2067-3604, Vol. VII, No. 1/2015

pone le basi per la smart factory¹⁰² definita come soluzione produttiva basata su processi di produzione che risolvono problemi attraverso un approccio flessibile, adattivo e dinamico, che integra lavoratori e macchine nell'esecuzione di compiti; la smart factory o impresa connessa è caratterizzata da flessibilità, riconfigurabilità, costi bassi, adattabilità al cambiamento, agility e snellezza. L'I 4.0 si inserisce nel filone della trasformazione digitale ma ingloba anche concetti di sostenibilità ESG, sostenibilità organizzativa e di lean production; relativa sfida è sfruttare il digitale per raggiungere obiettivi di sostenibilità e realizzare la doppia transizione. A tale scopo è stato elaborato un approccio innovativo definito DISEL¹⁰³ (o Digitalization Support Environmental Sustainability through Lean principles) che utilizza il lean come ponte tra digitale e sostenibilità, cioè promuove la sostenibilità ambientale attraverso principi lean digitalizzati. Il DISEL è basato infatti sui tre paradigmi - digitalizzazione, lean production, environmental sustainability - che andrebbero considerati ed inseriti nelle strategie aziendali al fine di supportare la sostenibilità ambientale, raggiungere sistemi di produzione sostenibili e la doppia transizione; il DISEL può avere anche conseguenze/ripercussioni in termini di sostenibilità economica e sociale oltre che ambientale. Alla luce di ciò e della definizione di sostenibilità digitale fornita da Epifani, è possibile affermare che l'industria 4.0 e il DISEL sono due forme di sostenibilità digitale applicata in quanto la prima applica il digitale al manufacturing ai fini di una produzione più snella, sostenibile, la seconda lo inserisce nei principi lean per la sostenibilità ambientale. Considerando che l'Industria 4.0 è un'evoluzione, un

¹⁰² E. HOZDIC', *Smart factory for industry 4.0: a review*, *International Journal of Modern Manufacturing Technologies*, ISSN 2067-3604, Vol. VII, No. 1/2015

¹⁰³ X. CHEN, M. KURDYE, B. JOHANSSON, M. DESPEISSE, *Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles*, Ed.: Dr. Sachin K. Mangla, 24 marzo 2023, rivista, "Sustainable production and consumption", Volume 38, giugno 2023, pagg. 13-27 [1-s2.0-S2352550923000647-main.pdf](#)

percorso graduale più o meno lungo che inizia con l'inserimento di tecnologie digitali in azienda e che può eventualmente condurre alla smart factory, è quindi un obiettivo, un punto di arrivo oppure è una tappa intermedia inserita nella doppia transizione e che conduce verso una trasformazione più ampia, che passa attraverso la smart factory? L'industria 4.0 include diversi paradigmi, come quelli dell'economia circolare e della resilienza: la sostenibilità digitale potrebbe essere considerata uno dei suoi paradigmi? La riflessione su tali interrogativi è ancora aperta. In ogni caso, le tecnologie dell'I4.0 fungono da acceleratore¹⁰⁴ di implementazioni green e lean; la doppia transizione sembra condurre verso un'impresa sempre più flessibile, riconfigurabile, agile, snella e connessa, appunto smart factory, basata sull'uso di dati ed informazioni.

3.3 RUOLO DELLO HR MANAGEMENT NELLA DOPPIA TRANSIZIONE

La doppia transizione avrà conseguenze anche sullo HR Management come avvenuto per le singole trasformazioni che la costituiscono. La presenza di risorse umane in azienda implica l'esistenza dello HR Management, il cui ruolo è legato a quello del capitale umano¹⁰⁵. I compiti e le responsabilità dello HR Management si sono ampliati¹⁰⁶ e modificati rispetto al tempo in cui la direzione del personale si occupava solo delle relazioni sindacali, dell'organizzazione del lavoro, di assunzioni e licenziamenti; rispetto al passato si sono aggiunte attività non amministrative e più

¹⁰⁴ X. CHEN, M. KURDYE, B. JOHANSSON, M. DESPEISSE, *Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles*, Ed.: Dr. Sachin K. Mangla, 24 marzo 2023, rivista, "Sustainable production and consumption", Volume 38, giugno 2023, pagg. 13-27 [1-s2.0-S2352550923000647-main.pdf](#)

