



# Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali  
**Corso di laurea in Economia**

Prova Finale

## **Sustainable Human Resource Management: approcci e strumenti**

*Uno sguardo verso le pratiche HR in ottica sostenibile*

**Relatore:** Prof. Gubitta Paolo

Laureando: De Menech Lorenzo

Matricola: 1188421

## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE &amp; SINTESI</b> .....	3
<b>CAPITOLO PRIMO - <i>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE SOSTENIBILE: DA STRUMENTO A ECOSISTEMA</i></b> .....	5
<b>1.1 Introduzione</b> .....	5
<b>1.2 Le risorse umane</b> .....	6
<b>1.3 Creare un ambiente sostenibile</b> .....	7
<b>1.4 Da strumento a comportamento</b> .....	8
<b>1.5 Conclusioni</b> .....	10
<b>CAPITOLO SECONDO - <i>APPROCCI STRATEGICI DEL SHRM</i></b> .....	11
<b>2.1 Introduzione</b> .....	11
<b>2.2 Ricerca delle competenze green: reclutamento e selezione</b> .....	11
<b>2.3 Opportunità: coinvolgimento e sviluppo delle abilità green</b> .....	14
<b>3.4 Motivare i comportamenti: retribuzioni e valutazione delle prestazioni</b> .....	16
<b>3.5 Conclusioni</b> .....	18
<b>CAPITOLO TERZO - <i>VERSO UNA GESTIONE SOSTENIBILE, I POCHI VIRTUOSI</i></b> .....	19
<b>3.1 Introduzione</b> .....	19
<b>3.2 Cosa significa agire in modo sostenibile</b> .....	20
<b>3.3 Diversi approcci alla Sostenibilità</b> .....	21
<b>3.4 Un attore virtuoso nella Gestione delle Risorse Umane Sostenibile</b> .....	24
<b>3.5 Conclusioni</b> .....	25
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b> .....	27
<b>REPORT DI RICERCA E FONTI GIORNALISTICHE</b> .....	29
<b>RIFERIMENTI SITOGRAFICI</b> .....	30

## INTRODUZIONE & SINTESI

### ***Contesto.***

La crescita esponenziale dell'economia mondiale e della globalizzazione ha portato le imprese ad interrogarsi sugli effetti di questa repentina evoluzione. Il consumo ed il riutilizzo delle risorse sono stati i principali indiziati di questa nuova ondata e le aziende si sono dimostrate attive nel ricercare soluzioni utili ad affrontare i nuovi cambiamenti. La sostenibilità e la responsabilità di impresa sono diventate problematiche prioritarie, modificando profondamente la struttura organizzativa grazie all'introduzione di aree specializzate nel monitorare l'efficienza energetica e l'impatto sul territorio. La Gestione delle Risorse Umane sostenibile (SHRM) nasce con lo spirito di ridefinizione delle funzioni aziendali (come la Responsabilità Sociale d'Impresa) per evolvere le pratiche e politiche organizzative in ottica sostenibile. Questo elaborato si propone di raccogliere le informazioni nate attorno al tema del Sustainable Human Resource Management, cercando di trovare un allineamento tra descrizioni teoriche e pratiche di gestione, proponendosi di verificarne l'effettiva applicazione nei report di sostenibilità di varie aziende del settore sportivo e dell'outdoor.

### ***Primo capitolo.***

Nel primo capitolo andrò ad illustrare le varie definizioni che ruotano attorno al concetto di gestione delle risorse umane sostenibile, in relazione ai Sustainable Development Goals, un punto importante nella valorizzazione della cultura della sostenibilità. La panoramica sulle varie posizioni in merito al concetto di SHRM ci permetterà di individuare i benefici sull'ambiente esterno derivanti da una corretta gestione delle politiche aziendali e di individuare le potenzialità di un valido apprezzamento della risorsa umana.

