



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE  
E AZIENDALI “M.FANNO”**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:  
DAI BILANCI DI SOSTENIBILITÀ ALLE PRATICHE DI GESTIONE  
DEL PERSONALE**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Paolo Gubitta**

**LAUREANDO: Brando Del Favero**

**MATRICOLA N. 1188648**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**

## Sommario

Abstract .....	3
1 Sustainable Human Resource Management.....	5
1.1 Introduzione .....	5
1.2 Un occhio alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile .....	6
1.3 SHRM come evoluzione dello strategic HRM.....	8
1.4 SHRM.....	9
1.4.1 Introduzione .....	9
1.4.2 Definizione.....	11
1.4.3 Obiettivi e benefici .....	13
1.4.4 Driver e barriere .....	14
1.5 Conclusioni .....	16
2 Propensione delle aziende del settore alimentare a rendere pubblico il loro impegno per la sostenibilità .....	17
2.1 Introduzione .....	17
2.2 Metodologia .....	17
2.3 Statistiche descrittive .....	18
2.4 Bilanci di sostenibilità.....	19
2.5 Conclusioni .....	22
3 Analisi dei bilanci di sostenibilità: gestione delle risorse umane in un’ottica sostenibile ..	23
3.1 Introduzione .....	23
3.2 Metodologia .....	24
3.3 Formazione e sviluppo .....	25
3.4 Retribuzione e welfare .....	26
3.5 Ambiente organizzativo .....	27
3.6 Salute e sicurezza .....	28

3.7	Tecnologie e smart working .....	29
3.8	SHRM in un global player .....	30
3.9	Conclusioni .....	33
4	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	35
4.1	Articoli scientifici .....	35
4.2	Libri.....	36
4.3	Report di ricerca e fonti giornalistiche.....	36

## **Abstract**

Il Sustainable Human Resource Management è un approccio alla gestione delle risorse umane relativamente recente, con una letteratura ancora in fase emergente, che riconosce il ruolo delle pratiche di gestione delle risorse umane nel promuovere una gamma di risultati non solo economici, ma più ampia, comprendendo anche quelli sociali, umani e ambientali. Il presente elaborato ha l'obiettivo di presentare il nuovo approccio della gestione sostenibile delle risorse umane e di identificare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane che le aziende adottano in conformità con i principi del Sustainable Human Resource Management, attraverso l'analisi dei bilanci di sostenibilità pubblicati da alcune aziende.

Nel primo capitolo tratto il Sustainable Human Resource Management. Per farlo, prima introduco i temi di sostenibilità e sviluppo sostenibile, che, come vedremo, vengono presi sempre più in considerazione dalle imprese, che non si devono più preoccupare di soddisfare soltanto le aspettative degli shareholder, ma anche quelle degli stakeholder; poi presento la gestione sostenibile delle risorse umane come l'evoluzione dello strategic human resource management, un concetto che collega le politiche e le pratiche di gestione del personale al raggiungimento di risultati organizzativi, in particolare quelli economici. In seguito discuterò a proposito della definizione del concetto di Sustainable Human Resource Management, descriverò gli obiettivi e i benefici che la sua adozione porta alle aziende e alle persone, e per concludere, passerò in rassegna i fattori che contribuiscono a renderne l'adozione più semplice e quelli che invece la ostacolano.

Nel secondo capitolo ho fatto una ricerca sulle migliori aziende del settore alimentare per capire la propensione delle imprese a rendicontare pubblicamente il loro impegno per la sostenibilità; ho quindi cercato quali tra le aziende considerate pubblicano il

bilancio di sostenibilità. Nel capitolo descriverò la metodologia grazie a cui ho ottenuto i risultati e, infine, riporterò e commenterò questi ultimi.

Concludo, con il terzo capitolo, passando all'analisi del contenuto dei bilanci di sostenibilità con specifico riferimento al tema della gestione delle risorse umane nell'ottica del Sustainable Human Resource Management. L'obiettivo di questo capitolo è identificare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane che le aziende applicano per andare incontro alla sostenibilità, e lo farò appunto analizzando i bilanci di sostenibilità delle aziende prese in considerazione. Anche qui descriverò la metodologia di analisi e presenterò, commentandoli, i risultati; proseguo poi approfondendo ciò che è emerso, un paragrafo alla volta, raggruppando le pratiche per macrocategorie. L'elaborato termina con un approfondimento sul bilancio di sostenibilità dell'azienda italiana leader del settore alimentare che vedremo essere il più conforme ai principi del Sustainable Human Resource Management.

# **1 Sustainable Human Resource Management**

## **1.1 Introduzione**

In questo primo capitolo presento la gestione sostenibile delle risorse umane, o SHRM che sta per ‘Sustainable human resource management’; un argomento la cui letteratura è recente, ma che sta prendendo piede tra le aziende e che si prospetta essere il futuro della gestione delle risorse umane. Prima di discutere propriamente sul SHRM, farò un accenno alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile, che sono diventati obiettivi per molte aziende accortesi delle conseguenze sociali ed ecologiche che si hanno se si persegue esclusivamente il risultato economico.

Proseguirò poi presentando due concetti legati alla sostenibilità: la ‘triple bottom line’ e la responsabilità sociale d’impresa. Il primo si riferisce ad un approccio secondo cui la performance aziendale non debba essere valutata secondo il solo risultato economico, ma guardando anche i risultati ecologici e sociali; il secondo invece consiste nell’impegno dell’azienda a perseguire il risultato economico, contribuendo allo stesso tempo a migliorare la qualità di vita dei lavoratori e delle loro famiglie, ma anche di una comunità o della società.

In seguito, presenterò la gestione sostenibile delle risorse umane come l’evoluzione della gestione strategica delle risorse umane. Se la gestione strategica delle risorse umane, infatti, collegava le politiche e le pratiche di gestione al contributo e al raggiungimento dei risultati organizzativi, la gestione sostenibile delle risorse umane riconosce l’impatto che le politiche e le pratiche hanno non solo sui risultati economici, ma anche su quelli umani e sociali. Il SHRM infatti si impegna a promuovere una gamma più ampia di risultati e riconosce la possibilità di impatti negativi su aspetti umani, sociali e ambientali.

Infine approfondirò la gestione sostenibile delle risorse umane spiegando in cosa consiste e cosa comporta per le aziende che decidono di adottarla. Ho posto l’attenzione

sulla definizione del termine SHRM; come vedremo, una definizione unica e universalmente riconosciuta non è ancora stata trovata, e questo potrebbe rivelarsi un rischio. Mi sono poi dedicato agli obiettivi che vengono perseguiti adottando la gestione sostenibile delle risorse umane, che si possono racchiudere, in estrema sintesi, nel raggiungimento simultaneo di buoni risultati a livello economico, umano, sociale ed ambientale. Agli obiettivi seguono i benefici; questi possono essere distinti su tre livelli: aziendale, umano e ambientale. Tali benefici, vedremo, supportano la redditività e la credibilità dell'azienda, si può pensare quindi al SHRM come un investimento strategico per le aziende. Infine concludo il primo capitolo elencando driver e barriere per la gestione sostenibile delle risorse umane; infatti ci sono alcuni fattori che agevolano l'adozione, così come sono presenti anche degli ostacoli, e saperli identificare si rivela fondamentale per adottare in maniera efficace il SHRM.

## **1.2 Un occhio alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile**

Sta diventando sempre più evidente che la produzione industriale guidata dalla sola economia porta con sé profonde conseguenze sociali ed ecologiche (Docherty et al. 2008). Harari nel suo libro Homo Deus (2017) scrive:

«è pericoloso affidare il nostro futuro alle forze del mercato, poiché queste forze fanno ciò che è buono per il mercato piuttosto che ciò che è buono per il genere umano o per il mondo. La mano libera del mercato è cieca tanto quanto invisibile, e lasciata libera a operare secondo le sue modalità potrebbe evitare di fare qualsiasi cosa a proposito del riscaldamento globale o dei pericoli potenziali dell'intelligenza artificiale».

È ormai risaputo, infatti, che le aziende o qualsiasi altro sistema di lavoro sono responsabili non solo per gli azionisti, ma anche per gli stakeholder, tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività delle aziende, come dipendenti, clienti, fornitori, e anche l'ambiente. Di conseguenza le aziende non devono essere orientate al solo risultato economico, ma guardare anche a quello sociale ed ecologico (Docherty et al 2008). È questo il motivo per cui sta emergendo un forte interesse per la sostenibilità. Oggi infatti le aziende stanno diventando sempre più consapevoli dell'importanza degli obiettivi sociali, etici ed ecologici; sempre più organizzazioni fissano obiettivi rispettosi dell'ambiente, dei singoli individui e della società (Chams e Garcia-Blandon, 2019).

Kumar et al. (2020) riportano la definizione di Nadeem e i suoi colleghi del termine sostenibilità: «la sostenibilità è la modalità di sviluppo che consente il progresso economico e sociale, senza distruggere le loro risorse ambientali portando allo stesso tempo sviluppi eticamente accettabili, moralmente giusti, economicamente e socialmente sani».

Negli ultimi anni diversi studiosi hanno dato una loro definizione al termine “sostenibilità”; Ehnert e Harry (2012) credono che sia necessario uno sforzo maggiore per trovare un’unica definizione chiara ed esplicativa del termine sostenibilità; altrimenti c’è il rischio che il termine venga abusato fino a svalutarsi e venire ignorato. In generale, però, il concetto di sostenibilità può essere inteso come una visione globale del mondo che riconosce l’interconnessione dei fattori economici, sociali ed ecologici; questi devono essere tenuti in pari considerazione se si vuole raggiungere la vera sostenibilità, riducendo il rischio di effetti collaterali non intenzionali che possono incorrere quando vengono perseguiti i soli fattori economici (Docherty et al., 2002).