¹⁰⁵ C. CASADEI, *Risorse umane, arriva l'esperto del lavoro del futuro. Ed è subito community*, "Il Sole 24 Ore", 25 maggio 2021

¹⁰⁶ A. RIMASSA, *Le 5 lenti dell'HR*, Egea, 2023, [Le 5 lenti dell'HR: Ripensare la funzione risorse umane per guidare la ... - Alessandro Rimassa - Google Libri](#)

legate al talent management, employer branding, wellbeing... che un tempo non esistevano; occuparsi di risorse umane oggi significa offrire ai lavoratori esperienze lavorative appaganti e supportarli nel costruire un proprio life-balance con l'idea che la vita lavorativa è parte integrante di quella privata¹⁰⁷; nuovo lavoro impegnativo e continuativo per lo HR Management è infatti ascoltare i lavoratori ed offrire loro ciò che si aspettano affinché possano dare il meglio nello svolgere la loro attività; maggiore attenzione è posta all'aspetto psicologico dei lavoratori; lo HR Management diviene così responsabile del benessere psico-fisico delle risorse umane oltre che garantire loro salute e sicurezza sul posto di lavoro come previsto dalle normative. In seguito alla doppia transizione lo HR Management potrebbe inglobare nuove funzioni come la big data analytics e sviluppare attività di monitoraggio e rendicontazione per valutare il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità digitale. Lo HR Management deve evolvere per soddisfare le nuove esigenze dei lavoratori, ad esempio quelli appartenenti alla generazione z sono portatori di valori diversi rispetto alle generazioni già presenti in azienda; deve essere pronto ad eventi come la Great Resignation¹⁰⁸, a fenomeni come quiet quitting, quiet hiring, attività di Job Crafting che potrebbero sorgere sul luogo di lavoro tra i dipendenti, deve essere dunque flessibile, agile, dinamico. Porre attenzione alle persone significa garantire loro anche un benessere psicologico¹⁰⁹ oltre che fisico, farle sentire psicologicamente al sicuro e nelle condizioni di poter parlare apertamente sapendo di essere ascoltate, ciò deve divenire una priorità nei programmi e iniziative dello HR Management del futuro; di conseguenza ciò implica nuove modalità

¹⁰⁷ A. RIMASSA, *Le 5 lenti dell'HR*, Egea, 2023, [Le 5 lenti dell'HR: Ripensare la funzione risorse umane per guidare la ... - Alessandro Rimassa - Google Libri](#)

¹⁰⁸ A. RIMASSA, *Le 5 lenti dell'HR*, Egea, 2023, [Le 5 lenti dell'HR: Ripensare la funzione risorse umane per guidare la ... - Alessandro Rimassa - Google Libri](#)

¹⁰⁹ G. RUSCONI, *Le HR nel 2021? Più attenzione alle persone, trasparenza e tanto digitale*, "Il Sole 24 Ore", 19 aprile 2021

d'interazione con i dipendenti. Dal momento che le imprese basano il loro successo sulle persone, l'attività delle risorse umane non è più accessoria e di supporto al business ma centrale, sempre più core e strategica; ciò implica coinvolgere chi guida le risorse umane in tutte le decisioni aziendali; anzi, lo HR Management diviene funzione guida e di accompagnamento per le altre durante un processo di cambiamento come può essere la doppia transizione. Diviene fulcro¹¹⁰ e leader della trasformazione aziendale. Un'azienda che desidera crescere deve perciò occuparsi di persone, del loro benessere e credere in loro; l'evoluzione dello HR Management verso un ruolo più centrale è anche una questione di mindset¹¹¹: significa aggiornare continuamente le competenze e intendersi come driver, come funzione guida e non di servizio. Cambiano la società, le persone, le organizzazioni, ciò si ripercuote sul lavoro e di conseguenza sullo HR Management; su di esso influiscono anche eventi caratterizzanti il contesto esterno all'impresa, come appunto trasformazione digitale e la sostenibilità. Rispetto al passato lo HR Management è più "premuroso" verso le risorse umane e attento agli impatti sociali e ambientali del business; include obiettivi che vanno oltre il gestire le risorse umane solo al fine di aumentare produttività e profitto, rivolge lo sguardo all'esterno dell'impresa perseguendo obiettivi appartenenti anche alla dimensione sociale ed ambientale, strumentali al fine ultimo più grande di creare società ed economie migliori e sostenibili per tutti gli stakeholders. Anche il concetto di successo aziendale¹¹² cambia andando oltre la crescita economica dell'impresa, significa contribuire pure allo sviluppo dell'intero sistema industriale e della società, producendo effetti positivi oltre i

