



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"INTEGRARE PRATICHE SOSTENIBILI NELLA GESTIONE
DELLE RISORSE UMANE: UN'ANALISI DI CASI ITALIANI"**

RELATORE:

CH.MA PROF. MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: ELENA MUNARETTO

MATRICOLA N. 1160893

ANNO ACCADEMICO 2019–2020

Sommario

CAPITOLO 1	2
1.1 Introduzione al primo capitolo	2
1.2 Sostenibilità.....	2
1.3 Oltre lo SHRM	3
1.4 Sustainable Human Resource Management secondo Kramar.....	5
1.5 Green Human Resource Management.....	7
1.6 Conclusioni	7
CAPITOLO 2	9
2.1 Introduzione al secondo capitolo.....	9
2.2 Sustainable Human Resource Management.....	9
2.3 Sustainable HRM: il contributo di Ehnert.....	11
2.4 Costruire un sustainable work system	13
2.5 Green Human Resource Management: vantaggi e svantaggi.....	15
2.6 Come implementare il GHRM	18
2.7 Politiche di una Direzione HR Green.....	19
2.8 Conclusioni	21
CAPITOLO 3	22
3.1 Introduzione al terzo capitolo.....	22
3.2 Bending Spoons e R-Everse tra i Best Workplaces Italia 2020	22
3.3 Progetto “Formula Uomo”	24
3.5 Sistemi di compensazione	26
3.6 Conclusioni	27
Bibliografia	29
IMPEGNO DI RISERVATEZZA DA PARTE DEL LAUREANDO	33

CAPITOLO 1

1.1 Introduzione al primo capitolo

La letteratura che concerne il tema dello Sustainable Human Resource Management è recente e per questo motivo ancora poco strutturata e organica. Essa rappresenta un approccio alternativo per l'organizzazione delle persone di un'azienda, identificando nuovi scopi da raggiungere per la GRU. All'interno di questo primo capitolo viene inizialmente data una definizione di "sostenibilità", spiegando come il significato che comunemente le si attribuisce sia in realtà più ampio di quanto si pensi e che non includa solo l'aspetto fisico e ambientale. Successivamente viene spiegato come lo Sustainable HRM possa essere considerato un'efficiente estensione della Gestione Strategica delle Risorse Umane (SHRM), in quanto ha l'obiettivo di generare competitività aziendale anche nel lungo periodo, considerando in un'ottica diversa il valore delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. Nella terza e ultima parte del capitolo viene definito il modo in cui la disciplina studia questo nuovo modello di organizzazione, a partire da un paper di Kramar (2014). Esso assume un significato duale: indica sia tutte quelle pratiche della GRU il cui obiettivo è preservare le risorse aziendali e il loro benessere sia il Green HRM.

1.2 Sostenibilità

Sostenibilità è un termine impreciso che si è evoluto nel tempo, in relazione alla sua applicazione ad un ambiente mutevole e ad una popolazione crescente. La definizione che oggi viene maggiormente accettata è quella contenuta nel rapporto Brundtland, pubblicato dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED), nel 1987: «Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri». Si può notare come questa definizione non si riferisca direttamente all'ambiente, quanto più alla qualità dello stesso e al benessere delle persone che si relazionano con esso. La Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (UNCED, United Nations Conference on Environment and Development), tenuta a Rio de Janeiro nel 1992 ne rafforza la definizione e identifica tre pilastri per lo sviluppo sostenibile: stabilità economica, equità sociale ed equilibrio ecologico.

Questa definizione è stata applicata alle organizzazioni e può essere considerata un modo per avvicinare il tema della sostenibilità al mondo del business. Questo approccio si focalizza sugli effetti sia esterni che interni che l'organizzazione ha, e suggerisce che l'organizzazione debba

considerare tre dimensioni della sua performance: quella finanziaria, quella sociale e quella ambientale.

Marco Guerci (2011) cita un interessante articolo di Pfeffer del 2010. L'autore spiega il motivo per cui la sostenibilità ambientale, nel senso fisico del termine, abbia avuto un maggiore rilievo rispetto a quella riguardante le persone, come obiettivo da perseguire. Una delle ragioni è senz'altro il fatto che le azioni di un'organizzazione verso l'ambiente esterno siano più evidenti e monitorabili dagli stakeholders e che esse riescano a migliorare la reputazione dell'azienda, mentre il benessere dei lavoratori rimane per tanti un traguardo di secondaria importanza. Pfeffer, per sottolineare questo problema, cita in modo provocatorio l'azienda americana Walmart. L'azienda in questione, se da un lato promuove l'innovazione verso le energie rinnovabili, il riciclo e vende prodotti compatibili con l'ambiente, dall'altro remunera i dipendenti il 15% in meno rispetto ai concorrenti e il 46% dei figli degli stessi ha dovuto beneficiare di programmi assistenziali statali rivolti a famiglie a basso reddito.

1.3 Oltre lo SHRM

Integrare pratiche sostenibili nella gestione delle risorse umane significa andare oltre il concetto di Gestione Strategica delle Risorse Umane (SHRM). Wright e McMahan nel 1992 definiscono lo SHRM come una serie di attività organizzate svolte per raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione stessa. Nonostante sia un concetto in continua evoluzione, il suo principale contributo è stato dimostrare la relazione positiva che intercorre tra le politiche HR e i risultati finanziari dell'organizzazione: l'HRM contribuisce alla performance organizzativa migliorando la produttività, creando effetti positivi nella società aziendale e riducendo il turnover. Ciò ha un impatto positivo sul risultato finanziario finale e la Direzione delle risorse umane diventa un attore chiave per il suo raggiungimento. Lo SHRM fallisce però nel considerare le percezioni della pluralità degli stakeholder di un'azienda, sia interni che esterni. La funzione HR tende ad essere spinta maggiormente ad ottenere un migliore risultato finanziario di lungo e breve periodo, piuttosto che dare enfasi agli interessi degli stakeholder.

Se la tradizionale letteratura riguardante lo Human Resource Management ha quindi già evidenziato come una corretta gestione delle risorse migliori la performance aziendale, soprattutto dal punto di vista economico-finanziario, rimane scarna quella riguardante i suoi effetti nel medio-lungo termine, anche in relazione ai suoi effetti verso l'ambiente e la collettività.

In un periodo in cui emergono sempre di più tematiche legate al tema della sostenibilità, la letteratura si è interrogata su come avvicinare il tema della sostenibilità allo Strategic Human Resource Management. La principale idea alla base di questo legame è che le risorse umane si possano categorizzare in “rinnovabili” e “non rinnovabili” e che la direzione HR debba gestirle ed evitare di consumare e sfruttare queste ultime, ma piuttosto svilupparle. Le risorse riescono ad essere fonte del vantaggio competitivo di un’organizzazione e possono aumentare redditività e innovazione della stessa. Ehnert (2009) descrive ciò come l’aspetto resource-oriented della sostenibilità, ovvero la necessità di utilizzare le risorse umane in modo efficiente e allo stesso tempo rafforzarle e mantenerle attive nel tempo. In questo senso diventa necessario bilanciare gli obiettivi di breve periodo, come ad esempio un migliore risultato economico, con quelli di lungo ovvero mantenere la competitività dell’organizzazione. Il tempo speso per lo sviluppo e il mantenimento delle risorse umane non deve essere considerato da imprenditori e manager come una perdita di produttività, ma piuttosto come un rafforzamento della stessa nel lungo termine.

Due autori che pongono le basi per il passaggio dallo Strategic allo Sustainable HRM sono Charbel Jabbour e Fernando Santos. Essi, in un articolo del 2008, giustificano come la Direzione delle Risorse Umane possa essere un attore chiave nel raggiungimento di obiettivi di sostenibilità da parte dell’organizzazione. Sostengono che la GRU riesca efficacemente ad influenzare il comportamento dei membri dell’organizzazione e interiorizzare nel codice comportamentale della stessa tutti quei principi cardine della sostenibilità di impresa. Poiché poi il raggiungimento della sostenibilità consiste in un obiettivo che si vuole raggiungere nel lungo termine, e non riguarda più solo il mero risultato economico, l’azienda può guardare a nuove strade e a nuovi percorsi di azione per il suo ottenimento. La stessa funzione HR in questo senso può avvertire il bisogno di stimolare la sostenibilità dell’organizzazione ed essere vitale allo scopo.

La letteratura che riguarda lo Sustainable Human Resource Management differisce nell’enfasi che viene data a particolari risultati interni ed esterni. Il termine in questione è stato usato sia in riferimento ad obiettivi sociali e umani che contribuiscono alla sopravvivenza e al successo dell’organizzazione nel lungo periodo, sia per riferirsi al Green Human Resource Management. Il GHRM comprende tutti i contributi della Direzione delle risorse umane alla sostenibilità della organizzazione ed è un concetto che sta diventando sempre più popolare. Verrà approfondito nell’ultima parte del capitolo.

In questa tesi viene appunto analizzata l’importanza della sostenibilità per le pratiche HR. Essa viene ricercata in un doppio significato. Per prima cosa, viene descritto come la GRU abbia un

ruolo nella creazione di luoghi di lavoro sostenibili (sustainable work systems), e in secondo luogo, quale sia il suo ruolo nell'implementazione di strategie green, a livello corporate.

1.4 Sustainable Human Resource Management secondo Kramar

A differenza dello Strategic HRM, che pone l'attenzione su tutte quelle pratiche volte a migliorare la performance economica dell'azienda, un fattore comune agli scritti riguardanti lo Sustainable HRM, è che le azioni della funzione HR riescano a contribuire allo sviluppo del capitale sociale e umano dell'organizzazione.