L’interesse per la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile nel campo del business, del management è da attribuire al rapporto della Commissione mondiale delle Nazioni Unite sull’ambiente e lo sviluppo avvenuta nel 1987 (Ehnert e Harry, 2012). Durante questa commissione, conosciuta anche come la “Commissione Brundtland” lo sviluppo sostenibile viene definito come «lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere l’abilità delle generazioni future di soddisfare i propri». Si parla quindi di uno sviluppo globale, a lungo termine e che tiene in considerazione una varietà di stakeholder (Kramar, 2014).

La Commissione Brundtland ha identificato 3 pilastri dello sviluppo sostenibile: il pilastro economico, quello sociale e quello ambientale. Questo approccio pone l’attenzione, oltre che sulla degradazione dell’ambiente, anche sull’impatto sociale e il continuo spreco di risorse umane dovuto alla prevalenza data a crescita e sviluppo economico (Kramar, 2014). A tale concetto di sviluppo sostenibile si riferisce la ‘triple bottom line’, un termine che descrive il valore economico, ambientale e sociale dell’investimento che può maturare al di fuori dei profitti finanziari di un’impresa (Elkington, 2004 citato da Hammer e Pivo, 2016). Elkington, colui che ha coniato il termine ‘triple bottom line’, infatti ritiene che in un sistema sostenibile, le risorse umane, sociali, ecologiche ed economiche dovrebbero essere tutte in grado di crescere e



svilupparsi, di conseguenza il solo risultato economico deve essere esteso alla “triple bottom line” che misura la performance in termini di risultati economici, ecologici e sociali. (Docherty et al., 2002).

Un altro concetto legato alla sostenibilità è la cosiddetta “corporate social responsibility” o responsabilità sociale d’impresa, che è l’impegno continuo delle imprese a comportarsi in modo etico e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando allo stesso tempo la qualità di vita dei lavoratori e delle loro famiglie, così come quella della comunità locale e della società in generale (Holme e Watts, 2000 citati da Docherty et al., 2002). L’essenza della corporate social responsibility è che le organizzazioni non hanno solo responsabilità economiche e legali, ma anche etiche e filantropiche, quindi sociali (Kramar, 2014). Macke e Genari (2019) riportano ciò che affermarono Sanchez-Hernandez e Gallardo Vasquez (2013): uno degli obiettivi della responsabilità sociale d’impresa è integrare volontariamente le strategie sociali, ambientali ed economiche stabilite dall’organizzazione. Si può dire quindi che i principi della responsabilità sociale d’impresa sono radicati nel concetto di sostenibilità.

### **1.3 SHRM come evoluzione dello strategic HRM**

Lo strategic HRM, un concetto sviluppatosi dalla fine degli anni ’70, ha collegato le politiche e le pratiche di gestione del personale al raggiungimento di risultati e prestazioni organizzative, in particolare i risultati finanziari e di mercato. Nonostante alcuni quadri strategici della gestione strategica delle risorse umane riconoscessero l’influenza delle politiche occupazionali sui comportamenti, sulla produttività e su altri risultati dei dipendenti, il valore di questi risultati si rifletteva nel loro contributo alle prestazioni organizzative, piuttosto che in qualsiasi valore maturato per i dipendenti (Kramar, 2014). Il termine “strategic” è stato considerato dalla letteratura col significato di supporto a un’impresa per il raggiungimento della prestazione economica; l’attenzione quindi veniva posta sull’efficacia e sul valore aggiunto in termini economici dalle risorse umane alla performance dell’impresa (Kainzbauer e Rungruang, 2019).

Recentemente è emerso un nuovo approccio alla gestione delle risorse umane che riconosce l’impatto che le pratiche di gestione del personale hanno sui risultati economici e su quelli umani; questo approccio riconosce infatti la legittimità delle

pratiche di gestione delle risorse umane nel promuovere una gamma più ampia di risultati, che vadano oltre a quelli meramente economici. Inoltre questo approccio riconosce l'altro lato della medaglia della gestione delle risorse umane, cioè la possibilità di impatti negativi su aspetti umani, sociali e ambientali (Kramar, 2014). Infatti, nell'ultimo periodo, con il crescente interesse alla sostenibilità, l'idea di estendere l'attenzione dal solo risultato economico a quello ecologico e sociale ha preso campo; il concetto di "triple bottom line" ha introdotto una prospettiva più ampia su come le aziende creano valore (Kainzbauer e Rungruang, 2019). Questo nuovo approccio prende il nome di 'Sustainable human resource management' ovvero gestione delle risorse umane sostenibile.

## **1.4 SHRM**

### **1.4.1 Introduzione**

Gli studi sulla gestione sostenibile delle risorse umane sono iniziati alla fine degli anni '90 in Germania e in Australia; l'obiettivo principale di questi studi era sottolineare l'importanza della sostenibilità per la gestione delle risorse umane e fornire le prime idee su come poter collegare questi due aspetti (Ehnert e Harry, 2012). Ehnert e Harry (2012) e altri ricercatori ritengono che il campo della gestione delle risorse umane non possa ignorare il tema della sostenibilità poiché potrebbe fornire importanti contributi allo sviluppo sostenibile aziendale.

A differenza della gestione strategica delle risorse umane, secondo cui le pratiche di gestione del personale dovrebbero essere progettate per promuovere la strategia organizzativa e i risultati economici, la gestione sostenibile delle risorse umane prevede che le pratiche contribuiscano allo sviluppo del capitale umano e sociale all'interno dell'organizzazione; tuttavia il SHRM non preclude gli aspetti della gestione strategica delle risorse umane (Kramar, 2014). Questo vuol dire che la promozione della strategia organizzativa e dei risultati organizzativi come il ritorno sull'investimento, la quota di mercato e il profitto è possibile anche applicando pratiche sostenibili di gestione delle risorse umane. Ehnert (2006) spiega che il termine SHRM è usato per riferirsi a pratiche di gestione delle risorse umane che contribuiscono ai risultati ecologici, ambientali, umani e sociali, con l'obiettivo sottostante di raggiungere buoni risultati economici.

Il legame tra sostenibilità e gestione delle risorse umane si basa su due presupposti: il ruolo della gestione delle risorse umane nella promozione della sostenibilità organizzativa e la sostenibilità dei processi di gestione delle risorse umane (Macke e Genari, 2019). Macke e Genari (2018) riportano le considerazioni di Jabbour et al. (2008) e Lozano e Huisin (2011) secondo cui i fattori legati alla gestione delle risorse umane, come la formazione, lo sviluppo e le ricompense, sono essenziali per l'implementazione di una gestione sostenibile. Secondo Ehnert (2009) la sostenibilità aziendale presenta dei dilemmi, tra i quali: crescita finanziaria o sostenibilità sociale e ambientale, orientamento al breve periodo o al lungo periodo, attenzione rivolta agli azionisti o agli stakeholder. Questi dilemmi si riflettono sulla gestione delle risorse umane, che da una parte deve promuovere l'efficienza dei processi, ridurre i costi e aumentare la redditività aziendale nel breve termine; dall'altra deve investire nello sviluppo delle competenze del personale e fornire sostenibilità all'organizzazione nel lungo termine (Kramar, 2014). Riguardo a tale questione Wilkinson et al. (2001) sostengono che la sostenibilità delle risorse umane richiede quello che viene definito "uno spostamento dell'attenzione dalla sopravvivenza aziendale a breve termine al successo aziendale a lungo termine", oltre a un'attenzione particolare ai risultati positivi dei dipendenti; quindi per raggiungere la sostenibilità delle risorse umane, le politiche e le pratiche HR devono integrare buone prestazioni aziendali e risultati positivi di equità, sviluppo e benessere per i dipendenti.

Tuttavia Ehnert (2006) cita un articolo di due autori, Müller e Christ (2001), che presentano un problema di trade-off tra lo "sfruttamento" e la "riproduzione" delle risorse umane. Le risorse umane infatti, a differenza delle altre risorse organizzative, hanno «condizioni specifiche di sviluppo, riproduzione e rigenerazione»; queste condizioni specifiche sono definite come quei requisiti che devono essere soddisfatti per costruire le risorse umane (sviluppo), per garantire il funzionamento delle fonti per le risorse umane (riproduzione) e per garantire che i dipendenti mantengano la loro capacità di lavorare nel tempo (rigenerazione) (Ehnert, 2006). "Sfruttare e 'riprodurre'" allo stesso tempo le risorse umane e trovare un equilibrio tra le due cose, però, presenta un altro dilemma, cui stanno dietro due logiche diverse: efficienza e sostenibilità. Secondo Müller e Christ (2001) lo sfruttamento delle risorse segue l'efficienza, mentre la riproduzione segue la sostenibilità. I due studiosi concludono affermando che il

rapporto tra efficienza e sostenibilità è ambiguo e che quindi è impossibile massimizzare efficienza e sostenibilità allo stesso tempo.

### 1.4.2 Definizione

La base di conoscenza sulla gestione sostenibile delle risorse umane è ancora nella fase emergente (Kainzbauer e Rungruang, 2019) e si può notare dalla Figura 1 che l'interesse sta crescendo nel tempo, visto il numero di articoli pubblicati sul tema nel corso degli anni. Ciò è strettamente legato alla crescente consapevolezza dell'impatto che la gestione delle risorse umane ha sulle esternalità, come l'ambiente e gli aspetti sociali e umani della società (Kramar, 2014).

Essendo in fase emergente, la letteratura si presenta frammentaria e varia; non c'è una definizione precisa del termine "Sustainable human resource management" ed è stato usato in vari modi. È stato usato per fare riferimento ai risultati sociali e umani che contribuiscono alla continuazione dell'organizzazione a lungo termine, ma anche per fare riferimento ad attività di gestione delle risorse umane che migliorano i risultati ambientali; ci sono quindi problemi a definire il termine (Kramar, 2014).