### ***Secondo capitolo.***

Nel secondo capitolo mi concentrerò sulla definizione delle pratiche di gestione delle risorse umane che più impattano sul sistema organizzativo: reclutamento e selezione, formazione e sviluppo professionale, retribuzione e valutazione delle prestazioni. In più cercherò di offrire un ventaglio di pratiche concrete, rinvenute dalla letteratura degli ultimi venti anni, al fine di fornire uno strumento di verifica nella ricerca di un'applicazione concreta.

***Terzo Capitolo.*** In questo capitolo cercherò di appurare l'effettivo utilizzo delle pratiche di gestione delle risorse umane sostenibile all'interno dell'ambiente aziendale odierno. Ho preso in considerazione diverse aziende che operano nel settore calzaturiero sportivo e dell'outdoor, tra le

quali Adidas, Nike, Oberalp Group e Asics, che presentano una cultura aziendale simile per valori legati alla salute fisica, l'impatto sul territorio e valorizzazione delle persone. L'obiettivo dell'elaborato sarà quello di confrontare il reale impiego degli strumenti delle pratiche di gestione da parte dell'impresa, al fine di raggiungere traguardi strategici sostenibili.

# **CAPITOLO PRIMO - GESTIONE DELLE RISORSE UMANE SOSTENIBILE: DA STRUMENTO A ECOSISTEMA**

## **1.1 Introduzione**

Ad oggi, le imprese stanno acquisendo sempre più coscienza rispetto ad obiettivi di sviluppo sociale, etico ed ecologico (Nour Chams *et al.*, 2019). In un recente sondaggio (ISTAT, 2018) è emerso che oltre il 66,6% delle imprese italiane dichiara di essere impegnato in azioni volte a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività.

Gran parte di questo fervore lo possiamo ricondurre ad una svolta importante: settembre del 2015, quando l'Organizzazione delle Nazioni Unite ha sottoscritto, assieme ai governi dei 193 Paesi membri, il piano per lo sviluppo sostenibile indicando 17 obiettivi: i "Sustainable Development Goals".

Il piano prevede l'equilibrio di tre elementi fondamentali: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela ambientale.

Le finalità dei SDG's non si limitano alla semplice dichiarazione d'intenti, ma vogliono stabilire un vero e proprio piano di sviluppo, volto a stimolare le nuove generazioni ad una visione sostenibile ed innovativa del business, dando vita a lavoratori (e cittadini) proattivi verso i cambiamenti della società (Nour Chams *et al.*, 2019).

In questo capitolo andremo a definire gli elementi sostanziali che delineano le pratiche (HR practices) e la gestione delle risorse umane (HRM) in ottica sostenibile, per poi addentrarci nell'esposizione di alcune soluzioni concrete che la letteratura ha documentato.

L'elemento comune ed imprescindibile che lega strettamente SDG's e l'HRM è la risorsa umana, proprio per il fatto che le persone, con i propri pensieri, atteggiamenti ed azioni, operano in modo diretto sia sull'ambiente sociale che ecologico.

Ad oggi l'impresa si sta evolvendo verso il perseguimento di un progetto "green" di lungo periodo, esaltando le funzioni che più sono allineate a questa visione. Le organizzazioni non sono rimaste inermi di fronte ai repentini mutamenti del mercato e molte aree aziendali si sono evolute: all'interno del panorama generale, la funzione che finora si è dimostrata come la massima realizzazione dell'ideologia "green" è il Sustainable Human Resource Management (Gestione delle Risorse Umane Sostenibile), posta come ruolo centrale nello sviluppo del business d'impresa.

Questo sistema gioca un ruolo primario nel contesto di valorizzazione delle risorse umane e perciò l'avviamento dell'attività di Gestione delle Risorse Umane Sostenibile sta assumendo sempre più vera e propria importanza strategica (Ahmad, 2015).

Nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare l'evoluzione della funzione di gestione delle risorse umane sostenibile per poi intravedere i benefici che le pratiche di gestione portano all'interno dell'ambiente aziendale.

Nel paragrafo 1.2 cercherò di introdurre il concetto di Gestione delle Risorse Umane Sostenibile, per poi affrontare le pratiche di gestione e sviluppo all'interno della complessità di un'organizzazione.