¹¹⁰ C. CASADEI, *Risorse umane, arriva l'esperto del lavoro del futuro. Ed è subito community*, Il "Sole 24 Ore", 25 maggio 2021

¹¹¹ A. RIMASSA, *Le 5 lenti dell'HR*, Egea, 2023, [Le 5 lenti dell'HR: Ripensare la funzione risorse umane per guidare la ... - Alessandro Rimassa - Google Libri](#)

¹¹² V. Coda, *Lo scopo dell'impresa*, "Impresa Progetto", n. 3-2020, [Microsoft Word - IPEJM-2020-3_Coda.docx \(impresaprogetto.it\)](#)

confini aziendali. Lo HR Management deve dunque sviluppare anche capacità come coordinazione, collaborazione e di relazione tra funzioni, capacità di analisi ed osservazione di fenomeni così da riuscire a trasformare i cambiamenti in opportunità; capire e valorizzare le risorse umane.

Rispetto alla doppia transizione deve essere in grado di affrontare e coordinare le due trasformazioni che la compongono in modo sinergico attraverso un'adeguata gestione delle risorse umane che la attuano; deve riuscire ad integrare ed armonizzare sostenibilità e digitalizzazione all'interno dell'organizzazione.

CONCLUSIONI

Ripercorrendo le tre trasformazioni illustrate, delle quali la terza è frutto della sinergia fra le prime due, si possono individuare elementi comuni, ricorrenti come la necessità di nuovi ruoli e competenze, di capacità trasversali e relazionali; ogni trasformazione porta innovazione che va gestita ed è spunto per una rivisitazione aziendale volta eventualmente a migliorarla e allinearla al contesto contingente; vanno supportate da una coerente cultura aziendale e leadership.

Ogni trasformazione produce effetti indotti, che possono ripercuotersi nel contesto interno ed esterno all'impresa.

Individuare punti di contatto tra le trasformazioni e obiettivi comuni condivisi consente di farle agire in modo sinergico come avvenuto per la doppia transizione o sostenibilità digitale, ampliando ed accelerando così eventuali conseguenze per l'intero sistema in cui si inseriscono.

Ruolo importante è svolto dal Change Management ovvero dalla capacità di gestire il cambiamento trasformandolo in opportunità, dalla predisposizione a cambiare e dalla snellezza del modello di business, tutti requisiti fondamentali per attivare e perseguire una trasformazione aziendale.

Nelle tre, ciò che rimane costante è il capitale umano, che può cambiare ruolo, adattarsi al contesto ma per ora è sempre presente e fa la differenza, attua le trasformazioni.

Di conseguenza anche lo HR Management non può mancare in quanto legato alla risorsa umana, è una funzione chiave perché gestisce un fattore capace di produrre cambiamenti reali, le potenzialità dell'uomo sono infinite ed imprevedibili, perciò la sua

presenza è indispensabile e contribuisce all'innovazione che deriva molto dalle risorse umane e dal capitale intellettuale di cui sono portatrici; l'uomo attiva/consente la serendipity, è il fattore che porta l'imprevisto in azienda che può tradursi in innovazione.

Per cui in futuro, anche se la tecnologia svolgerà diverse attività e sostituirà l'uomo in alcune di esse, la risorsa umana deve esserci affinché venga instaurato e preservato un rapporto uomo-digitale in cui è l'essere umano a usare e sfruttare la tecnologia, e non il contrario; occorre instaurare un "dialogo" con la tecnologia così da consentire un rapporto equilibrato.

La doppia transizione è coerente con la definizione di sviluppo sostenibile contenuta nel Rapporto Brundtland, anzi la arricchisce introducendo il fattore digitale che se utilizzato in modo adeguato contribuisce ad esso accelerando lo sviluppo e ampliando gli obiettivi raggiungibili.