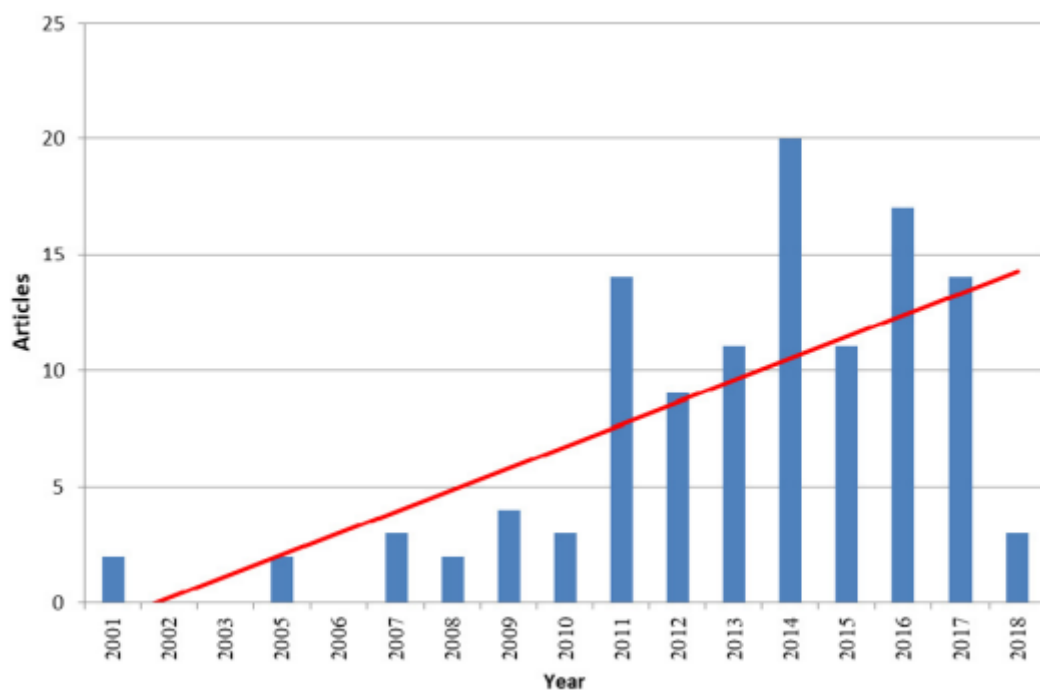


Figura 1 - articoli per anno di pubblicazione - Fonte: Macke e Genari, 2019

Tabella 1 - Definizioni di Sustainable human resource management - Fonte: Macke e Genari, 2019

Authors	Definitions
Müller-Christ and Remer (1999)	Sustainable management of human resources related to the actions the organization should implement in order to have lasting access to qualified human resources.
Gollan (2000, p. 60)	"Capacity of organizations to create value in their organizations thereby having the ability and capacity to regenerate value and renew wealth through the application human resource policies and practices. This will entail investment in human knowledge through continuous learning, and the application and development of such knowledge through employee participation and involvement"
Zaugg et al. (2001, p. 1)	"Sustainable human resource management can only be implemented if it is based on individual responsibility of employees and is future-oriented. It is defined by methodological and instrumental approaches whose objectives are long-term-oriented, socially responsible and economically efficient recruiting, training, retaining and disemployment of employees. Increasing employability, guaranteeing a harmonious work-life-balance and enhancing individual responsibility take on an important role in the concept of sustainable human resource management."
Mariappanadar (2003, p. 910)	"Sustainable HR strategy can be defined as the management of human resources to meet the optimal needs of the company and community of the present without compromising the ability to meet the needs of the future."
Thom and Zaugg (2004)	Long-term conceptual approaches, such as social responsibility and economic viability recruitment actions, selection, development, maintenance or reduction of the workforce.
Gollan (2005, p. 25)	"Capacity of organizations to create and regenerate value through the sustained application of participative policies and practices."
Ehnert (2009b, p. 74)	"Sustainable HRM is the pattern of planned or emerging human resource strategies and practices intended to enable organizational goal achievement while simultaneously reproducing the HR base over a long-lasting calendar time and controlling for self-induced side and feedback effects of HR systems on the HR base and thus on the company itself."
Freitas et al. (2011, p. 226)	"Sustainable human resource management is regarding to achieving organizational sustainability through the development of human resources policies, strategies and practices that support the economic, social and environmental dimensions, at the same time."
Cohen et al. (2012, p. 3)	"Sustainable HRM is the utilization of HR tools to help embed a sustainability strategy in the organization and the creation of an HRM system that contributes to the sustainable performance of the firm. Sustainable HRM creates the skills, motivation, values and trust to achieve a triple bottom line and at the same time ensures the long-term health and sustainability of both the organization's internal and external stakeholders, with policies that reflect equity, development and well-being and help support environmentally friendly practices."
Wagner (2013, p. 443)	"Sustainability-oriented sustainable) human resource (HR) management as a management of human resources (HRs) that meets the current needs of a firm and society at large without compromising their ability to meet any future needs."
Kramar (2014, p. 1084)	"Sustainable HRM could be defined as the pattern of planned or emerging HR strategies and practices intended to enable the achievement of financial, social and ecological goals while simultaneously reproducing the HR base over a long term. It seeks to minimise the negative impacts on the natural environment and on people and communities and acknowledges the critical enabling role of CEOs, middle and line managers, HRM professionals and employees in providing messages which are distinctive, consistent and reflect consensus among decision-makers."
Ehnert et al. (2016, p. 90)	"Sustainable HRM can be defined as the adoption of HRM strategies and practices that enable the achievement of financial, social and ecological goals, with an impact inside and outside of the organization and over a long-term time horizon while controlling for unintended side effects and negative feedback."
Järilström et al. (2016, p. 4)	"The basic concept underlying the sustainable HRM discussion is that firms seek different kinds of outcomes to satisfy their stakeholders' expectations. These outcomes may be economic, social, human, and ecological, and firms often seek them simultaneously although any one of the outcomes may be more important to an organization than others."

Come si può osservare nella Tabella 1, la prima definizione risale al 1999 e appartiene a Müller, Christ e Remer. Con il passare degli anni sempre più ricercatori si sono interessati al tema e hanno fornito la propria definizione. Proprio come il termine sostenibilità, anche la gestione sostenibile delle risorse umane ha bisogno di una definizione unica, riconosciuta da tutti, altrimenti il rischio è lo stesso che Ehnert e Harry (2012) hanno ipotizzato per la sostenibilità: il termine potrebbe venire abusato fino a svalutarsi e essere ignorato, un orizzonte decisamente non auspicabile.

Ci sono alcune definizioni che ritengo più esaustive e complete delle altre, per esempio quella di Cohen e i suoi colleghi, risalente al 2012, secondo cui la gestione sostenibile delle risorse umane consiste nell'utilizzo di strumenti HR per aiutare a incorporare una strategia di sostenibilità nell'organizzazione e nella creazione di un sistema di gestione delle risorse umane che contribuisce alla performance sostenibile dell'azienda. Il SHRM, sempre secondo Cohen et al., crea le competenze, la motivazione, i valori e la fiducia per raggiungere il "triple bottom line" e allo stesso tempo garantisce la salute e la sostenibilità a lungo termine degli stakeholder interni ed esterni dell'organizzazione, con politiche che riflettono equità, sviluppo, benessere e aiutano a sostenere pratiche

rispettose dell'ambiente. È invece più sintetica, ma non per questo meno valida, la definizione di Kramar del 2014, per il quale il SHRM è il modello di strategie e pratiche di gestione delle risorse umane che consente il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, che riproduce contemporaneamente la base delle risorse umane a lungo termine, e che cerca di ridurre al minimo gli impatti negativi sull'ambiente naturale, sulle persone e sulla comunità.

### **1.4.3 Obiettivi e benefici**

Mentre gli obiettivi della gestione strategica delle risorse umane sono tipicamente orientati all'azienda, gli obiettivi della gestione sostenibile delle risorse umane sono volutamente orientati alla comunità (Chams e Garcia-Blandon, 2019). Zaugg, Blum e Thom (2001) proposero un modello per cui gli obiettivi erano aumentare l'occupabilità dei dipendenti; utilizzare modelli di gestione partecipativa e aumentare la responsabilità individuale; e garantire un equilibrio armonioso tra vita lavorativa e vita privata. Il motivo per cui, secondo i tre studiosi, questi obiettivi sono le basi di una gestione sostenibile delle risorse umane è il fatto che i bisogni e le aspettative dei dipendenti stanno gradualmente cambiando: cercano opportunità per lo sviluppo individuale non solo nelle loro attività professionali, ma anche in altre aree della vita; hanno desiderio di autodeterminazione e di responsabilità individuale; aspirano a ottenere un valore di mercato sostanzialmente elevato nel mercato del lavoro e a impegnarsi in uno sviluppo continuo. Questi bisogni riflettono rispettivamente gli obiettivi di garantire equilibrio tra vita lavorativa e privata, aumentare la responsabilità individuale e aumentare l'occupabilità. Secondo Ehnert (2006), invece, gli obiettivi principali del SHRM sono bilanciare le ambiguità e la dualità di efficienza e sostenibilità sul lungo periodo; sostenere, sviluppare e riprodurre le risorse umane e sociali di un'organizzazione; e valutare gli effetti negativi delle attività HR sulle risorse umane e sulle fonti per le risorse umane.

Tuttavia il SHRM tiene in considerazione non solo i risultati economici e sociali, ma anche quelli ambientali. Per questo Chams e Garcia-Blandon (2019) sostengono che l'obiettivo della gestione sostenibile delle risorse umane sia quello di raggiungere gli obiettivi organizzativi, trovando un equilibrio tra la crescita aziendale e la conservazione delle risorse ambientali. La gestione sostenibile delle risorse umane cerca

di bilanciare contemporaneamente razionalità economica e responsabilità sociale (Ehnert, 2006), quindi si può dire che, in generale, l'obiettivo del SHRM è il raggiungimento allo stesso tempo di buoni risultati a livello economico, umano, sociale e ambientale, senza dunque dover rinunciare a un aspetto per conseguirne un altro.