Kramar nel 2014 distingue tre categorie di studi sulla disciplina del Sustainable HRM. Una caratteristica in comune è che tutti intendono la sostenibilità in un'ottica di lungo periodo, e la collegano a obiettivi durevoli nel tempo. Gli scrittori delle varie categorie concepiscono il legame tra sostenibilità e HRM in diversi modi; i gruppi sono categorizzati in base al diverso obiettivo che, secondo il loro parere, la GRU dovrebbe porsi.

Il primo gruppo, che viene definito "Capability reproduction" (Wilkinson et al. 2001; Ehnert 2009; Clarke 2011), enfatizza i risultati economici e la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Il secondo gruppo, "Promoting Social and Environmental Health", si focalizza sugli impatti che interessano la gestione interna dell'organizzazione, come ad esempio una migliore performance, ambientale, sociale e umana (Mariappanadar 2003; Orlitzky, Schmidt and Rynes 2003; Collinson, Cobb, Power and Stevenson 2007). Il terzo, dal nome "Conessioni" va al di là della gestione della GRU e analizza le interrelazioni tra le pratiche del management, includendo la Direzione delle Risorse Umane e i risultati organizzativi. Le soluzioni che questi tre gruppi di teorie propongono non si escludono a vicenda.

Per quanto riguarda la "Capability reproduction", è presente molta letteratura a riguardo. Le pratiche della GRU sono collegate agli effetti interni all'organizzazione. Come già discusso in precedenza, è ormai dimostrato come lo SHRM contribuisca al risultato finanziario aziendale, tramite fattori che rappresentano risultati dello sviluppo del capitale umano: soddisfazione del proprio lavoro, un positivo contratto psicologico e impegno nei confronti dell'azienda. A differenza dello SHRM, chi scrive sullo Sustainable HRM si concentra, oltre che sul risultato economico, anche su quello sociale e umano. Secondo questi scrittori il Sustainable HRM rappresenta un'estensione dello SHRM e rappresenta uno sviluppo essenziale della GRU, per affrontare positivamente i cambiamenti sociali, demografici e ambientali. In conformità alla visione "resource-oriented" della sostenibilità di Ehner, precedentemente citata, l'obiettivo principale di una Direzione delle Risorse Umane sostenibile deve essere trovare un equilibrio tra efficienza e sostenibilità delle risorse, in modo da sviluppare e conservare queste ultime in

un'ottica di lungo periodo ed evitarne il sovra consumo. I manager delle aziende devono conoscere le interrelazioni tra risorse dell'organizzazione e sostenibilità. Wilkinson et al. nel 2001 hanno affermato che l'obiettivo della sostenibilità può essere raggiunto se ci si focalizza sul successo di lungo termine dell'impresa e sui risultati positivi raggiunti dai dipendenti. Parte della letteratura di questo primo gruppo sembra assomigliare a quella riguardante gli "High performance work practice". La novità di questa nuova norma di management è proprio l'esplicito interesse per i risultati di lungo periodo.

Il secondo gruppo di scrittori si concentra sul "Promoting social and environmental health", ovvero sul promuovere una salute sociale e ambientale. Torna qui la definizione di sostenibilità presentata alla Conferenza di Rio, che riprende anche il concetto "Triple bottom line" di John Elkington: la sostenibilità da raggiungere deve essere economica, sociale e ambientale. Gli obiettivi non sono più solo interni ma anche esterni all'organizzazione. È stato stabilito che le aziende che abbiano dimostrato di seguire pratiche con un impatto favorevole alla società e all'ambiente e che abbiano fatto investimenti etici, riescano ad avere una performance finanziaria migliore di quella dei concorrenti: i mercati accolgono positivamente una linea d'azione environmental e social-friendly. Investimenti di questo tipo sono senz'altro strategici e riescono a soddisfare le aspettative degli stakeholder. Walsh, Weber e Margolis nel 2013, esaminando 121 paper che analizzavano la relazione tra Corporate Social Responsibility e performance finanziaria, hanno dimostrato come la CSR sia sempre pensata in ottica economica. Altri scrittori (Mariappanadar 2003, 2012) si concentrano sulle esternalità, in particolari sociali e umane, prodotte dall'operato della GRU. Le esternalità sono azioni dell'azienda che generano costi o benefici su una terza parte. Nel caso di esternalità negative, quelle considerate in questo caso dagli scrittori, esse generano maggiori costi per l'azienda, andando ad inficiare la salute dei propri dipendenti e il benessere delle loro famiglie.

Il terzo gruppo di scrittori citati da Kramar (2014) studiano le interrelazioni tra le azioni del management, comprendenti quindi anche quelle della GRU, e i loro effetti sull'organizzazione e per questo la loro letteratura è definita "Connessioni". Questi risultati sono ambientali, sociali e finanziari.

Diventa rilevante il contesto nazionale in cui opera il management. Ciò è stato dimostrato in uno studio di Zaugg et al. (2001). Viene indagato il modo in cui le aziende di otto Stati europei (Austria, Francia, Germania, Gran Bretagna, Italia, Paesi Bassi e Spagna) concepiscono il tema dello Sustainable HRM. Dalle analisi effettuate in tutti i Paesi, ad eccezione della Svizzera, la "sostenibilità nelle pratiche HR" è stata associata principalmente a obiettivi di carattere economico. Secondo questa ricerca le organizzazioni svizzere guardano alla sostenibilità come

parte della “tradizione svizzera, che consiste in un’armoniosa coesistenza di dipendenti, corporazioni e società” (Ehnert, 2006). I dipendenti equivalgono ai managers e sono tenuti a partecipare alle decisioni e ad essere responsabili per le proprie mansioni. Le pratiche HR migliorano la crescita personale dei lavoratori in modo che siano utili per le famiglie e la comunità. Particolarmente significativi sono considerati lo sviluppo dei dipendenti, i sistemi di compensazione e l’integrazione della sostenibilità nella strategia, negli obiettivi e nella cultura dell’azienda. (Thom 2002).

Lo sviluppo e l’implementazione di avanzate pratiche sostenibili dipendono dall’abilità della GRU di creare fiducia tra i dipendenti, i manager e la comunità in cui opera l’azienda.

Secondo questi scrittori un’azienda è sostenibile se la sostenibilità umana ed ecologica permea tutte le sue operations. Perché ciò sia possibile si deve agire sulla cultura dell’organizzazione e sensibilizzare tutti gli stakeholder, inclusi i dipendenti, verso una maggiore sostenibilità sull’impatto che può avere sulle loro vite.

1.5 Green Human Resource Management

Il concetto di GHRM si avvicina a quello proposto dal terzo gruppo “Connessioni”. Ashok Ramarchand (2011) definisce il GHRM come l’integrazione del management ambientale nelle pratiche della Direzione delle Risorse Umane. Significa servirsi di ogni dipendente per supportare le pratiche sostenibili e aumentare la loro consapevolezza e il loro impegno riguardo alla tematica della sostenibilità. Sviluppare una nuova cultura organizzativa che possa influenzare il comportamento dei lavoratori diventa un obiettivo critico per la GRU e introduce nuovi valori nel codice dell’azienda. Un comportamento “green” diventa strumentale per l’implementazione di un nuovo modo per gestire le risorse umane e per adottare strategie environmental-friendly. Anche in questo caso quindi si assiste ad un’espansione del concetto di Strategic HRM: introducendo tematiche riguardanti la sostenibilità si può indirizzare l’operato della GRU verso tematiche ambientali come la prevenzione dell’inquinamento. Secondo la visione di Mandip (2012), i concetti principi del GHRM devono essere applicati a tutte le fasi della gestione (reclutamento, selezione, compensazione ecc.). Nel secondo capitolo verrà analizzato in modo approfondito come il Green Human Resource Management giochi un ruolo importantissimo nella promozione delle tematiche ambientali.

1.6 Conclusioni

La letteratura analizzata evidenzia un grande numero di implicazioni per lo studio del Sustainable Human Resource Management, per la sua ricerca e la sua possibile messa in pratica nelle azioni della GRU. Anche se essa non appare sempre coerente, riesce a testimoniare l'importanza di riconoscere alla GRU un impatto che non riguarda più solo la performance finanziaria di un'azienda. Si rende esplicita la dimensione morale e sociale dei managers HR e si suggerisce che essi debbano prestare attenzione a tutti gli stakeholder, sia interni che esterni. Alcune delle misure suggerite per rendere sostenibili le pratiche della Direzione HR sono già in uso nelle organizzazioni. Nel secondo capitolo verranno approfonditi gli effetti che l'integrazione del concetto di sostenibilità ha sulla Direzione delle Risorse Umane.

CAPITOLO 2

2.1 Introduzione al secondo capitolo

Molte aziende nel mondo si stanno impegnando sempre di più nei confronti della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, o almeno lo assumono nei propri siti web e nei rapporti di sostenibilità (Ehnert, 2009). Non è sempre chiaro però se si tratti di una posizione promossa dal marketing e dalle pubbliche relazioni o rifletta la vera realtà all'interno dell'organizzazione. Mentre molte imprese si sono concentrate sul potenziale che ha la sostenibilità nel ridurre il loro impatto ecologico, pochi fino ad ora hanno pensato a come questo tema possa riguardare direttamente le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Non c'è dubbio che le multinazionali, ma anche le piccole e medie imprese (PMI), debbano prendere in considerazione le nuove sfide ecologiche globali perché da esse dipende la loro redditività e perché esse sono responsabili delle proprie azioni nei confronti dell'ambiente e dei propri stakeholders.