Ciò si può definire uno sviluppo sostenibile digitalizzato o al rovescio sostenibilità digitale; orientare la digitalizzazione verso la sostenibilità e digitalizzare la sostenibilità sembrano essere due modalità per il raggiungimento di un fine comune, uno sviluppo sostenibile che crei benessere diffuso per tutti gli stakeholders.

BIBLIOGRAFIA

- C. AFFRONTI, G. GABRIELLI, *Ceo People Management: Un'impresa non è sostenibile se non lo è il lavoro delle persone: l'aspetto sociale è dirimente per il futuro delle aziende*, "HR Link People at Work", 29 settembre 2022
- C. AFFRONTI, *Sostenibilità aziendale, come muovere i primi passi a livello organizzativo*, "HR Link People at work", 4 aprile 2023 <https://www.hr-link.it/sostenibilita-aziendale-livello-organizzativo/>
- S. AFFUSO, A. IOVENE, *HR & Digital Transformation – Trend, Best Practices e Case Histories*, Franco Angeli, 2019
- G. ANTONELLI, T. TORRE, *Ri-organizzare il lavoro. Hybrid work, confini organizzativi e valore*, "Prospettive in organizzazione", 8 febbraio 2023
- AUTORI VARI, ricerca Welfare Index pmi, <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>
- F. BIFFI, *Se l'ufficio HR si digitalizza, le risorse umane possono dedicarsi pienamente alle persone*, "Parole di management", 17 novembre 2022, <https://www.paroledimanagement.it/se-lufficio-hr-si-digitalizza-le-risorse-umane-possono-dedicarsi-pienamente-alle-persone/>
- D. BOLDIZZONI, L. QUARANTINO, *Risorse umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, 2023
- D. CAMPAGNOLO, M. PELLEGRINI, *Special issue: organizzare la transizione verso sostenibilità e digitalizzazione*, "Prospettive in organizzazione", 24 maggio 2023
- M. CAROLI, *Chi è e cosa fa il Sustainability Manager*, Luiss Business School, 18 maggio 2022 <https://businessschool.luiss.it/be-inspired-blog-ita/chi-e-e-cosa-fa-il-sustainability-manager/>
- C. CASADEI, *Oltre la metà degli under 30 preferisce il lavoro ibrido*, Il Sole 24 Ore, 8 febbraio 2022
- C. CASADEI, *Risorse umane, arriva l'esperto del lavoro del futuro. Ed è subito community*, "Il Sole 24 Ore", 25 maggio 2021
- X. CHEN, M. KURDYE, B. JOHANSSON, M. DESPEISSE, *Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles*, Ed.: Dr. Sachin K. Mangla, 24 marzo 2023, rivista, "Sustainable production and consumption", Volume 38, giugno 2023, pagg. 13-27, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550923000647>
- V. Coda, *Lo scopo dell'impresa*, "Impresa Progetto", n. 3-2020, [Microsoft Word - IPEJM-2020-3_Coda.docx \(impresaprogetto.it\)](#)
- G. COLETTI, *Fate largo all'azienda diffusa*, "Il Sole 24 Ore", 11 novembre 2012
- D. COLOMBO, *La tecnologia al servizio della crescita*, "Parole di Management", 7 ottobre 2020
- M. CORSO, *La People Strategy: l'innovazione parte dalle persone!*, "Osservatori.net Politecnico di Milano", 12 gennaio 2023 [People Strategy: la strategia HR per l'innovazione parte dalle persone \(osservatori.net\)](#)