Perseguire obiettivi allo stesso tempo economici, ecologici e sociali ha come risultato una situazione win-win, per i dipendenti, le aziende e l'ambiente, che migliora l'armonia complessiva all'interno dell'organizzazione (Chams e Garcia-Blandon, 2019). L'adozione di una gestione sostenibile delle risorse umane ha il risultato di generare per le aziende l'opportunità di lavorare in un ambiente migliore; a livello individuale i principali risultati sono il coinvolgimento, l'impegno, e la fidelizzazione dei dipendenti; a livello aziendale, infine, si ha un impatto sulle prestazioni economiche e finanziarie dell'azienda, ma anche sulla sua reputazione e sulla sua attrattiva. Questi risultati sono tutti percepiti come benefici che supportano la redditività e la credibilità dell'azienda (Chams e Garcia-Blandon, 2019). È stato provato, afferma Kramar (2014), che le aziende che adottano pratiche sostenibili a livello sociale, umano e ambientale hanno un impatto positivo sulla propria performance finanziaria. Il SHRM si tratta quindi di un investimento strategico e di un mezzo per soddisfare la varietà di aspettative degli stakeholder; da un lato promuove i bisogni individuali e dall'altro mantiene la competitività dell'azienda (Zaugg, Blum e Thom, 2001).

#### **1.4.4 Driver e barriere**

Per poter implementare la sostenibilità nella gestione delle risorse umane è di estrema importanza avere un'idea chiara di quali sono i driver e quali invece le difficoltà e gli ostacoli. Kramar (2014) distingue driver esterni e driver interni; i primi sono ad esempio il mercato e la tecnologia, mentre tra quelli interni ci sono la cultura e lo stile di leadership e di management. Kumar et al. (2020) spiegano che i principali fattori che influenzano la sostenibilità delle risorse umane sono la sostenibilità economica, ambientale e sociale. Sempre più aziende infatti, continuano Kumar e i colleghi, stanno cercando modi per trasformarsi in organizzazioni sostenibili producendo un impatto positivo sul piano economico, ambientale e sociale; questi impatti influenzano anche la sostenibilità delle risorse umane. Kumar et al. (2020) nel loro studio citano anche diversi articoli circa i driver per la gestione sostenibile delle risorse umane. Tra questi,

nell'articolo di Seidel et al. (2010), la tecnologia, la strategia, il supporto organizzativo e la motivazione sono indicati come driver critici per l'adozione del SHRM. Un articolo di Laudal (2011), invece, rivela che le attività di welfare, l'ambiente di lavoro organizzativo e le prestazioni dei dipendenti contribuiscono a pratiche sostenibili e svolgono un ruolo fondamentale nel guidare la gestione sostenibile delle risorse umane. Infine, altri articoli identificano l'aspetto umano e la presenza di rigide regole ambientali come driver del SHRM (Kumar et al., 2020).

Chams e Garcia-Blandon (2019) si sono impegnati a elencare gli ostacoli all'adozione della gestione sostenibile delle risorse umane, citando i lavori di diversi ricercatori. Nell'articolo di Russ ed Eft (2014) le barriere vengono distinte in tre categorie: i fattori esterni, i fattori organizzativi e i fattori specifici del programma (per esempio, l'allineamento dei programmi HR e delle missioni organizzative). Jackson e Seo (2010) identificano quattro serie di ostacoli al SHRM: l'apatia, intesa come mancanza di impegno e conoscenza; lo scetticismo e l'esternalizzazione delle responsabilità; la complessità nei sistemi individuali, organizzativi, politico-economici, socio-culturali ed ecologici; e per ultimo una terminologia confusa e la mancanza di consenso tra i ricercatori per ottenere una concettualizzazione più chiara della sostenibilità e per favorire lo sviluppo della carriera e l'integrità professionale. Ancora, Stone (2000) divide le barriere in tre dimensioni: organizzativa, sistematica e attitudinale. A livello organizzativo, il processo decisionale centralizzato, la mancanza di coinvolgimento dei dipendenti, la mancanza di riconoscimento e l'aumento del turnover del personale rallentano l'adozione del SHRM; tra le barriere sistematiche ci sono l'assenza di un sistema di rendicontazione trasparente, la mancanza di comunicazione al pubblico e una struttura di sviluppo inadeguata; le barriere attitudinali includono la mancanza di cultura solidale e di una leadership efficace, precarietà del lavoro e resistenza al cambiamento nella forza lavoro. Infine, Guerci e Pedrini (2013) sottolineano la mancanza di accordo tra i responsabili delle risorse umane e quelli della sostenibilità come un ostacolo alla gestione sostenibile delle risorse umane; la soluzione proposta dai due studiosi è raggiungere il consenso tra i dirigenti della sostenibilità e delle risorse umane con lo scopo di costruire sistemi di lavoro di squadra integrativi e cooperativi per raggiungere obiettivi organizzativi comuni (Chams e Garcia-Blandon, 2019). Kumar et al. (2020), inoltre, citando diversi articoli affermano che anche l'assenza di supporto tecnico e



organizzativo e la mancata comprensione delle politiche sostenibili tra i dipendenti rappresentano degli ostacoli per il SHRM. Saper identificare driver e barriere è fondamentale per adottare in maniera efficace una gestione sostenibile delle risorse umane; i driver contribuiscono a rendere tale adozione più semplice, mentre l'identificazione delle barriere permette alle organizzazioni di ridurre gli ostacoli cosicché i benefici possano essere ottenuti senza troppi problemi (Kumar et al., 2020).

## **1.5 Conclusioni**

In questo capitolo mi sono posto l'obiettivo di presentare in maniera chiara la gestione sostenibile delle risorse umane, essendo un tema ancora in fase emergente che si prospetta essere il futuro della gestione del personale nelle organizzazioni. Per farlo ho iniziato dalla sostenibilità cercando di darle una definizione ed esplicitando i motivi per cui è una tematica soggetta a un interesse crescente di giorno in giorno. Ho presentato e descritto, poi, due concetti che per primi collegano le organizzazioni alla sostenibilità intesa a livello sociale e ambientale oltre che economico: la "triple bottom line" e la responsabilità sociale d'impresa. Sono quindi arrivato a trattare il Sustainable Human Resource Management, riportando le varie definizioni che sono state attribuite al termine, dato che non ne è ancora stata trovata una riconosciuta universalmente; ho presentato poi quelli che sono gli obiettivi della gestione sostenibile delle risorse umane e i benefici che ne conseguono, arrivando alla conclusione che il SHRM si tratta di un investimento strategico per le aziende, in quanto permette sia di promuovere i bisogni individuali sia di mantenere la competitività dell'azienda. Infine, ho riportato i driver e gli ostacoli identificati nella letteratura, poiché saperli identificare è fondamentale per l'adozione di una gestione sostenibile delle risorse umane.

Nel prossimo capitolo condurrò una ricerca sulle maggiori aziende del settore alimentare per capirne la propensione a riportare pubblicamente il loro impegno per la sostenibilità; la ricerca consisterà nell'osservare quante delle imprese soggette allo studio pubblicano il bilancio di sostenibilità, indice di impegno su tale tematica.

## **2 Propensione delle aziende del settore alimentare a rendere pubblico il loro impegno per la sostenibilità**

### **2.1 Introduzione**

Prima di capire come le aziende gestiscono le risorse umane in un'ottica sostenibile, voglio vedere qual è la propensione delle imprese a rendicontare pubblicamente il loro impegno per la sostenibilità. Sarà questo l'obiettivo del capitolo. Una risposta la si può trovare nella pubblicazione del bilancio di sostenibilità, un bilancio che serve per esplicitare l'impegno sociale ed etico di un'organizzazione (Castellani, 2011); la sua redazione porta quindi le aziende a valutare le proprie performance non solo in termini economici, ma anche sociali e ambientali. Per lo studio mi sono concentrato sulle aziende del settore alimentare, un settore in cui la sostenibilità gode di una certa considerazione, e ho indirizzato la ricerca alle aziende con i migliori risultati.

Dopo aver individuato le aziende e aver riportato i dati circa le statistiche descrittive della distribuzione delle aziende stesse, cercherò quelle che tra queste pubblicano il bilancio di sostenibilità riportando ancora i dati sulle statistiche descrittive. I risultati di questa ricerca mi porteranno a fare delle considerazioni e a ottenere l'obiettivo prefissato per questo capitolo: finito il capitolo infatti avremo un'idea chiara di qual è la propensione delle imprese a redigere e pubblicare il bilancio di sostenibilità, che rispecchia il rispettivo impegno sul tema della sostenibilità.

### **2.2 Metodologia**

Per individuare le aziende da analizzare ho usato il database AIDA (analisi informatizzata delle aziende italiane), una banca dati che contiene le informazioni anagrafiche, commerciali e finanziarie sulle società di capitale. L'estrazione l'ho eseguita il 13 maggio 2021 e i dati sono aggiornati all'11 maggio 2021. Come già

accennato ho filtrato la ricerca selezionando le aziende appartenenti alle industrie alimentari. Tra queste, ho selezionato poi quelle che nell'ultimo anno disponibile hanno conseguito ricavi delle vendite superiori ai 100 milioni di euro; ciò mi ha permesso di analizzare le maggiori aziende del settore e, come vedremo più avanti, di ridurre notevolmente il campo di analisi.

Le aziende sono state selezionate usando il codice NACE Rev. 2, ovvero la classificazione statistica delle attività economiche nella comunità europea, un sistema di classificazione generale che viene usato per sistematizzare ed uniformare le definizioni delle attività economico/industriali nei diversi Stati membri dell'Unione europea. Il codice NACE Rev.2 prima di tutto suddivide le aziende in sezioni e divisioni; le aziende che ho deciso di analizzare appartengono alle attività manifatturiere (sezione C), e più in particolare alla divisione 10, quella delle industrie alimentari. Le divisioni a loro volta sono suddivise in gruppi, quella delle industrie alimentari ne ha 9: lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne; lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi; lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi; produzione di oli e grassi vegetali e animali; industria lattiero-casearia; lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei; produzione di prodotti da forno e farinacei; produzione di altri prodotti alimentari; e produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali.