Boudreau e Ramstad (2005) sostengono che “la Direzione delle Risorse Umane giochi un importante ruolo nell'implementazione delle strategie green all'interno dell'azienda”.

La rilevanza della GRU nello sviluppo di organizzazioni sostenibili in passato è stata trascurata (Cohen et al., 2012) e forse lo è tutt'oggi. In questo secondo capitolo viene descritta la rilevanza che ha il tema della sostenibilità per le pratiche HR ed essa viene ricercata in un doppio ruolo. La prima parte riguarda lo sviluppo e l'implementazione di sistemi di lavoro sostenibili (Sustainable HRM) tramite due contributi della ricerca, mentre la seconda spiega in quale modo la GRU riesca concretamente a supportare le strategie environmental-friendly, supportando l'organizzazione con le sue funzioni: reclutamento, formazione, valutazione della performance, sistemi di retribuzione ecc. (Green HRM).

2.2 Sustainable Human Resource Management

Da un'analisi di Ehnert (2009), molte aziende hanno rivelato che comunicare l'importanza che ha sostenibilità per la gestione delle risorse umane può rivelarsi strategico nell'ottenere vari obiettivi:

- Attrarre e trattenere talenti ed essere riconosciuti “employer of choice”,
- Mantenere la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e più in generale un'alta qualità della vita loro e della comunità aziendale,

- Investire nelle abilità del proprio staff per lo sviluppo di competenze critiche nel lungo periodo,
- Supportare i propri dipendenti nelle proprie scelte di bilanciamento tra famiglia e lavoro, gestendo il loro invecchiamento,
- Creare rapporti di fiducia con i dipendenti, affidabilità nei confronti del datore di lavoro e contratti di lavoro prolungati nel tempo,
- Evidenziare e promuovere la responsabilità sociale dell'organizzazione nei confronti dei dipendenti e delle comunità in cui operano.

Non tutti questi obiettivi sono tradizionalmente legati all'attività della GRU, ma il fatto che questi argomenti siano stati sollevati diventa indicatore dell'importanza che le persone assumono come risorse umane. Esse devono essere sviluppate e sostenute in una pluralità di modi, piuttosto che semplicemente assunte e licenziate, attitudine che alcuni datori di lavoro assumevano prima che la legislatura e una preoccupazione nei confronti del lungo periodo cambiasse la relazione employer/employee (Wilkinson e Townsend 2011).

Un'ulteriore prova della rilevanza che ha la sostenibilità ha per la funzione HR è indicata anche da alcune indagini tramite sondaggio, come il report che PriceWaterhouseCoopers (PWC) ha pubblicato su "Managing tomorrow's people" nel 2007. Uno dei quattro scenari chiave per comprendere il futuro mondo del lavoro e per attrarre i talenti della generazione Y, vede imprese che sappiano focalizzarsi in modo chiaro sulla sostenibilità, sul green management e la responsabilità sociale. Non tutte le aziende diventeranno organizzazioni sostenibili ma un numero sempre maggiore opterà per questa scelta strategica. Enfatizzando l'importanza della GRU, PWC ricorda che una forte e chiara strategia a livello corporate fondata sulla sostenibilità deve essere collegata all'organizzazione delle persone e al coinvolgimento dei dipendenti.

Poiché le persone sono una delle più importanti risorse che l'organizzazione possiede, se non la più importante, e poiché esse possono diventare scarse o sfruttate, la sostenibilità deve diventare interesse di chi se ne occupa. Tradizionalmente, le regole di un HR manager hanno sempre seguito un imperativo economico: le risorse umane sono state viste come un qualsiasi altro fattore produttivo e in questo senso esse hanno potuto essere sfruttate il più possibile e alla fine anche essere rimosse, tramite licenziamento o abbassamento di grado, qualora il loro lavoro non fosse più utile ai fini aziendali. Questa visione identifica le persone alla stregua di oggetti e non di soggetti, una posizione che invece ha le sue radici nelle relazioni umane e nel welfare management. Nel frattempo, al termine "risorse umane" è stato riconosciuto dalla letteratura un nuovo significato: esse sono risorse particolari che "hanno bisogni e desideri e possono rispondere e reagire" (Brewster e Larsen 2000) e che non possono essere possedute

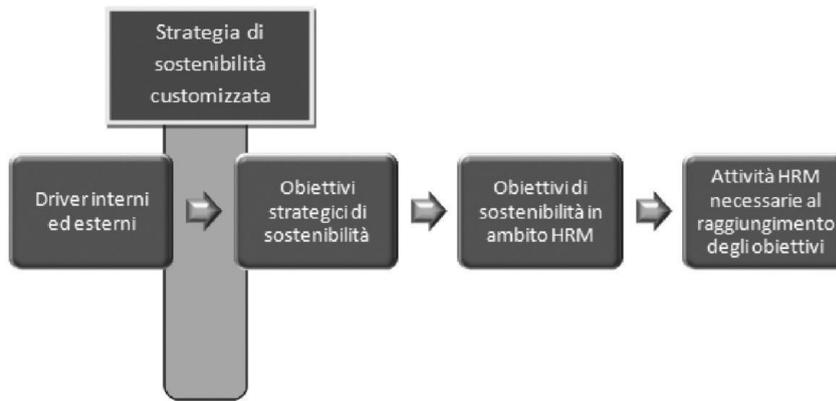
dall'azienda, essendo potenzialmente mobili e con obiettivi individuali (Helfat et al., 2007). Da qui è implicito che le persone nell'organizzazione debbano essere tenute in considerazione e sviluppate in quanto asset di valore e che quest'ultimo sia legato agli obiettivi dell'organizzazione, andando oltre alla mera utilità finanziaria.

Il termine Sustainable Human Resource Management è stato coniato da diverse fonti indipendenti. La meno recente è quella proposta da Muller-Christ e Remer (1999) che lo definiscono “ciò che le organizzazioni stesse devono fare nel proprio ambiente per avere un accesso durevole a risorse umane qualificate. In secondo luogo, Thom e Zaugg (2001) lo presentano come “quegli approcci e quelle attività orientati al lungo periodo che mirano ad un reclutamento, alla selezione, allo sviluppo e al ridimensionamento dei dipendenti in modo socialmente responsabile ed economicamente appropriato.” La terza definizione è di Ehnert (2009), che tenta di ricercare un significato più ampio del termine, avvicinandolo allo stesso tempo alla disciplina dello Strategica HRM. Esso è “il modello di strategie e pratiche HR pianificate o emergenti pensate per raggiungere obiettivi organizzativi, rinnovando contemporaneamente le proprie risorse in un'ottica di lungo periodo”. Il focus delle tre fonti è quindi rendere i sistemi HRM sostenibili.

2.3 Sustainable HRM: il contributo di Ehnert

In letteratura i concetti espressi nel paragrafo precedente sono affrontati secondo approcci diversi tra loro. Il filone principale è quello che riguarda la Corporate Social Responsibility (CSR), definita nel Libro Verde della Commissione Europea come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese, nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”, che non risponde direttamente ad argomenti di natura HR. La sostenibilità viene trasferita dalla società all'organizzazione e si fonda sempre sul concetto di *Triple bottom line*. I comportamenti vengono adottati perché vantaggiosi per azienda e per il contesto in cui essa opera. Accanto a questo, quelli sicuramente più interessanti sono lo Sustainable HRM e lo Sustainable Work System (SWS).

Per quanto riguarda il primo, Ina Ehnert, professoressa e ricercatrice presso il Dipartimento di Management dell'Università Cattolica di Louvain, ha proposto nel 2009 un modello che riassume i modi in cui le aziende possano integrare la sostenibilità nei loro sistemi HR, scegliendo come punto di partenza l'osservazione dei *drivers* interni ed esterni che spingono a questa scelta, passando poi a descrivere come essi possano essere inclusi negli obiettivi dell'organizzazione. In ultimo luogo si traduce questi ultimi in obiettivi direttamente legati alle attività della GRU, decidendo conseguentemente le attività da implementare.



Nello studio ha analizzato i siti web di cinquanta multinazionali di tutto il mondo, partecipanti al *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, per identificare come la sostenibilità venisse implementata a livello corporate. Le informazioni presenti erano dirette a tutti gli stakeholders delle aziende, interni ed esterni, con l'obiettivo di dialogare continuamente con essi, per dimostrare trasparenza e legittimità. Il modello è definito appunto *practice based* perché costruito sulle dichiarazioni delle organizzazioni stesse.

I fattori (drivers) che inducono a collegare sostenibilità e operato della GRU sono cinque:

1. La competitività, che spinge le aziende a utilizzare il più efficacemente possibile le proprie risorse umane,
2. I trend demografici, che porteranno ad una riduzione della domanda di lavoro, soprattutto di quella qualificata, con il pensionamento dei baby-boomers.
3. Un *Tight Labour Market*, nei paesi come la Germania, in cui questi trend sono accentuati. Le imprese decidono di investire per sviluppare le competenze dei dipendenti presenti e futuri e trattenere i talenti,
4. *Intensive work*, spiegato nel prossimo paragrafo,
5. Il fallimento del sistema educativo, che non forma in modo adeguato la nuova forza lavoro, in relazione alla competitività attuale.

Ehnert passa poi ad elencare gli obiettivi delle aziende che decidono di adottare le linee dello SHRM. Il primo è attrarre talenti per diventare *employer of choice*, sfida sempre più sentita viste le tendenze del mercato del lavoro. Per raggiungere questo obiettivo le aziende devono analizzare quelli che sono i valori dei giovani e in questo senso stressare la propria sostenibilità, tramite una strategia di employer branding. Applicando i principi di marketing alla relazione con collaboratori attuali e potenziali, si comunica di essere un *Great Place to Work* e si rende unica e sfidante l'esperienza lavorativa (Costa e Gianecchini 2019).