- G. B. DAGNINO, *Digitale e sostenibilità, serve una svolta culturale per portare avanti la doppia transizione*, “Corriere della sera”, 22 maggio 2023
- L. DEMARTINI, *Funzione HR e Direzione aziendale: un connubio vincente al centro dell’Agenda HR* 2018, “HR Link People at work”, 7 febbraio 2018
- DINI, *La digital transformation in azienda: come cambiano ruoli e competenze*, “Il Sole 24 ore”, 31 Agosto 2018
- S. EPIFANI, *Perché la sostenibilità non può fare a meno del digitale*, Digital transformation institute Editore, 2020
- S. FARERI, G. FANTONI, F. CHIARELLO et al., *Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining*, Computers in Industry 118, 2020, 103222
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361519309327>
- A. FENOGLIO, *Una veste digitale per il diritto al riposo: il diritto alla disconnessione*, “LavoroDirittiEuropa”, n. 4/2021, [Una veste digitale per il diritto al riposo: il diritto alla disconnessione \(unito.it\)](https://www.lavorodiritti.eu/una-veste-digitale-per-il-diritto-al-riposo-il-diritto-alla-disconnessione/)
- G. GABRIELLI, *Ridisegnare il lavoro all’insegna della sostenibilità organizzativa*, “People Management Lab”, 28 settembre 2022 <https://www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/ridisegnare-il-lavoro-allinsegna-della-sostenibilita-organizzativa/>
- M. GHOBAKHLOO, *Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability*, Journal of cleaner production, vol. 252, 10 aprile 2020, 119869, [Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production)
- M. GIAMBERASIO, *Condividere competenze per una transizione digitale efficace*, “Parole di management”, 11 luglio 2022
- M. GIULIANI, M. S. CHIUCCHI, *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli Editore, 2023
- G. L. GREGORI, F. PASCUCCI, *Il Digital Marketing come fattore competitivo*, Franco Angeli, 2019
- E. HOZDIC’, *Smart factory for industry 4.0: a review*, International Journal of Modern Manufacturing Technologies, ISSN 2067-3604, Vol. VII, No. 1/2015
- S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, Knowita Editore, 2013
- M. MAURI, *Cosa sono le competenze digitali e come svilupparle in azienda*, “Osservatori.net”, 21 febbraio 2023, https://blog.osservatori.net/it_it/competenze-digitali-come-svilupparle-in-azienda
- J. MIGNANI, S. SCIPIONI, F. NICCOLINI, *Oltre la sostenibilità: il caso BB S.p.A.*, “Prospettive in organizzazione”, 11 febbraio 2022
- F. MONTANARI, *La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro*, “Prospettive in organizzazione”, 23 ottobre 2020
- J. MORELLI, *Environmental Sustainability: a definition for Environmental Professionals*, “Journal of Environmental Sustainability”, vol. 1, 2011
- F. PETRUCCI, *Transizione ecologica e digitale: cosa significano per il mondo aziendale?*, “Wolters Kluwer”, 28 settembre 2021

F. PETRUCCI, *Il lavoro diventa ibrido, oltre lo smart working*, “Ipsa”, 21 marzo 2022
<https://www.ipsoa.it/magazine/lavoro-diventa-ibrido-oltre-smart-working>

G. RUSCONI, *Aziende, l'impegno verso la sostenibilità è una chiave per attrarre i talenti*, “Il Sole 24 ore”, 24 luglio 2023

G. RUSCONI, *Uno sguardo ai trend HR per il 2023: la parola chiave è flessibilità*, “Il sole 24 ore”, 13 febbraio 2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/uno-sguardo-trend-hr-il-2023-parola-chiave-e-flessibilita-AEfgGbdC>

G. RUSCONI, *Le HR nel 2021? Più attenzione alle persone, trasparenza e tanto digitale*, “Il Sole 24 Ore”, 19 aprile 2021

A. RIMASSA, *Le 5 lenti dell'HR – Ripensare la funzione risorse umane per guidare la People Transformation*, Egea, 2023

M. SILVESTRI, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, “Gentes”, anno II n. 2, dicembre 2015

A. SOLIDORO, *Un approccio analitico alle gestione delle risorse umane*, “Il sole 24 Ore”, 24 febbraio 2023, <https://www.paroledimanagement.it/un-approccio-analitico-alla-gestione-delle-risorse-umane/>

C. TAMMA, *Nuove professioni digitali: ecco i ruoli più richiesti dalle persone nel 2023*, “Osservatori.net”, 17 febbraio 2023

E. TREVISAN, *Twin transformation: quando il cambiamento è digitale e sostenibile*, “CSRnative”, 6 aprile 2021

E. VICECONTE, *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, “Prospettive in Organizzazione”, 9 gennaio 2021

<https://sostenibilitadigitale.it/manifesto/>