I risultati ottenuti sono che in totale le imprese censite in AIDA appartenenti al settore alimentare, e quindi a uno dei nove gruppi appena elencati, sono 25.055, mentre quelle che tra queste hanno ricavi conseguiti superiori ai 100 milioni di euro sono 212, un numero inferiore all'1% del totale.

### **2.3 Statistiche descrittive**

Complessivamente le aziende del settore alimentare con ricavi superiori ai 100 milioni di euro sono 212 e si può vedere in Figura 2 come sono distribuite tra le regioni.

Il primo dato che si nota guardando la Figura 2 probabilmente è il fatto che Lombardia ed Emilia Romagna da sole si spartiscono più della metà delle migliori aziende del settore alimentare. Appare subito evidente, inoltre, che la distribuzione nel territorio italiano delle maggiori aziende alimentari è eterogenea, con una concentrazione elevata nel Nord Italia; nel Nord Est e nel Nord Ovest hanno sede infatti rispettivamente il 39%

e il 41% delle 212 aziende risultanti dalla ricerca. Questo vuol dire che 8 aziende alimentari su 10, tra quelle con più di 100 milioni di euro di ricavi, si trovano nel Nord Italia. Tra Centro Italia e il Sud e le isole (considerate insieme) la distribuzione è invece piuttosto omogenea; delle 212 aziende ottenute grazie alla ricerca, 20 si trovano in Centro Italia e 23 sono distribuite tra Sud Italia e le due isole. In termini percentuali queste rappresentano rispettivamente il 9% e l'11%. Infine, sono solo quattro le regioni che non ospitano neanche una tra le maggiori aziende del settore alimentare, queste sono: Basilicata, Calabria, Molise e Valle d'Aosta.

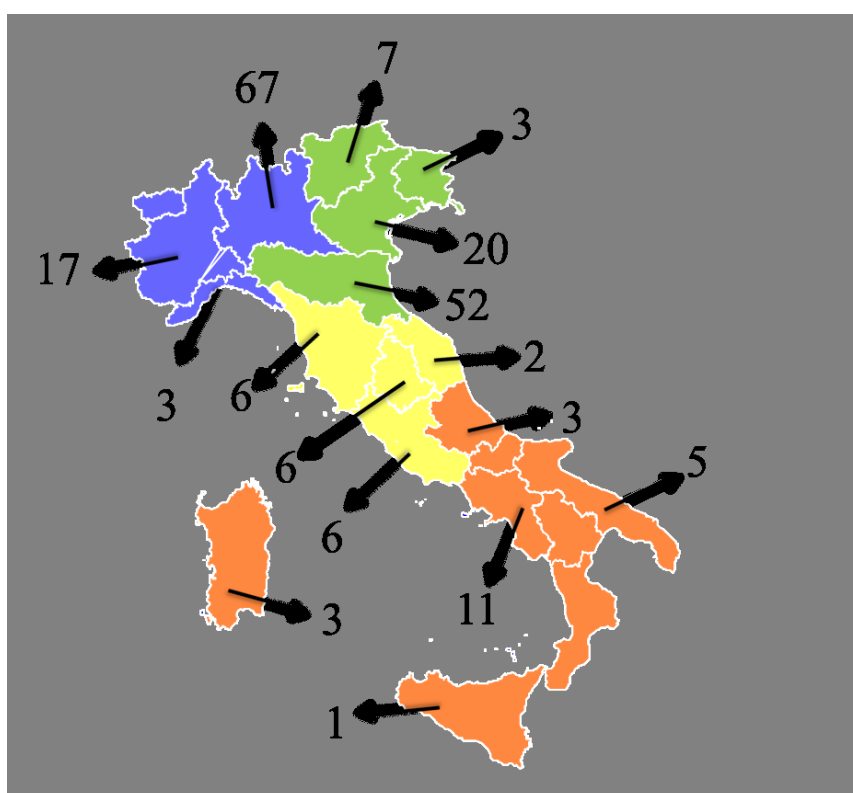


Figura 2 - Distribuzione delle aziende alimentari con ricavi superiori ai 100 milioni di euro

## 2.4 Bilanci di sostenibilità

Dopo aver individuato le 212 aziende del settore alimentare con ricavi conseguiti superiori ai 100 milioni, ho visitato tutti i loro siti in cerca dei bilanci di sostenibilità, in particolare nelle aree che riguardavano la sostenibilità o il reporting. Dalla ricerca è emerso che, di queste 212 aziende, sono solo 25 a rendicontare il bilancio di sostenibilità. Tra queste, c'è un'azienda lombarda il cui bilancio di sostenibilità più recente risale al 2012; visto che considerare anche dati così datati rischia di inficiare

sull'utilità dell'analisi, questa sarà basata soltanto sui bilanci di sostenibilità di 24 aziende. Le 24 imprese che andrò a considerare hanno pubblicato il loro ultimo bilancio di sostenibilità in un intervallo di tempo che va dal 2018 ad inizio 2021, e si può vedere nella Figura 3 come sono distribuite sul territorio italiano.

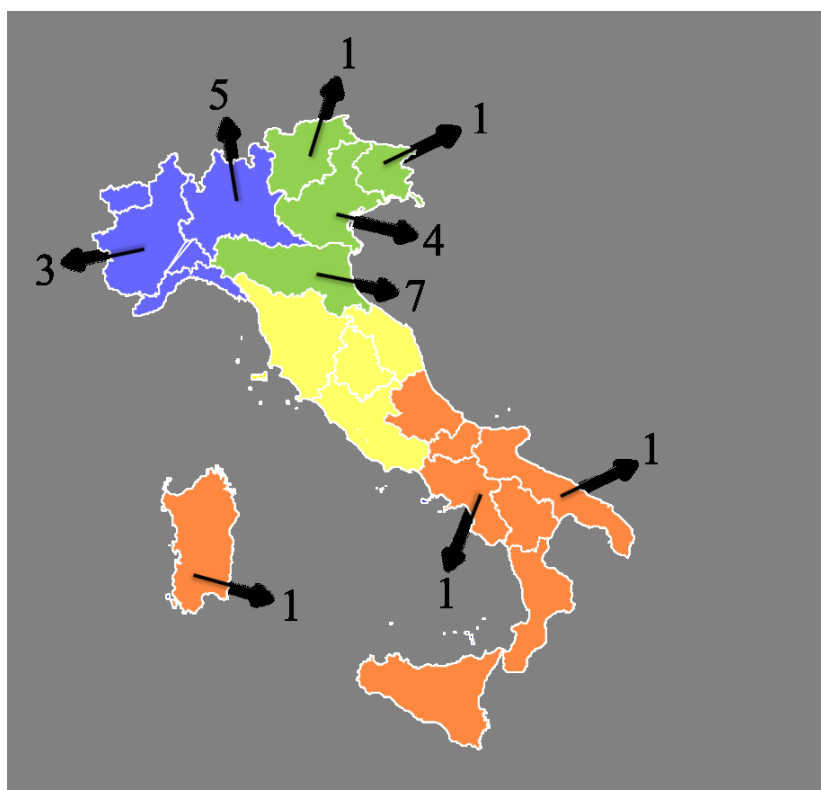


Figura 3 - Distribuzione delle aziende alimentari con ricavi superiori ai 100 milioni di euro che hanno pubblicato il bilancio di sostenibilità nel 2018 o successivamente

Anche considerando le 24 aziende alimentari con ricavi superiori ai 100 milioni di euro che pubblicano il bilancio di sostenibilità la distribuzione nel territorio italiano risulta eterogenea. Salta subito all'occhio che nessuna tra queste aziende si trova in Centro Italia, mentre complessivamente tra il Sud e le isole sono solo 3. Questo vuol dire, ma è anche evidente guardando la Figura 3, che tutte le restanti aziende sono distribuite in Nord Italia, rispettivamente il 33% nel Nord Ovest e il 54% nel Nord Est.

In media le aziende che pubblicano il bilancio di sostenibilità conseguono ricavi superiori ai 605 milioni di euro. Per rendere l'idea, tra le prime 43 aziende in termini di ricavi, ho trovato 15 dei 24 bilanci di sostenibilità, quindi più del 60% del totale; se allo stesso modo prendiamo le ultime 43 aziende in termini di ricavi, tra quelle prese in analisi, sono solo 3 quelle che pubblicano il bilancio di sostenibilità. Dalla ricerca

risulta che delle 212 aziende analizzate solamente poco più del 10% pubblica il bilancio di sostenibilità, precisamente 11.79%. Preso atto che al diminuire dei ricavi conseguiti dall'azienda diminuisce anche la probabilità che quest'ultima pubblichi il bilancio di sostenibilità, è ragionevole pensare che avendo analizzato solo le più grandi, la percentuale reale delle aziende appartenenti al settore alimentare che pubblicano il bilancio di sostenibilità sia più bassa del 10%.