La GRU deve mirare poi a sviluppare, o rigenerare, le competenze delle risorse attuali e future. Chi sceglie di perseguire questo intento deve focalizzarsi sulle attività di training e di sviluppo dei dipendenti. Società come L'Oreal, Allianz o HP collaborano in questo senso con le

università per formare gli studenti sulla mission aziendale, identificare potenziali nuove leve e creare potenziali nuovi leader, o per garantire al proprio staff eccellenti corsi di formazione. Queste iniziative tentano di promuovere una cooperazione tra le imprese e le fonti da cui principalmente le loro risorse sono generate. Per un continuo aggiornamento delle capacità dei dipendenti l'azienda deve pensare a servizi di mentoring e reverse mentoring. Il contributo di Ehnert appare come uno dei più solidi sull'argomento e riesce a descrivere quanto le compagnie stiano già facendo (Guerci 2011), rendendo le soluzioni descritte concretamente realizzabili.

2.4 Costruire un sustainable work system

Con *work system* si intende “un sistema in cui le risorse umane partecipanti e/o le macchine diano luogo ad un processo economico servendosi di informazioni, tecnologie e altre risorse per produrre prodotti o servizi per clienti interni o esterni” (Alter 2002). Trattando di risorse umane in un contesto di Sustainable HRM ci deve concentrare sulla relazione tra il Job design, ovvero la progettazione dei ruoli, delle competenze e delle mansioni dei lavoratori (Costa e Gianecchini 2019) e le politiche della GRU.

Docherty e colleghi hanno evidenziato alcuni elementi che definiscono un sistema di lavoro sostenibile (Docherty et al. 2008): esso è in grado di funzionare nel proprio ambiente organizzativo, raggiungendo obiettivi economici e operativi e comporta lo sviluppo di risorse umane impegnate nelle sue operazioni. La capacità dei dipendenti di far fronte ad esigenze sempre nuove cresce attraverso l'apprendimento, uno sviluppo personale ma anche tramite il benessere lavorativo. La crescita delle risorse è garantita tramite un'interazione continua tra stakeholders, che vuole migliorare comprensione reciproca e collaborazione. La loro diversità e il loro potenziale di rigenerazione sono così salvaguardati.

Descrivendo un primo quadro per la progettazione di un SWS si deve prendere in considerazione:

- Le caratteristiche del capitale umano e sociale di tutte le risorse umane (abilità, conoscenze, salute, motivazione, partecipazione, modelli in cui esso si identifica),
- Cambiamenti nelle condizioni lavorative in diverse parti del mondo (indicatori demografici, aumento del focus sul breve termine, globalizzazione),
- Cambiamenti permanenti e la crescita della complessità da affrontare in modi socialmente responsabili,
- Una progettazione di SWS per persone che agiscono in modo sostenibile, per quanto concerne sia le proprie risorse come la salute sia quelle economiche e ambientali,

- L'intera catena del valore. Le organizzazioni a monte e a valle devono perseguire gli stessi obiettivi sostenibili e devono essere quindi scelte attentamente.

Riconoscendo che il benessere dei lavoratori e la rigenerazione delle loro risorse sono un aspetto importante quando si parla di sostenibilità nell'ambiente lavorativo, viene esteso il concetto di *triple-bottom line* della sostenibilità, introducendo un approccio *quadruple bottom line* (Ehnert 2009): i fattori umani, sociologici, ecologici ed economici sono inevitabilmente interconnessi in ogni problema e opportunità organizzativi.

Il cuore della ricerca su questo filone è senza dubbio il concetto di "intensità di lavoro". Esso riesce a spiegare la maggior parte dei problemi, soprattutto di salute, che il lavoro causa al dipendente e si identifica come causa principale di un'organizzazione "insostenibile" (Guerci 2011). La globalizzazione che genera competizione e incertezza, lo sviluppo tecnologico, i ritmi intensi e il lavoro autonomo sono tutti determinanti di un *Intensive Work Systems* che rappresenta un sovraconsumo di risorse umane dal punto di vista mentale, emotivo e fisico e che risulta nocivo per la loro salute (Docherty 2002). Il SWS aiuta a comprendere come rendere più efficienti quei processi che necessitano l'utilizzo delle risorse umane.

La ricerca ha riportato che i lavoratori altamente qualificati, profondamente coinvolti e autonomi abbiano più frequenti problemi di salute (Brodner 2002).

Studi come quello di Kira e Balkin (2010) propongono potenziali soluzioni a questi problemi. Il loro lavoro analizza le condizioni di lavoro in Europa, dai dati della Comunità Europea del 2007. Esse, anche a causa della sempre maggiore competitività internazionale, peggiorano sempre di più, conseguentemente ad un aumento dell'intensità del lavoro. I dati dimostrano come sia avvenuta, tra i lavoratori, una progressiva e costante crescita di sintomi da stress come il mal di testa. Partendo dalle conseguenze che il lavoro ha sulla salute delle persone, l'organizzazione può far loro fronte progettando un corretto job design.

Un lavoro sostenibile è fonte di energia fisica e mentale e aumenta il benessere del lavoratore. È uno stimolo con cui contribuire allo sviluppo economico, ecologico e sociale dell'organizzazione e rafforza nei confronti della stessa il suo senso di appartenenza e la sua autostima. I contenuti di un lavoro sostenibile sono

- Autentici perché attraverso essi il lavoratore esprime i propri valori,
- Significativi e capaci di contribuire agli obiettivi aziendali,
- Basati sulle competenze e variabili in modo che il lavoratore possa imparare continuamente.

Il lavoro deve rappresentare un'esperienza positiva e le relazioni di lavoro create devono soddisfare il dipendente. Deve esserci una collaborazione continua nel job design, quindi nel

definire i contenuti e le condizioni del SWS, ed è necessario il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati, tenendo in considerazione che il ruolo professionale è suscettibile a modifiche in quanto le esigenze lavorative dello staff potranno cambiare.

A questo tema si rifà anche il contributo di Ehnert (2009), approfondito nel paragrafo precedente. In un'ottica di gestione sostenibile delle risorse umane è necessario che la forza lavoro sia motivata e sana. Le pratiche della GRU devono mirare a migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e più in generale della vita dei dipendenti, innescando un circolo virtuoso in cui a parità di risorse (umane) impiegate, ci sia più efficienza. Si devono implementare pratiche di *work-life balance* che mantengano i dipendenti sani, socievoli e produttivi. La salute è così alla stessa stregua di una risorsa naturale, che è non deve essere danneggiata. È vitale analizzare continuamente i dati su salute e sicurezza, motivo per cui le organizzazioni si stanno dotando di strumenti per il loro monitoraggio, gli "*Health and Safety Management Systems*". Secondo Ehnert si deve quindi

- Sviluppare nei lavoratori la consapevolezza dell'importanza di salute e prevenzione,
- Ridurre incidenti e infortuni sul lavoro, focalizzandosi su innovativi sistemi di sicurezza,
- Garantire il *well-being* della forza lavoro con iniziative legate alla cultura e allo sport e scegliere la strada dell'invecchiamento attivo, per mantenere in salute tutto lo staff.

2.5 Green Human Resource Management: vantaggi e svantaggi

A partire dagli anni Novanta, gli studi sul green management sono aumentati. La prima spiegazione per questo incremento sono lo sviluppo del management ambientale e il lancio della certificazione ISO 14001, una norma volontaria e internazionale che identifica legislativamente un sistema di gestione ambientale. Con l'intensificazione di questo tipo di studi è diventato chiaro che l'organizzazione necessita del supporto della Direzione delle Risorse Umane per integrare con successo la sostenibilità alle pratiche aziendali. Fino al 2008, questa integrazione non aveva un nome. Il termine "Green Human Resource Management" venne poi coniato (Renwick et al. 2008, Jackson and Seo, 2010).

Focalizzarsi sul Green HRM diventa un'iniziativa strategica e promuove l'adozione di un nuovo business sostenibile. Sviluppare una nuova cultura organizzativa grazie alle pratiche HR influenza il comportamento dei dipendenti e introduce valori innovativi all'interno di essa. Le pratiche green HR sono strumentali per l'implementazione di una cultura sostenibile a 360° e formalizzano le strategie ambientali dell'azienda. Come anticipato nel primo capitolo, Gill Mandip (2012) sostiene che il Green HR debba essere espanso a tutte le funzioni della GRU,

grazie alla combinazione di management ambientale e funzioni HR. Da ciò, si può senz'altro sostenere che tutta l'organizzazione debba impegnarsi a rendere possibile la sua implementazione, per creare e mantenere una strategia "green".

Green HRM significa proporre azioni della GRU environmental-friendly che risultano in una maggiore efficienza, minori costi, e migliore impegno e fidelizzazione del personale, che a sua volta aiuta l'organizzazione nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica per esempio evitando lo spreco di carta mediante l'archiviazione elettronica, con il car sharing, lo job sharing e il telelavoro, tramite teleconferenze e interviste di lavoro telematiche, attraverso il riciclo,, facendo reclutamento e attività formativa online, realizzando uffici a risparmio energetico ecc. Questo nuovo modello della GRU è fondamentale per promuovere la tematica della sostenibilità ambientale in tutta l'azienda. L'organizzazione deve formulare pratiche HR che formino il personale e aumentino la sua consapevolezza riguardo all'ambiente, creando nuove regole legate alla protezione dell'ambiente. Il Green HRM riesce anche ad aiutare le aziende nella costruzione di un brand solido con una reputazione migliore rispetto a quella dei concorrenti. Cambiando la cultura organizzativa e creando consapevolezza riguardo al waste management e su come l'inquinamento rechi danno all'intera società, tutti i membri dell'azienda diventano consapevoli dell'importanza di un utilizzo razionale delle risorse naturali e sono incoraggiati all'utilizzo di prodotti eco-friendly.