Viene quindi naturale chiedersi come mai in un settore così sensibile ai temi della sostenibilità come quello alimentare, che ha nella sostenibilità della supply chain uno dei suoi elementi distintivi, non ci sia una propensione elevata a pubblicare i bilanci di sostenibilità. Una motivazione potrebbe essere la mancanza di competenze delle aziende nel redigere il bilancio di sostenibilità; questo potrebbe essere vero se avessi considerato piccole aziende, ma per questo studio, come ho già spiegato, ho preso in considerazione le maggiori aziende italiane del settore alimentare. Un'altra possibile ragione allora è che non ci sia ancora la percezione di quanto importante stia diventando la sostenibilità, ma anche questo è difficile da pensare perché ad esempio su un articolo de 'la Repubblica' è stato scritto che i consumatori hanno una considerazione sempre maggiore dell'impegno che le aziende mettono sul tema della sostenibilità, e sono disposti a spendere qualcosa in più per premiare le imprese sostenibili (Formica, 2020). Come mai allora, se i consumatori richiedono la sostenibilità, le grandi aziende non pubblicano i bilanci di sostenibilità? Una delle possibili spiegazioni potrebbe essere che le aziende abbiano colto l'importanza del fenomeno, si stiano preparando a gestirlo e pubblicheranno il bilancio di sostenibilità tra qualche anno, nel momento in cui avranno dati positivi, interessanti e significativi da rendere pubblici. Di fatti, un'azienda che ha iniziato a muovere i primi passi verso la sostenibilità solo recentemente, rischia, pubblicando un bilancio di sostenibilità non esaustivo, di non trasmettere una buona immagine di sé; conviene allora aspettare il tempo necessario a diventare effettivamente un'impresa sostenibile prima di pubblicare il bilancio di sostenibilità. Questa è una spiegazione auspicabile e ci fa sperare che nei prossimi anni, per rispondere alle richieste dei consumatori, le aziende saranno più sostenibili.

## **2.5 Conclusioni**

In questo capitolo ho illustrato come ho ottenuto i dati che mi hanno permesso di esprimere considerazioni riguardo alla propensione delle aziende di rendicontare pubblicamente il loro impegno per la sostenibilità. Ho quindi definito il mio ambito di ricerca, ho detto come ho individuato le aziende e come ho posto l'attenzione sul tema della sostenibilità. Focalizzando la mia ricerca sulle aziende con i risultati migliori mi sono accorto subito di quanto poco è diffusa la redazione del bilancio di sostenibilità.

Ho osservato infatti, che in questo settore, che in astratto è molto attento al tema della sostenibilità, in realtà, non è elevato il numero di aziende che pubblica il bilancio di sostenibilità; ho cercato quindi di individuare le motivazioni principali.

L'elaborato però non ha l'obiettivo di rilevare quante aziende pubblicano o meno il bilancio di sostenibilità, anche se non posso non riconoscerne la mancanza, ma quello di vedere che cosa fanno le aziende in termini di risorse umane per il perseguimento della sostenibilità. Nel prossimo capitolo quindi, analizzerò il contenuto dei bilanci di sostenibilità con specifico riferimento al tema della gestione delle risorse umane nell'ottica del SHRM di cui ho discusso nel primo capitolo.

### **3 Analisi dei bilanci di sostenibilità: gestione delle risorse umane in un'ottica sostenibile**

#### **3.1 Introduzione**

Come ho già riportato nel primo capitolo, le aziende stanno diventando sempre più consapevoli dell'importanza di avere obiettivi sociali, etici ed ecologici, quindi sempre più organizzazioni mirano alla sostenibilità (Chams e Garcia-Blandon, 2019). Spesso però quando si parla di sostenibilità si tende a concentrarsi sulla parte governativa, sociale e ambientale; il tema della gestione delle risorse umane non è considerato come un elemento primario nello sviluppo di questa tematica. L'obiettivo di questo lavoro è quindi partire dall'analisi dei bilanci di sostenibilità arrivando a dire che la sostenibilità si realizza attraverso i comportamenti e l'impegno delle persone. Per indurre le persone a tenere certi comportamenti, infatti, le aziende agiscono sulle pratiche e sulle politiche di gestione delle risorse umane.

In questo capitolo, mi pongo quindi l'obiettivo di evidenziare quali sono le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane che le aziende applicano per andare incontro alla sostenibilità. Descriverò la metodologia di analisi che ho usato per raccogliere i dati e successivamente approfondirò paragrafo per paragrafo cos'è emerso raggruppando le pratiche per macrocategorie, partendo in ordine da quelle più frequenti, ovvero: formazione e sviluppo, retribuzione e welfare, ambiente organizzativo, salute e sicurezza, e tecnologia e smart working. Nell'ultimo paragrafo, infine, approfondirò l'analisi sul bilancio di sostenibilità dell'azienda leader del settore alimentare che, come vedremo, è il più completo e quello che più si addice ai principi della gestione sostenibile delle risorse umane.



## 3.2 Metodologia

Per arrivare a capire quali sono le pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane che le aziende applicano a supporto della sostenibilità ho consultato tutti i bilanci di sostenibilità che ho individuato tra le 212 aziende del settore alimentare con ricavi perseguiti superiori ai 100 milioni di euro. In particolare mi sono concentrato, chiaramente, sui paragrafi dedicati alla gestione del personale.

Le pratiche riportate nei bilanci possono essere raggruppate in categorie, come la comunicazione interna, la valutazione e feedback, l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, diversità e inclusione, e altre ancora. A loro ho raggruppato le categorie in macrocategorie, ovvero: formazione e sviluppo, retribuzione e welfare, ambiente organizzativo, salute e sicurezza, e infine, tecnologia e smart working.

Nei bilanci di sostenibilità che si riferiscono al 2020 e in alcuni di quelli riferiti al 2019 ci sono sezioni dedicate esclusivamente all'emergenza Covid-19. Tra le pratiche incluse in queste sezioni ho tenuto in considerazione solo quelle che non sono di natura prettamente sanitaria, quindi principalmente quelle legate allo smart working. Il motivo di questa esclusione è che desidero che i dati emersi possano essere usati in futuro come termine di paragone e confronto al fine di determinare come e quanto le aziende si siano sviluppate in termini di gestione sostenibile delle risorse umane, e un eccessivo sbilanciamento in direzione della salute e della sicurezza avrebbe inficiato i risultati di questa analisi.

Le pratiche più frequenti in assoluto nei bilanci di sostenibilità, quasi un terzo del totale, sono quelle di formazione e sviluppo, seguite da quelle che hanno come obiettivo la salute e la sicurezza dei collaboratori; tuttavia è da considerare che una grande fetta di queste pratiche formative riguarda la formazione sui temi di salute e sicurezza. Emerge quindi che i temi più urgenti per le aziende prese in considerazione sono salute, sicurezza e formazione. Le politiche relative alla retribuzione e al welfare sono di poco più frequenti delle pratiche legate all'ambiente organizzativo; infine, una bassa percentuale comprende le pratiche rivolte alla tecnologia e allo smart working.

Una cosa che ho notato inoltre, è che alcuni dei bilanci di sostenibilità delle aziende con i risultati più bassi tra quelle analizzate tendono a citare i loro impegni riguardo alla sicurezza, la formazione e il welfare, ma sono poche, se non addirittura zero, le pratiche di gestione del personale riportate a sostegno di tali impegni. Questo potrebbe rilevare

un tentativo delle aziende più piccole di apparire simili a quelle maggiori, una mancanza di competenze da parte di chi redige il bilancio o una mancanza di iniziative effettivamente prese a favore dei collaboratori.

**Tabella 2 - distribuzione percentuale delle pratiche HR tra le categorie**

<b>Ambiente organizzativo</b>	<b>19,0%</b>
Comunicazione interna	6,6%
Diversità e inclusione	9,9%
Tutela della disabilità	0,8%
Uguaglianza tra i generi	1,7%
<b>Formazione e sviluppo</b>	<b>35,5%</b>
Formazione e sviluppo	28,9%
Valutazione e feedback	6,6%
<b>Retribuzione e welfare</b>	<b>19,8%</b>
Welfare	16,5%
Work-life balance	3,3%
<b>Salute e sicurezza</b>	<b>17,4%</b>
Salute e sicurezza	17,4%
<b>Tecnologia e Smart working</b>	<b>8,3%</b>
Smart working	6,6%
Tecnologia	1,7%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,0%</b>

### 3.3 Formazione e sviluppo

La formazione e lo sviluppo sono temi tenuti in considerazione da tutte le aziende considerate, infatti la macrocategoria di formazione e sviluppo occupa da sola quasi il 40% delle pratiche individuate nei bilanci di sostenibilità. In questa macrocategoria ho inserito le pratiche di formazione e sviluppo e quelle di valutazione e feedback.

Come ho già accennato, tuttavia, quasi la metà delle pratiche di formazione riguardano la salute e la sicurezza. Quasi tutte le aziende infatti organizzano attività di formazione mirate a istruire i lavoratori sui principali ambiti di rischio connessi alle varie mansioni, e in generale sulla sicurezza del lavoro; alcune di queste attività sono dedicate ai neoassunti, altre invece a tutti i collaboratori dell'azienda.

In generale, però, la formazione svolta in azienda ha lo scopo di favorire la crescita professionale delle persone, ampliando la loro base di conoscenze e competenze, e dunque di migliorarne la potenzialità. Sono ormai evidenti alle aziende, infatti, i benefici e i vantaggi che formare i propri collaboratori porta sia all'impresa che alle

persone. È sempre più frequente che la formazione venga distribuita nel tempo così da promuovere la crescita professionale continua e la motivazione individuale, piuttosto che erogata solo inizialmente. La gestione delle competenze, appunto, non consiste esclusivamente nello svilupparle, ma anche nel mantenerle.

Alcune tra le imprese più grandi, inoltre, prevedono l'identificazione di talenti per cui vengono definiti specifici percorsi di sviluppo per renderli potenziali candidati per ricoprire una posizione di leadership negli anni successivi.

La formazione tuttavia non riguarda solo la crescita professionale o la sicurezza, ma ci sono imprese che prevedono attività di formazione specifica su temi come la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani e lo sviluppo dell'intelligenza culturale.

Per quanto riguarda la valutazione e il feedback le aziende utilizzano procedimenti più o meno diversi tra loro, l'obiettivo rimane in ogni caso lo stesso per tutti: accrescere il patrimonio di capacità e assicurare le professionalità necessarie all'implementazione del modello di business aziendale. Queste pratiche sono infatti fondamentali per avere sotto controllo le capacità, le conoscenze e le competenze dei collaboratori, in modo da poter intervenire in caso di carenze attraverso percorsi formativi. La valutazione, inoltre, si rivela benefica anche per i lavoratori che oltre a sentirsi considerati dall'azienda, possono conoscere le aspettative che i superiori hanno su di loro, verificare la propria prestazione professionale e anche dare e ricevere informazioni riguardo all'organizzazione.

È comune che avvengano incontri di feedback tra capo e collaboratore per comprendere meglio i sentieri di crescita di ognuno e per fornire valutazioni personalizzate sulla qualità del lavoro svolto. Ci sono aziende che per promuovere un miglioramento continuo, applicano sistemi di valutazione periodici che riconoscono un premio economico variabile; altre mappano i dipendenti all'interno di una matrice dove ogni posizionamento ha una serie raccomandata di azioni per quanto riguarda lo sviluppo ed eventualmente, prevede l'avanzamento in carriera.

### **3.4 Retribuzione e welfare**

Il welfare aziendale rappresenta tutte le iniziative dell'azienda volte a garantire il benessere dei propri lavoratori e un adeguato equilibrio tra vita privata e lavorativa. Conseguire il welfare non è conveniente solo per i collaboratori, ma anche per la stessa

azienda che ci guadagna in termini di benessere organizzativo, immagine aziendale e quindi attrazione di talenti. Quasi un quinto del totale delle pratiche presenti nei diversi bilanci di sostenibilità riguarda il welfare, possiamo quindi affermare che è un tema preso molto in considerazione ed è interesse delle aziende continuare a svilupparlo.

Le iniziative più ricorrenti tra le aziende consistono in sistemi strutturati di agevolazioni e convenzioni per acquisti di beni e servizi a sostegno della vita familiare dei dipendenti, servizi come ristoranti e palestra, ma anche campagne di prevenzione medica, voucher per cinema, viaggi e sconti sull'abbonamento per i mezzi di trasporto. Spesso queste pratiche mirano anche ad equilibrare vita lavorative e privata, offrendo servizi che permettono di salvare tempo come la presenza di una lavanderia all'interno dell'azienda o la possibilità di prendere cestini take-away da portare a casa per cena; tutto ciò è previsto per sostenere le persone nello svolgimento delle loro attività quotidiane, anche extra-lavorative. Alcune aziende infine inseriscono agevolazioni sull'orario di lavoro, per esempio rendendolo flessibile grazie all'organizzazione di banche delle ore, conti virtuali in cui il lavoratore deposita le ore lavorate in più e preleva le ore lavorate in meno rispetto all'orario standard, e quindi permette di aiutarsi con particolare riferimento alle piccole necessità quotidiane.

Le aziende stanno inserendo sempre più iniziative per agevolare i collaboratori nei loro percorsi da genitori. Quelle più frequenti riguardano la riduzione e la flessibilità dell'orario di lavoro per i genitori di figli giovani, ma ce ne sono anche volte ad accompagnare i genitori in tutte le fasi del congedo parentale, dalla preparazione a tutto il periodo di assenza, fino al ritorno al lavoro, anche con percorsi formativi. Ci sono aziende poi che prevedono un bonus economico ad ogni dipendente in occasione della nascita o dell'adozione di un figlio.

### **3.5 Ambiente organizzativo**

Nella macrocategoria dell'ambiente organizzativo ho inserito le pratiche e le politiche riguardanti principalmente comunicazione interna e diversità e inclusione. Quasi un quinto delle pratiche individuate nei diversi bilanci di sostenibilità appartengono a questa macrocategoria, ciò dimostra che le aziende sono al corrente dell'importanza di lavorare in un ambiente sano, rispettoso, sicuro e abilitante.

Sono diverse le aziende che promuovono la comunicazione interna con l'obiettivo di diffondere la cultura e i valori aziendali, promuovere lo scambio di informazioni e il coinvolgimento a diversi livelli dell'organizzazione. Dare a tutti la possibilità di esprimersi liberamente contribuisce a ispirare e promuovere la partecipazione, oltre che a creare e mantenere un ambiente di lavoro sereno e sicuro.

Quasi tutte le aziende considerate citano nel proprio bilancio di sostenibilità il loro impegno sui temi, sempre più caldi, di diversità e inclusione; ritengono inammissibile ogni discriminazione basata su genere, colore della pelle, estrazione sociale, religione, cultura, orientamento sessuale, lingua, nazionalità, età o disabilità. L'ambiente lavorativo deve fare sentire ognuno apprezzato e rispettato, per questo deve esserci pari trattamento e opportunità di lavoro sulla base del merito, delle capacità professionali e di rendimento, senza alcuna discriminazione e nel pieno rispetto dei diritti della persona; dunque, le imprese si impegnano a rimuovere ogni ostacolo che limiti l'uguaglianza.

Alcune aziende organizzano campagne di comunicazione o training periodici sui temi della diversità, ma anche della molestia e del bullismo; altre promuovono i diritti delle donne con progetti di sviluppo e di emancipazione femminile. In nome dell'uguaglianza le aziende tendono a riconoscere i congedi parentali per tutti i dipendenti, a prescindere dal genere. Un'azienda (Barilla) a tutela delle minoranze, promuove gruppi di interesse creati dai dipendenti e per i dipendenti che ruotano intorno a specifiche diversità, e incentiva lo sviluppo di idee e soluzioni creative e innovative per superare le barriere fisiche e sociali presenti in azienda nei confronti delle persone con disabilità. Questi sono passi avanti che giovano alla sostenibilità sociale e umana e ciò non può che essere positivo per le aziende e le persone.

### **3.6 Salute e sicurezza**

Questa macrocategoria comprende esclusivamente le politiche e le pratiche che le aziende applicano con l'obiettivo di salvaguardare la salute e la sicurezza sul lavoro; da sole, queste, come ho già accennato, rappresentando quasi il 20% delle pratiche totali, sono le pratiche più frequenti in assoluto nei bilanci di sostenibilità, tolte quelle di formazione e sviluppo. Ci sono diverse attività che le aziende prevedono riguardo alla salute e alla sicurezza.

Innanzitutto le imprese svolgono attività di verifica per la prevenzione di incidenti e di verifica degli standard di sicurezza e in generale mirano alla creazione di luoghi sicuri di lavoro per i collaboratori. Applicare un sistema di regole e procedure per la gestione della sicurezza permette di avere un approccio prevenzionistico, di minimizzare quanto possibile gli infortuni sul lavoro, riducendo la probabilità di esposizione a incidenti o malattie, e di assicurare conformità a leggi, regolamenti e direttive. Mediante l'analisi e la valutazione dei rischi, degli infortuni e dei mancati infortuni vengono poi individuati gli interventi ed elaborati i piani di miglioramento, e avere obiettivi specifici in ambito di salute e sicurezza sul lavoro consente di migliorare continuamente la prestazione aziendale.

Ci sono poi aziende che sottopongono i lavoratori a visita medica periodica, dando anche la possibilità di richiedere in qualsiasi momento una visita straordinaria. Altre hanno progetti per incrementare la cultura della sicurezza tra i dipendenti in modo stimolare una sempre maggiore attenzione per prevenire qualsiasi tipo di incidente. È necessario infine ricordare ciò che ho già scritto per quanto riguarda la formazione. Gran parte dei percorsi e delle attività di formazione, infatti, riguardano i principali ambiti di rischio o la prevenzione degli infortuni e degli incidenti, quindi, in generale, la salute e la sicurezza.

### **3.7 Tecnologie e smart working**

L'ultima macrocategoria che tratto è quella le cui pratiche sono le meno frequenti in assoluto nei bilanci di sostenibilità, tecnologia e smart working; le pratiche individuate a riguardo sono meno del 10% del totale. 6 delle 10 pratiche totali, inoltre, sono state applicate in risposta all'emergenza Covid-19; questo dimostra la poca considerazione data allo sviluppo tecnologico come supporto alla gestione sostenibile.

Tra le poche aziende che hanno riportato iniziative riguardanti la tecnologia, non prese in risposta della pandemia, una ha citato l'implementazione di una serie di nuovi strumenti che servono a consolidare i risultati degli audit e i risultati operativi, come il completamento dei corsi di formazione aziendale obbligatori, un'altra ha riporta la spinta decisiva data per la digitalizzazione dei processi HR tramite l'utilizzo di applicazioni per la gestione delle presenze e per una più veloce fruizione dei contenuti

del portale tramite cellulare. Altre riportano la possibilità data ai collaboratori di poter lavorare in smart working fino a un certo numero di giorni per settimana o per mese. Se invece consideriamo le iniziative prese in risposta all'emergenza Covid-19, tutte e tre le aziende il cui bilancio di sostenibilità si riferisce al 2020, ma anche alcune di quelle che hanno l'ultimo bilancio pubblicato riferito al 2019 (che probabilmente lo stavano ancora redigendo nel corso della pandemia), riportano la richiesta ai dipendenti di lavorare in smart working durante l'emergenza. Sarà curioso e interessante vedere se l'adozione così estesa delle iniziative prese in risposta della pandemia, seppur dovuta a ragioni di eccezionalità e urgenza, darà vita in futuro a cambiamenti irreversibili delle pratiche di gestione. È ragionevole pensare, infatti, che una volta terminata la pandemia le imprese daranno comunque la possibilità ai propri collaboratori di lavorare in smart working, anche se non in maniera esclusiva; è da più di un anno che le aziende ricorrono a questo tipo di modalità di lavoro ed è probabile quindi che abbiano capito come sfruttare le sue potenzialità e come gestirne le difficoltà. Oltre a questo possiamo aspettarci cambiamenti in generale in direzione della digitalizzazione che ha permesso alle aziende di rimanere operative anche durante il lockdown; in un futuro non lontano, per esempio, la formazione potrà avvenire via web, si potrà partecipare a una riunione da casa, via webcam, e sempre via webcam si potranno tenere i colloqui di selezione.