I benefici del GHRM sono molteplici. Innanzitutto, dal punto di vista meramente economico, un'azienda che scelga di implementare pratiche HR Green sosterrà meno costi. La riduzione dei costi riguarda sia quelli fissi come l'elettricità, grazie alla riduzione degli sprechi e all'utilizzo di nuove tecnologie più efficienti, sia quelli derivanti da un mancato turn-over dei dipendenti. Una GRU sostenibile aumenta la soddisfazione lavorativa del proprio personale che a sua volta migliora il contratto psicologico nei suoi confronti e non avrà motivo di andarsene dall'azienda. Un più alto tasso di retention riduce tutti i costi legati all'assunzione di nuovi lavoratori.

In secondo luogo, lavoratori più fedeli e soddisfatti saranno più produttivi e accoglieranno in modo positivo le nuove regole con l'obiettivo di migliorare la performance ambientale aziendale. Viene promossa in questo senso una morale ambientale dei dipendenti.

Contemporaneamente alla performance, migliora anche la competitività dell'azienda. L'immagine pubblica diventa rilevante: l'azienda riesce ad attirare l'attenzione di tutti i suoi stakeholders esterni: i clienti, i fornitori, i media, la società. Possono aumentare le opportunità di business: alcune aziende pubbliche o istituzioni no-profit impongono che gli acquisti dei propri dipartimenti siano fatti solo in aziende che rispettino determinati standard ecologici.

Uno studio di Dolan (1997) con studenti partecipanti ad un MBA, ha dimostrato come la maggior parte dei laureati accetterebbe un salario inizialmente più basso, per lavorare in un'azienda sostenibile dal punto di vista ambientale. Avere la reputazione di "green employer" è quindi un efficace modo per attirare nuovi talenti, che possono a loro volta contribuire al raggiungimento degli obiettivi sostenibili a livello corporate.

Ci sono comunque dei possibili svantaggi nel rendere green la Direzione delle Risorse Umane. Gregory Hamel (2017) ne ha identificati alcuni.

Probabilmente quello maggiore nell'implementare strategie green consiste negli alti costi iniziali. Per esempio, investimenti di tipo tecnico come un impianto fotovoltaico o un avanzato sistema informatico che renda possibile lo smartworking risultano essere molto dispendiosi per l'azienda. Questo tipo di costi rappresentano un forte deterrente per adottare nuovi business sostenibili, considerando anche che la redditività dell'investimento si riesce ad ottenere solo nel lungo periodo. Questi nuovi business, come detto prima, possono essere una strada interessante per ottenere il supporto degli stakeholders esterni all'azienda, tuttavia, questi miglioramenti ecologici devono essere economicamente sostenibili. L'organizzazione non deve trovarsi in una posizione di svantaggio competitivo rispetto ad altre società che scelgano di avere standard ambientali più bassi e che abbiano quindi costi di produzione molto minori.

In secondo luogo, Hamel indica come svantaggio l'impatto marginale che ha l'operato di ciascun membro dell'azienda nel ridurre il proprio danno nei confronti dell'ambiente. Il comportamento del singolo individuo è spesso trascurabile, ma se ognuno degli stakeholders interni decidesse di modificare il proprio e diventasse sostenibile, allora si avrebbe un risultato significativo ed evidente.

La sostenibilità è così per molti una scelta personale e facoltativa, che per l'organizzazione può non necessariamente comportare benefici economici e ambientali concreti. Per questo motivo la GRU dovrebbe concentrarsi nel formare i propri dipendenti e far sì che essi si sentano responsabili nei confronti dell'ambiente, in modo che essi lo rispettino anche mentre sono al lavoro, oltre che nella vita di tutti i giorni. Si deve evitare che essi siano apatici e riluttanti nei confronti del Green Human Resource Management.

Dutta (2012) spiega che la GRU è la diretta responsabile della creazione di una forza lavoro responsabile nei confronti dell'ambiente, che comprende e apprezza le pratiche green.

Da un interessante studio su tre compagnie di Kitazawa e Sarkis del 2000, è ad esempio emerso che la continua riduzione di inquinamento che stava avvenendo era significativamente collegata alla maggiore responsabilizzazione e partecipazione dei dipendenti, formati su tematiche riguardanti la gestione ambientale e su programmi di incentivazione, come la partecipazione

agli utili. In questo modo la GRU delle aziende aveva con successo rafforzato il loro impegno nei confronti di obiettivi ambientali.

2.6 Come implementare il GHRM

La funzione HR può giocare un importante ruolo nella creazione di una nuova cultura organizzativa per favorire la sostenibilità all'interno dell'azienda come propria mission: il capitale umano e il management sono strumentali per il raggiungimento di questo obiettivo.

La GRU può contribuire al management ambientale se recluta e seleziona personale impegnato nei confronti dell'ambiente, se lo forma continuamente riguardo alle pratiche green e ne valuta le prestazioni in base a criteri ambientali, attuando modalità di remunerazione in base a questi. È poi necessario che venga sostenuta l'interazione tra gruppi per affrontare i problemi ambientali e per il miglioramento continuo delle attività di gestione ambientale. Inoltre, è importante promuovere il team work, un miglioramento delle abilità, una comunicazione aperta e un supporto continuo da parte del management di tutte le operazioni che riducono i danni come l'inquinamento (Jabbour e Santos 2008)

Un'organizzazione può quindi mantenere i suoi obiettivi ecologici durante tutto il processo di gestione delle risorse umane: nelle operazioni di reclutamento, assunzione e formazione, compensazione, sviluppo e promozione del capitale umano dell'azienda. L'implementazione di pratiche rigorose riveste un'importanza fondamentale per la promozione delle strategie ambientali.

La responsabilità degli HR managers è quindi di creare consapevolezza riguardo al Green HRM e al corretto utilizzo delle proprietà dell'azienda, permettendo la conservazione di ambiente e risorse naturali per i lavoratori e le generazioni future. Le pratiche sostenibili della GRU devono porre l'accento sulle capacità individuali e del gruppo di trasmettere comportamenti ecologici. L'obiettivo di tali politiche è la creazione di una cultura aziendale ambientale. Il focus del GHRM è il comportamento ambientale dei dipendenti sul posto di lavoro, che essi potranno a loro volta replicare nella propria vita privata.

Avere un'occupazione "green" significa lavorare direttamente con strategie, informazioni, materiali e tecnologie che contribuiscono a ridurre al minimo l'impatto ambientale e richiedono conoscenze, abilità, formazione ed esperienza specializzate in questi settori.

Secondo Zoogah (2010) esistono cinque piattaforme in cui è possibile applicare i principi di sostenibilità alla trasformazione di un'organizzazione in una sostenibile.

- a) "The Green products/services Portfolio" che include la gestione di rifiuti e inquinamento, il ricambio delle risorse e il loro riutilizzo e la progettazione sostenibile;

- b) “The Green Workforce” tra cui strategie rivolte alla GRU (reclutamento, fidelizzazione, sviluppo di percorsi di carriera), alla cultura aziendale e alla promozione della diversità;
- c) “The Green Workplace” compresi luoghi di lavoro virtuali, edifici fisici ecologici, sistemi per rendere efficiente l’uso di energia e ridurre gli sprechi;
- d) “The Green Function/Process Model”: tra cui la sostenibilità applicata alle funzioni tradizionali, la modellizzazione dei processi “green” a livello aziendale per l’integrazione di un sistema di gestione sostenibile;
- e) “Green Management and Governance Principles”: viene chiarificata la responsabilità del CdA e della Direzione. Si istituiscono test sulla sostenibilità, sulla conformità agli standard etici imposti e vengono decisi incentivi per il loro rispetto.

Non c’è dubbio che l’attività delle organizzazioni sia una delle maggiori cause dei problemi ambientali. Per questo motivo è loro compito trovare una soluzione ai danni che tutt’oggi stanno perpetrando, per evitare il rischio di compromettere irrimediabilmente il corretto funzionamento dell’ambiente.

Vengono analizzate ora le politiche HR che possono contribuire alla performance ambientale dell’azienda.

2.7 Politiche di una Direzione HR Green

Bebbington nel 2001 ha identificato un certo numero di pratiche che caratterizzano il GHRM:

- a) Ricerca, reclutamento e selezione di risorse umane sostenibili;
- b) Orientamento, apprendimento e sviluppo delle risorse umane;
- c) Gestione delle performance ecologiche, compensazione e premiazioni di comportamenti green.

Per quanto riguarda il primo tipo di pratiche, la GRU potrebbe scegliere di inserire obiettivi green all’interno della *job description* e ai futuri assunti può essere richiesta una certa consapevolezza ambientale, che diventa un criterio preferenziale. Si deve preferire l’utilizzo dei siti web aziendali per invitare i candidati a candidarsi per le posizioni vacanti e per evitare lo spreco di carta si può richiedere l’invio online dei curriculum, delle lettere di referenze e motivazione, delle qualificazioni ecc.

Le aziende green ricevono candidati più qualificati e motivati che per lavorare in organizzazione ambientalmente responsabili sono disposti a sacrificare parte del loro salario iniziale.

Le politiche di apprendimento, di formazione e sviluppo possono includere programmi, seminari e sessioni il cui contenuto sia volto a migliorare le abilità e le conoscenze dei dipendenti in materia di gestione ambientale e a sviluppare competenze e abitudini ecologiche (Sarkis et al., 2010).

Gli aspetti ambientali di sicurezza, efficienza energetica, gestione dei rifiuti e riciclaggio possono diventare i punti centrali della formazione “green”. I responsabili della formazione dovrebbero principalmente servirsi di materiale online per i propri corsi, piuttosto che di dispense stampate, riducendo così ulteriormente l'uso della carta.

Il coinvolgimento dei dipendenti implica anche la possibilità di responsabilizzarli a prendere decisioni. La ricerca ha dimostrato che l'empowerment promuove l'autocontrollo, il pensiero innovativo e la capacità di problem solving ed è direttamente correlato alla produttività e alle prestazioni (Renwick et al., 2012). L'empowerment dei dipendenti è una soluzione per migliorare il risultato di un'organizzazione, perché essi sono motivati a perseguire obiettivi ecologici in modo più efficace ed efficiente (Tariqet al., 2016).

Per i futuri manager che esprimono uno spiccato interesse su questi temi può essere prevista la job rotation nell'assegnazione di obiettivi sostenibili, in modo che essi diventino parte essenziale nello sviluppo della loro carriera.

Il compito del Performance management (PM) in merito al Management Sostenibile è misurare le performance ecologiche dei vari dipartimenti aziendali in base agli standard preposti e ottenere informazioni utili sulle prestazioni di tutte le risorse umane. Questi standard dovrebbero essere inclusi nel sistema del PM e comunicati a tutti i livelli dello staff in modo che ai managers e ai dipendenti siano resi evidenti i propri obiettivi e le proprie responsabilità. Il PM diventa così una delle pratiche chiave della GRU, per promuovere un comportamento ambientale e lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione, analizzando l'efficienza dei dipendenti, correggendo loro azioni e fissando target futuri.

A proposito invece del sistema di retribuzione e compensazione, il pacchetto retributivo dovrebbe essere adattato per premiare l'acquisizione e il raggiungimento di competenze ecologiche da parte dei dipendenti. I sistemi di ricompensa possono essere monetari e non monetari e ai manager possono essere riconosciuti dei bonus mensili basati sui risultati delle prestazioni nel bilancio ambientale.

KPMG ha condotto un'indagine e ha indicato che l'8% delle aziende del Regno Unito ricompensa comportamenti green con vari tipi di premi o incentivi finanziari (Philips 2007).

Alcuni ricercatori (Cohen e Taylor 2010; Behrend e Baker 2009) suggeriscono altre pratiche green che la GRU può mettere in atto:

- Le aziende possono ispirare i propri dipendenti a cambiare le proprie modalità di viaggio e di trasporto utilizzando i mezzi pubblici per viaggi di lavoro o sistemi di carsharing e fornendo prestiti senza interessi per l'acquisto di auto ibride o biciclette;
- Incoraggiare i dipendenti a spegnere luci, computer e stampanti al termine dell'orario di lavoro e durante i week-end per evitare lo spreco di energia, in tutti gli spazi aziendali;
- Lavorare con le IT e investire nell'acquisto di laptop per sostituire i computer fissi, che consumano il 90% in più dell'energia.

2.8 Conclusioni

In questo secondo capitolo è stata illustrata in modo approfondito la letteratura che si riferisce al tema della sostenibilità legato alla gestione delle risorse umane, analizzando come la GRU sia fondamentale per rendere un'organizzazione sostenibile a livello corporate. Nella prima parte sono stati identificati i due approcci più interessanti nella ricerca: il *Sustainable Resource Management*, con il modello di Ehnert (2009), e il *Sustainable Work System* tramite il contributo di Kira e Balkin (2010), entrambi efficaci perché hanno successo nel rendere concreti, e non più solo teorici, modelli sostenibili della Direzione HR.

Nella seconda viene studiata l'integrazione, sempre più necessaria, tra management ambientale e HRM. Sono proposti dei processi sostenibili che coprono tutte le principali funzioni della GRU e hanno come scopo ultimo la creazione di una forza lavoro green che si riconosce nella mission di un'azienda sostenibile.

CAPITOLO 3

3.1 Introduzione al terzo capitolo

Quest'ultimo capitolo vuole analizzare in modo concreto come alcune virtuose aziende italiane integrino il concetto di sostenibilità nella gestione delle proprie risorse umane, rispetto anche alle pratiche descritte in precedenza. Le aziende prese in considerazione sono sia grandi imprese del Made in Italy, come Ferrari e Lavazza, sia PMI, nate da poco ma cresciute con incredibile velocità: Bending Spoons e R-everse. Le iniziative sostenibili delle organizzazioni vengono indagate a partire dai siti web aziendali, dai bilanci di sostenibilità (delle grandi imprese, essendo lo strumento obbligatorio solo per chi supera i cinquecento dipendenti) e da interviste ad alcuni membri del personale.

3.2 Bending Spoons e R-Everse tra i Best Workplaces Italia 2020

Nella classifica Best Workplaces Italia 2020 spicca, tra le medie imprese, Bending Spoons S.p.A, mentre tra le piccole troviamo R-Everse.

La prima è una compagnia sviluppatrice di applicazioni in Europa e nel mondo, nata nel 2013 e diventata famosa negli ultimi mesi poiché, tra le misure di contenimento del Covid-19, è presente proprio la loro app Immuni. Bending Spoons ha subito capito che un'azienda riesce ad essere grande prima di tutto per le persone che vi lavorano. Per questo motivo, la funzione che la maggior parte delle aziende chiama "Gestione delle Risorse Umane", qui viene ribattezzata "People Operations", come fanno molte compagnie innovative, soprattutto americane. In questo modo è subito chiaro che gli Spooners, con le proprie idee e i propri obiettivi, costituiscano il *core* della filosofia aziendale. Silvia Cerri, componente del team People Operations, crede nella forza delle parole: con il termine "risorse", spesso donne e uomini possono essere visti come qualcosa da utilizzare e spesso sfruttare. Definendo l'attività HR come "operazioni per le persone", le priorità in Bending Spoons sono subito più chiare. Le persone non sono dei numeri il cui lavoro deve essere massimizzato e il costo minimizzato. La società è convinta che le persone lavorino meglio se felici e soddisfatte professionalmente e assicura così un ambiente lavorativo meritocratico e confortevole, prestando una spiccata attenzione al job design, per identificare esigenze e obiettivi di carriera degli Spooners. "Bending Spoons mi ha dato davvero tantissimo spazio per crescere, e imparare cose nuove" dice Paride Bifulco, Software Engineer dell'organizzazione. In un'azienda di ridotte dimensioni il lavoro di ciascuno è fondamentale. Paride, nonostante non fosse nuovo alla programmazione e avesse un curriculum eccellente, ha

riportato come una formazione completa abbia sopperito ad alcune sue carenze nel campo, perché “Se uno ha voglia di studiare, imparare, crescere, a Bending Spoons c’è moltissimo spazio per farlo”.

L’azienda coltiva costantemente il senso di appartenenza che il lavoratore sente nei suoi confronti e l’interazione tra lo staff, convinta che l’idea di qualcuno, con il contributo di tutti, possa diventare un progetto che funziona. Due tra i metodi che hanno valso la premiazione di Bending Spoons come “Best place to work” sono senza dubbio i retreat annuali e i Bending Storm. I retreat aziendali, che coincidono con una chiusura totale dell’azienda di una settimana, sono un plus previsto dall’outdoor training (Costa e Gianecchini 2019). Essi promuovono lo sviluppo individuale, organizzativo e il teambuilding: in un ambiente esterno gli schemi mentali e i comportamenti irrigiditi si sbloccano ed emerge il senso di appartenenza alla squadra. Nel retreat del 2016 in Thailandia, ad esempio, gli Spooners hanno potuto ammirare incredibili paesaggi e vedere i coccodrilli tra le palafitte, trascorrendo inoltre un paio di giorni su un’isola deserta, senza comfort come l’elettricità, mentre un anno, per festeggiare il compleanno dell’azienda, tutti sono stati invitati a fare rafting in Valle d’Aosta. Il Bending Storm consiste invece in un meeting che avviene due o tre volte al mese, in cui ciascuno può esprimere la propria opinione su qualsiasi argomento. Non si tratta di riunioni di lavoro tecniche, ma di un mezzo che veicola le opinioni di tutti e promuove la conoscenza reciproca.

I soci fondatori ripetono continuamente "Vogliamo creare il posto di lavoro migliore del mondo" e la strada per ora sembra bene indirizzata. La sede, con le sue amache appese ai muri e spazi relax con televisione, videogiochi e divani sembra quasi una parte di Silicon Valley, da cui provengono anche alcuni dipendenti, all’interno della città di Milano (Repubblica 2020). La compagnia, dimostrandosi tra le più innovative e multiculturali della penisola, è così capace di attrarre un numero vastissimo di talenti (si stima che solo il 0,3% dei candidati venga poi assunto) e di essere competitiva a livello globale, diventando *employer of choice*. Il benessere dei lavoratori diventa fine ultimo di politiche HR selezionate e mirate alla creazione di quello che nel secondo capitolo è stato definito “Sustainable Work System”. Si cerca di ridurre l’intensità e lo stress lavorativi creando un ambiente rilassato e stimolante, offrendo la possibilità di lavorare in smart working o con orari flessibili, con la promozione del work-life balance.