### **3.8 SHRM in un global player**

Tra le aziende che ho analizzato, quella che ha conseguito più ricavi rispetto alle altre è un player globale di un brand conosciuto a livello internazionale del made in Italy con sede in Emilia Romagna. Dalla consultazione di tutti i bilanci di sostenibilità delle 24 aziende prese in considerazione per lo studio è emerso che il bilancio di sostenibilità più ricco di pratiche, più completo ed esaustivo è proprio quello del player globale in questione; se di media le imprese analizzate riportano meno di 6 pratiche o politiche di gestione delle risorse umane nei loro bilanci di responsabilità, l'azienda di cui tratto in questo paragrafo ne ha riportate 17.

Guardando le pratiche e le politiche riguardanti l'ambiente organizzativo si può notare l'attenzione che viene rivolta alla tutela delle minoranze. Innanzitutto l'azienda prevede campagne di comunicazione sui temi di diversità e promuove la creazione di gruppi di interesse creati direttamente dai dipendenti dedicate a specifiche diversità; ha sviluppato

poi programmi di inserimento lavorativo a supporto dei rifugiati attraverso contratti di apprendistato presso uno degli uffici e nei siti produttivi. Infine, incentiva lo sviluppo di idee e soluzioni creative e innovative con lo scopo di superare le barriere sia sociali che fisiche presenti in azienda nei confronti delle persone con disabilità. Per quanto riguarda l'uguaglianza tra i generi l'impresa si impegna a rimuovere il divario retributivo di genere ingiustificato e riconosce a tutti i dipendenti il congedo parentale, a prescindere dal genere. A supporto della comunicazione interna invece, il player globale mira a coinvolgere, ispirare e promuovere la partecipazione delle persone diffondendo tutti i valori aziendali. Considerando tutte queste iniziative risulta evidente l'impegno dell'azienda nel promuovere un ambiente sano, inclusivo e che tiene in considerazione le persone e i loro bisogni; è l'unica, inoltre, tra le imprese analizzate che ha riportato nel bilancio di sostenibilità l'impegno di includere anche persone con disabilità e rifugiati.

**Tabella 3 - Pratiche HR per categoria del global player**

Pratiche HR	Conteggio pratiche HR
<b>Ambiente organizzativo</b>	<b>6</b>
Comunicazione interna	1
Diversità e inclusione	3
Tutela della disabilità	1
Uguaglianza tra i generi	1
<b>Formazione e sviluppo</b>	<b>5</b>
Formazione e sviluppo	4
Valutazione e feedback	1
<b>Retribuzione e welfare</b>	<b>2</b>
Welfare	1
Worl-life balance	1
<b>Salute e sicurezza</b>	<b>2</b>
Salute e sicurezza	2
<b>Tecnologia e smart working</b>	<b>2</b>
Smart working	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>17</b>

Sempre a dimostrazione dell'attenzione che l'azienda rivolge ai lavoratori, tra le politiche di welfare sono previsti servizi cosiddetti salva-tempo che sostengono le persone nello svolgimento delle loro attività quotidiane anche extra-lavorative; tra questi ci sono la possibilità dei dipendenti di portare a casa cestini take-away per cena e la lavanderia interna. È stato anche introdotto un progetto volto ad accompagnare



manager e genitori durante tutte le fasi del congedo parentale, dalla sua preparazione a tutto il periodo di assenza, fino al ritorno a lavoro.

Diverse iniziative, poi, sono dedicate alla formazione e allo sviluppo. Per tutti i neoassunti è prevista una formazione specifica con particolare attenzione sui rischi connessi alla mansione svolta; per tutti i lavoratori sono invece previsti percorsi formativi per favorire la crescita professionale delle persone ampliandone conoscenze, competenze e per migliorarne la potenzialità. Per promuovere la crescita professionale, inoltre, è stato definito anche uno specifico processo di selezione interna volto a identificare i migliori talenti per la copertura delle posizioni vacanti.

Un'altra iniziativa dell'azienda consiste nell'identificazione dei talenti su scala globale, in cui per un gruppo di soggetti con alti livelli di performance ed elevato potenziale vengono definiti specifici percorsi di sviluppo con lo scopo di renderli potenziali candidati per ricoprire posizioni di leadership nella società entro i successivi cinque anni. Infine, per quanto riguarda la valutazione e il feedback è stato progettato un sistema di valutazione delle performance secondo cui i dipendenti vengono mappati all'interno di una matrice in base alle prestazioni di ciascuno, e ogni posizionamento ha una serie raccomandata di azioni per quanto riguarda lo sviluppo e l'eventuale avanzamento di carriera. Secondo quanto riportato possiamo quindi dedurre che l'impresa attribuisce particolare importanza alla formazione così come allo sviluppo dei lavoratori, che non avvengono solo nella fase iniziale, ma sono continui nel tempo.

Prima dell'emergenza Covid-19 già il 20% della popolazione aziendale poteva usufruire dello smart working per otto giorni al mese; in risposta alla pandemia, invece, la modalità di lavoro in smart working è stata richiesta a tutti i dipendenti degli uffici e della Forza Vendite.

Infine, ci sono politiche anche a tutela della salute e della sicurezza di chi lavora in azienda: a livello di gruppo c'è un'unità apposita che si occupa di sviluppare linee guida su specifici argomenti in ambito di sicurezza, mentre a livello locale sono i manager e i loro team che delineano apposite procedure operative riguardanti la gestione dei rischi di salute e sicurezza degli stabilimenti. Inoltre, con cadenza periodica, vengono svolte attività di verifica per la prevenzione di incidenti e la verifica degli standard di sicurezza.

Si nota quindi che il player globale dispone di iniziative, politiche o pratiche di gestione delle risorse umane a sostegno dei collaboratori in ognuna delle macrocategorie trattate nei bilanci di sostenibilità. Personalmente non mi sorprende, anzi, mi gratifica vedere che è l'azienda che più si attiene e presenta politiche e pratiche conformi ai principi del Sustainable Human Resource Management, ad avere i migliori risultati nel settore alimentare. Ci si può aspettare, infatti, che, per imitare il player globale, leader del suo settore, anche le altre imprese inizino a adottare una gestione sostenibile delle risorse umane.

### **3.9 Conclusioni**

In questo capitolo mi sono posto gli obiettivi di sostenere, attraverso l'analisi dei bilanci di sostenibilità, che la sostenibilità si realizza anche grazie alle politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane e di individuare quali sono le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane che le aziende applicano in un'ottica sostenibile. Dopo aver descritto la metodologia usata ho quindi illustrato i risultati ottenuti grazie ad essa, raggruppano le varie pratiche in categorie, che a loro volta appartengono a cinque macrocategorie. Grazie a questa suddivisione ho osservato che i temi più tenuti in considerazione dalle aziende, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, sono la formazione, la salute e la sicurezza; a seguire ci sono la retribuzione e il welfare, poi l'ambiente organizzativo e, infine, la tecnologia.

Successivamente, in ciascun paragrafo, ho approfondito ogni macrocategoria facendo le mie osservazioni, di ciascuna ho evidenziato le politiche e le pratiche più significative che rispecchiano la gestione sostenibile delle risorse umane. Per concludere, infine, ho approfondito l'analisi del bilancio di sostenibilità più completo tra quelli consultati, quello dell'azienda leader del settore alimentare.



## 4 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### 4.1 Articoli scientifici

Chams, Nour, and Josep García-Blandón. "On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals." *Resources, Conservation and Recycling* 141 (2019): 109-122.

Docherty, Peter, Jan Forslin, and Abraham B. Shani, eds. *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Psychology Press, 2002.

Docherty, Peter, Mari Kira, and AB Rami Shani. "What the world needs now is sustainable work systems." *Creating sustainable work systems*. Routledge, 2008. 27-48.

Ehnert, Ina, and Ina Ehnert. *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag, 2009.

Ehnert, Ina, and Wes Harry. "Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue." *Management revue* (2012): 221-238.

Ehnert, Ina. "Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field." 21st EIASM Workshop on SHRM. 2006.

Hammer, Janet, and Gary Pivo. "The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice." *Economic Development Quarterly* 31.1 (2017): 25-36.

Kainzbauer, Astrid, and Parisa Rungruang. "Science mapping the knowledge base on sustainable human resource management, 1982–2019." *Sustainability* 11.14 (2019): 3938.

Kramar, Robin. "Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?." *The international journal of human resource management* 25.8 (2014): 1069-1089.

Kumar, Anil, et al. "Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework." *resource* 2 (2020): 3. (cit. a p. 1019)

Macke, Janaina, and Denise Genari. "Systematic literature review on sustainable human resource management." *Journal of cleaner production* 208 (2019): 806-815.

Wilkinson, Adrian, Malcolm Hill, and Paul Gollan. "The sustainability debate." *International Journal of Operations & Production Management* (2001).

## **4.2 Libri**

Castellani, Giovanni. *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*. Maggioli Editore, 2011. (p. 181)

Harari, Yuval Noah. *Homo Deus: Breve storia del futuro*. Bompiani, 2017. (cit. a p. 461)

## **4.3 Report di ricerca e fonti giornalistiche**

Formica F., 2020, «Consumatori sempre più attenti alla sostenibilità, ma le aziende restano opache». *la Repubblica*, 6 luglio, recuperato il 13 giugno 2021, da [https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2020/07/06/news/consumatori\\_sempre\\_piu\\_attenti\\_alla\\_sostenibilita\\_ma\\_le\\_aziende\\_restano\\_opache-260789554/](https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2020/07/06/news/consumatori_sempre_piu_attenti_alla_sostenibilita_ma_le_aziende_restano_opache-260789554/)

Zaugg, Robert J., Adrian Blum, and Norbert Thom. "Sustainability in human resource management." *Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*. *Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes* (2001).