Sulla stessa scia si pone l’azienda più piccola R-Everse, ideatrice del Recruiting Collaborativo, un sistema che prevede l’affiancamento di un proprio specialista, definito “scout”, ad un recruiter di un’azienda esterna che si avvale dei suoi servizi. Anche R-Everse è un’azienda giovane e innovativa che punta tutto sulle sue risorse, con lo scopo di anticipare e non subire il

mercato del lavoro e l'obiettivo di assumere, all'interno del proprio staff, il maggior numero possibile di talenti. Le parole con cui essi descrivono la propria esperienza lavorativa sono: divertimento, condivisione, passione. I dipendenti si sentono scelti e credono nell'eccellenza del proprio contributo, che viene spesso premiato con viaggi e innovativi premi di risultato. L'azienda ha in più il suo secondo Quarter Meeting in Sicilia e spesso vi organizza viaggi, volti anche a rafforzare il gruppo.

R-Everse viene scelta perché si pone come una scuola di vita che propone progetti di skills-development all'avanguardia. Ciascuno riesce ad esprimere le proprie potenzialità e a realizzare il proprio percorso di vita e carriera, senza tralasciare il rispetto del work-life balance.

3.3 Progetto “Formula Uomo”

Enzo Ferrari nel 1962 affermava: “Credo che le fabbriche siano fatte di macchine, muri e uomini. Ferrari è fatta soprattutto di persone”.

Dal report di Ferrari sulla sostenibilità del 2018 si intuisce che l'azienda sappia che l'incredibile attenzione e la cura date ai prodotti siano il fondamento sui cui essa ha costruito il suo successo mondiale e che ciò sia stato reso possibile grazie all'impegno delle persone che ci lavorano.

Dal 1997 è stato sviluppato il progetto “Formula Uomo”, iniziativa con l'intenzione di garantire ai dipendenti un'alta qualità della vita lavorativa, che con gli anni è diventata a tutti gli effetti una colonna portante della cultura aziendale. Essa è basata sulla revisione dell'ambiente lavorativo e promuove sicurezza, sviluppo individuale, valorizza il team work e la realizzazione di una comunità che oggi comprende quarantotto differenti nazionalità. Ferrari sa che le migliori performance individuali e collettive possono essere raggiunte se i dipendenti percepiscono di essere nel giusto ambiente. La qualità dei prodotti non è separata dalle vite delle persone che li realizzano e per questo l'ambiente lavorativo e il benessere di chi lavora nella Compagnia sono tra le più rilevanti priorità.

Il complesso di Maranello è stato pensato per rinforzare la sinergia tra lavoro e risultato ed è un perfetto esempio di *Green Workplace* (Zoogah 2010). Gli stabilimenti di produzione sono ideati specificatamente per tenere conto delle esigenze dei dipendenti e combinano sistemi di illuminazione attentamente progettati, aree verdi (ci sono infatti numerosi alberi lungo le strade e all'interno della fabbrica), un nuovo ristorante e specifiche misure volte a migliorare l'impatto ambientale e l'inquinamento acustico grazie all'uso di avanzate tecnologie, tutti risultati di significativi investimenti. Ad esempio, l'edificio del Dipartimento di Meccanica è stato pensato per massimizzare l'entrata di luce naturale e beneficia anch'esso di numerose aree verdi interne

ed esterne. Ciò permette ovviamente anche una riduzione nell'uso dell'elettricità e dei relativi costi fissi.

L'attenzione alla promozione della salute va poi oltre agli standard di legge: per valorizzare uno stile di vita attivo tra i dipendenti è stato lanciato il programma "Formula Benessere", pensato per garantire preventiva assistenza sanitaria alle risorse umane e ai loro figli, dando la disponibilità di medici specialisti per consulti in tutte le aree mediche. A Maranello è disponibile una palestra per chi vi lavora, mentre a Modena il personale riceve un abbonamento gratuito per una delle palestre della città. Questa iniziativa era stata inizialmente pensata per la squadra di F1 ed è stata poi estesa a tutto lo staff.

Avere una sana forza lavoro è appunto lo scopo di tutte le iniziative comprese nel programma e risponde alle tendenze demografiche analizzate nel secondo capitolo (Ehnert 2010). È necessario che i lavoratori siano sani e produttivi e che il loro benessere sia garantito, scegliendo la strada dell'invecchiamento attivo.

In aggiunta, per aumentare il senso di appartenenza alla Compagnia, Ferrari organizza numerosi eventi. Nel 2018 più di duemila tra i dipendenti e i loro ospiti, hanno partecipato alla Finale Mondiale di F1 presso il circuito di Monza, mentre quasi quattromila persone tra lo staff e le proprie famiglie hanno preso parte all'edizione di Natale Bimbi.

3.4 La *Green Workforce* di Lavazza ed Enel

Dal 2017 Lavazza persegue e promuove gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, i Global Goals, contenuti nell'Agenda 2030 come parte della sfida lanciata dalle Nazioni Unite. Questi obiettivi richiedono il coinvolgimento di tutto lo staff aziendale: ad ognuno è richiesto di fare la propria parte nella realizzazione di "uno sviluppo sostenibile sia dal punto di vista ambientale che sociale" (Bilancio di Sostenibilità Lavazza 2019). Lavazza ha deciso di intraprendere un programma di coinvolgimento di tutti gli stakeholder per diffondere il più possibile la conoscenza dei Global Goals, svoltosi durante il 2018, dal nome "Global Zero". Esso si fonda sulla convinzione che tutti possano contribuire, nella propria vita quotidiana, allo sviluppo sostenibile e perché ciò sia possibile diventano necessarie coscienza e consapevolezza su cosa siano effettivamente gli Obiettivi promossi. Durante tutto l'anno è stato quindi realizzato un piano integrato di comunicazione interna "2030, what are WE doing?" per coinvolgere tutti i dipendenti a livello globale, attraverso diversi canali, con iniziative ispirate ai Global Goals, per stimolare l'impegno quotidiano di ciascuno verso il loro perseguimento. Nell'arco del 2018, i dipendenti hanno ricevuto diciassette newsletter, ciascuna pensata per rendere nota l'importanza di ciascun Goal, come esso possa essere perseguito nella vita di tutti i giorni e in

che modo l'azienda stia contribuendo alla sua promozione, descrivendo i progetti specifici in cui è impegnata. Ogni newsletter ha incluso poi esperienze di dipendenti che hanno implementato nelle proprie vite il concetto di sostenibilità. Nel Bilancio di Sostenibilità si apprende che nelle aree comuni dell'headquarter Nuvola, a Torino, e in quelle delle consociate esterne, sono state create le "What are we doing Box": scatole in cartone in cui lo staff, per tutto l'anno, ha potuto imbucare la propria storia di sostenibilità, ed è poi stato intervistato per raccontarla. Nello stesso anno è stato realizzato anche il primo Family Day del Centro Direzionale, in cui i Global Goals hanno rappresentato il tema principale. Durante questo evento i partecipanti hanno potuto votare il proprio Obiettivo preferito. Ha vinto il sesto, dedicato all'acqua, e questo è poi stato trattato al Festival dell'Educazione di Torino e presso il Museo Lavazza. Queste iniziative sono importantissime perché necessarie a creare e formare una *Green Workforce* (Zoogah 2010) che apprezza lo sforzo della propria azienda nei confronti dell'ambiente. La GRU diventa così l'attore principale nel processo di responsabilizzazione dei propri dipendenti, unificando gli sforzi, spesso trascurabili, dei singoli. L'adozione di queste pratiche, tipicamente presenti nella letteratura sul Green HRM, può inoltre giovare all'azienda in quando il riconoscimento di "green employer" riesce ad essere fonte attrattiva nei confronti sia dei giovani talenti delle generazioni Y e Z, che si riconoscono nei valori dell'organizzazione, sia degli altri stakeholders esterni: clienti, fornitori, media e più in generale la società.

Un'iniziativa altrettanto virtuosa per la creazione e la formazione di una *Green Workforce* è stata quella promossa da Enel nell'aprile del 2019, che ha visto la collaborazione dell'azienda con quattro organizzazioni non profit (Legambiente, Marevivo, Moige, Quartieri Tranquilli) e il coinvolgimento, in un nuovo Programma di volontariato Enel, più di settecento dipendenti. Questi hanno potuto passare una giornata lavorativa non convenzionale, lontani dai propri uffici, ripulendo nove città italiane (Torino, Venezia, Milano, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Cagliari, Palermo) da chili di spazzatura in luoghi pubblici, come giardini e spiagge. Coinvolgere i dipendenti in iniziative per lo sviluppo del territorio e per la coesione sociale è così strumentale alla la creazione di quei valori promossi dai Global Goals delle Nazioni Unite, che Enel sostiene di perseguire da tempo.

3.5 Sistemi di compensazione

Nel secondo capitolo viene descritto come implementare il Green HRM e in particolare come tutte le funzioni della GRU possano essere concepite in chiave green, anche la progettazione del pacchetto retributivo.

Luxottica, ad esempio, tra i premi di risultato compresi nel sistema variabile di incentivazione del welfare aziendale, include tre indicatori di efficienza che riguardano il raggiungimento di una sostenibilità in ambiente lavorativo. In particolare, questi si focalizzano su:

- Produzione di CO2 (kg di CO2 su prezzi prodotti);
- Efficienza energetica (kWh su prezzi prodotti);
- Utilizzo dell'acqua (litri su prezzi prodotti).

È evidente quindi che i sistemi di compensazione non guardino più solo alla produttività, ma che incentivino anche una riduzione di sprechi, scarti e consumi energetici.

Dopo cinque anni, nel 2019, anche nell'azienda bergamasca Italcementi torna il premio di risultato, e nello specifico in versione green. Il direttore risorse umane Giuseppe Agate dice: "Per la prima volta nel nostro settore, l'economica circolare entra a far parte di un accordo sindacale, con un parametro che lega il premio di risultato all'uso dei combustibili alternativi. In tutta Europa, infatti, tali materiali sono una risorsa energetica e la loro valorizzazione nelle cementerie è attualmente la principale strada per abbattere la CO2 nel nostro ciclo produttivo". Attraverso questi innovativi sistemi di compensazione, le performance ecologiche dei vari dipartimenti aziendali vengono misurate, e in caso corrette e migliorate. Incentivare il proprio staff verso comportamenti green significa incoraggiarlo ad adottare comportamenti sostenibili sia a lavoro che a casa, come nel caso di Luxottica, e renderlo consapevole e motivato verso obiettivi importanti a livello corporate.

3.6 Conclusioni

Concludendo questa analisi su alcune aziende italiane, appare evidente che stia aumentando la consapevolezza sul tema della sostenibilità e da qui la voglia delle organizzazioni di mettersi in gioco in prima linea, coinvolgendo la propria Direzione delle risorse umane.

La sostenibilità assume quindi una duplice rilevanza per la GRU. Per prima cosa, i dipendenti, visti finalmente come fonte primaria da non estinguere di vantaggio competitivo, diventano il centro di pratiche atte allo sviluppo delle loro competenze e al miglioramento del loro benessere, con la promozione di sistemi di work-life balance. Le azioni mirate a questi obiettivi sono sempre di più, soprattutto in contesti medio-piccoli, nei quali i dipendenti sono meno numerosi e le aspirazioni di questi ultimi più identificabili.

In secondo luogo, soprattutto nelle grandi aziende che hanno un impatto maggiore nei confronti dell'ambiente, anche a livello globale, la Direzione HR si fa promotrice degli obiettivi organizzativi green a livello corporate e diventa responsabile nella creazione di una forza lavoro

che per prima si responsabilizza e assume comportamenti sostenibili, volontariamente o grazie a sistemi di incentivazione.

Bibliografia

- AHMAD, S, 2015. Green Human Resource Management: Policies and practices. Cogent Business & Management. Disponibile su <<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>>.
- ALTER, S, 2002. Defining information systems as work systems: implications for the IS field. European Journal of Information Systems 17, p. 448-469.
- ANSA.IT, 01/04/2019. Enel-Legambiente, volontari puliscono Roma da 774 kg di rifiuti. <https://www.ansa.it/sito/notizie/postit/Enel/2019/04/01/enel-legambiente-volontari-puliscono-roma-da-774-kg-rifiuti_a6967096-24ad-4024-95dc-2047c3a0ccb0.html> [11/06/2020].
- APP, S, MERK, J, BUTTGEN, M, 2012. Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. Management Revue Vol. 23, No. 3, p. 262-278. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/41783721>>.
- BEHREND, T, BAKER, B, 2009. Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role of Organizational Reputation. Journal of Business and Psychology, p. 341-350.
- BENDING SPOONS, 01/02/2018. LA GENTE DI BENDING SPOONS: Silvia Cerri, People Operations Spooner da Brescia. <<https://medium.com/bendingspoons/la-gente-di-bending-spoons-silvia-cerri-people-operations-spooner-da-brescia-396a6d811047>> [09/06/2020].
<https://bendingspoons.com/team.html> [13/06/2020].
- BENDING SPOONS, 27/12/2017. LA GENTE DI BENDING SPOONS: Paride Bifulco, Software Engineer da Napoli. <<https://medium.com/bendingspoons/la-gente-di-bending-spoons-paride-bifulco-software-engineer-da-napoli-88b54fb1e5>> [09/06/2020].
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2018, LAVAZZA.
- BINI, F, 17/04/2020. Bending Spoons, la società scelta dal governo per sviluppare la app di tracciamento. Repubblica.it. Disponibile su <https://www.repubblica.it/economia/2020/04/17/news/bending_spoons-254269162/> [16/06/2020]
- BOUDREAU, J.W., RAMSTAD, P.M., 2005, Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition.
- COHEN, E, TAYLOR, S, 2010. HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability. SHRM Foundation Executive Briefing.
- CORPORATE.ENEL.IT, 02/04/19. Volontariato Enel: vicino alla comunità. <<https://corporate.enel.it/it/storie/a/2019/04/progetti-volontariato-enel-programma-2019>> [11/06/2020]>.

- COSTA, G, GIANECCHINI, M, 2019. Risorse umane. Persone, relazioni e valore. 4°ed. Milano: McGraw-Hill Education.
- DOCHERTY, P, KIRA, M, SHANI, R, 2008. Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability. 2°ed. Routledge.
- DUTTA, S, 2014. Greening People: A Strategic Dimension. ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research. Vol.2 Issue 2, p. 143-148. Disponibile su <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2382034>.
- EHNERT, I, 2006. Sustainability issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. 21° Workshop sul SHRM, Birmingham.
- EHNERT, I, HARRY, W, 2012. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. Management Revue Vol. 23, No. 3. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/41783719>>.
- EHNERT, I, HARRY, W, ZINK, K. 2014. Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Springer.
- GUERCI, M., 2011. La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa. 1° ed. Milano: Franco Angeli.
- HAMEL, G, 2017. Disadvantages of Going Green. Disponibile su <<https://www.sapling.com/6182126/disadvantages-going-green>>.
- JABBOUR, C, SANTOS, F, 2008. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. Journal of Cleaner Production, p. 51-58. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/222339515_Relationships_between_human_resource_dimensions_and_environmental_management_in_companies_Proposal_of_a_model>.
- JACKSON, K, 2012. An Essay on Sustainable Work Systems: Shaping an Agenda for Future Research. Management Revue Vol. 23, No. 3, p. 296-309. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/41783723>>.
- JACKSON, S, SEO, J, 2010. The greening of strategic HRM scholarship. Organization Management Journal. P. 278-290. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/49119256_The_greening_of_strategic_HRM_scholarship>.
- KIRA, M, BALKIN, D, 2010. Crafting sustainable work: Development of personal resources. Journal of Organizational Change Management. Vol. 23, no. 5. Disponibile su

<https://www.researchgate.net/publication/229051842_Crafting_sustainable_work_Development_of_personal_resources>.

KITAZAWA, S, SARKIS, J, 2000. The Relationship Between ISO 14001 and Continuous Source Reduction Programs. *International Journal of Operations & Production Management* 20, p. 225-248.

KRAMAR, R, 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1069-1089. Disponibile su <<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>>.

LIS, B, 2012. The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue* Vol. 23, No. 3, p. 279-295. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/41783722>>.

MANDIP, G, 2012. Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, I, p. 244-252.

MANZARI, F, MONGIELLO, V, 2010. La gestione delle risorse umane per la sostenibilità: una analisi esplorativa. Politecnico di Milano. Facoltà di Ingegneria dei Sistemi.

MARIAPPANADAR, S, 2012. Sustainable Human Resource Management. Strategies, Practices and Challenges. 1° ed. Red Globe Press.

MISHRA, P, 2017. Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*. Disponibile su

<https://www.researchgate.net/publication/319941637_Green_human_resource_management_A_framework_for_sustainable_organizational_development_in_an_emerging_economy>

MULLER-CAMEN, M, 2018. From Sustainable to Truly Sustainable HRM. Conferenza IIBG - The Open University of Hong Kong.

NAWANGSARI, L, SUTAWIDJAYA, A, 2018. How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business? *Mercu Buana University. 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*.

PFEFFER, J, 2010. Building Sustainable Organizations: The Human Factor, *Academy of Management Perspectives*. In M. GUERCI, 2011. La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa. 1° ed. Milano: Franco Angeli.

RENEWICK, D, REDMAN, T, MAGUIRE, S, 2008. Green HRM: A review and research agenda. Discussion Paper No 2008.01. The University of Sheffield. Disponibile su

<https://www.researchgate.net/publication/230537826_Green_Human_Resource_Management_A_Review_and_Research_Agenda>.
 r-averse.com/it/chi-siamo/ [13/06/2020]

SARKIS, J, 2019. Handbook on the Sustainable Supply Chain. Edward Elgar Pub.

SHABAN, S, 2019. Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. Canadian Center of Science and Education. Vol. 12, no. 5. Disponibile su <<https://doi.org/10.5539/ibr.v12n5p86>>.

SHOBANA, P, 2020. Green HRM. Aegaeum Journal, vol 8. Disponibile su <<http://aegaeum.com/gallery/agm.j-2598.55-f.pdf>>.

STANKEVICIUTE, Z, SAVANEVICIENE, A, 2013. Sustainability as a concept for Human Resource Management. Kaunas University of Technology, Lithuania. Disponibile su <<http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.4.5631>>.

SUSTAINABILITY REPORT 2018, FERRARI.

VEDANI CARLO METALLI, 27/01/2013. La Vedani Carlo Metalli introduce un innovativo premio di risultato. <https://www.intals.it/index.php?option=com_content&view=article&id=144:la-vedani-carlo-metalli-introduce-un-innovativo-premio-di-risultato-2&catid=14&Itemid=154&lang=de> [09/06/2020].

WRIGHT, P, McMAHAN, G, 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Texas A&M University. Disponibile su <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639201800205>>.

ZAUGG, R, BLUM, A, THOM, NORBERT, 2001. Sustainability in Human Resource Management. Istituto per le Organizzazioni e per lo Human Resource Management dell'Università di Berna.

ZOOGAH, D, 2010. The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. Sage Publications, Ltd. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/23279429>>.