Nel paragrafo 1.3 vorrei definire il ruolo della Sostenibilità applicato alla funzione delle Risorse umane, senza perdere di vista il contesto nel quale l'azienda opera, tra stakeholder ed istituzioni.

Per ultimo nel paragrafo 1.4 cercherò di strutturare il ragionamento con lo scopo di comprendere quanto le pratiche di gestione delle risorse umane siano catalizzanti nel costruire un ambiente di lavoro sostenibile e nello stimolare il comportamento dei lavoratori.

Le parole chiave saranno Sustainable Human Resource Management, ambiente sostenibile ed pratiche di gestione del personale

## **1.2 Le risorse umane**

Il concetto di Gestione delle Risorse Umane Sostenibile (SGRU) è stato largamente discusso negli studi accademici e ad oggi non ha ancora una definizione univoca.

Secondo Jabbour e Santos (2008) il concetto di Green Human Resource management ruota attorno ad un modello multidimensionale, che non prevede la semplice esecuzione delle pratiche adatte, ma che richiede una visione olistica della sostenibilità, che spinga l'organizzazione alla creazione di un ambiente sostenibile nel quale la risorsa umana possa essere stimolata e riallineata.

La definizione di SHRM nasce dalle decisioni del management centrale, che definisce il peso relativo della "sostenibilità" all'interno della propria cultura aziendale (Ehnert *et al.*, 2015).

Questo nuovo settore viene pensato, allo stesso tempo, come l'estensione della funzione HR, che permette di raggiungere obiettivi sociali ed ecologici: gli effetti dei piani di SHRM hanno dei risvolti anche al di fuori dell'organizzazione, dei quali non si ha un immediato feedback di ritorno (esternalità positive e negative).

Un'ulteriore considerazione nell'adozione delle pratiche di SGRU è collegata alla diffusione di una coscienza collettiva riguardo temi ambientali. Secondo Mampra (2013) ciò produrrebbe effetti positivi, sia esternamente (prestazioni efficienti ed ecologiche), che internamente: motivando e sviluppando una morale sensibile per i dipendenti; una win-win situation per l'impresa.

Certamente, tutte le pratiche di gestione delle risorse umane dovranno essere adattate agli obiettivi di sostenibilità aziendali. In questo, la strategia, dovrà governare allo stesso livello innovazione, diversità culturale e gestione dell'ambiente nel concretizzare l'impatto positivo sulle performance organizzative (Jabbour e Santos, 2008).

Il nuovo sistema creatosi grazie al corretto bilanciamento di pratiche e cultura aziendale, porterà allo sviluppo di nuove competenze come la sensibilità verso le questioni sociali, il coinvolgimento verso temi ambientali e l'attivismo verso il consumo sostenibile (Nour Chams *et al.*, 2019).

L'evoluzione della funzione odierna delle risorse umane, verso una concezione sostenibile della stessa, passa attraverso lo sviluppo delle pratiche che cercheremo di analizzare nei prossimi capitoli: reclutamento e selezione, valutazione delle prestazioni, sistema di paghe e ricompense, formazione e sviluppo del personale.

La costruzione delle pratiche di SHRM vista in prospettiva di sviluppo della vera e propria Risorsa Umana, e non solamente come sfruttamento, porta dei benefici reciproci all'azienda ed al lavoratore stesso (Renwick *et al.*, 2013). Questi vantaggi si sviluppano all'interno di un progetto strutturato, nel quale inserire i propri dipendenti, al fine di allineare il pensiero collettivo ad un'ottica di lavoro sostenibile, per poi mostrare il proprio impegno verso traguardi sostenibili agli agenti e stakeholder esterni.

Ad oggi non si può parlare di SGRU senza tener conto di tutto l'ecosistema nel quale opera l'impresa, a partire dagli stakeholder esterni fino ad arrivare ai dipendenti che vivono e conformano i propri valori a quelli dell'impresa.

Il ruolo delle SGRU si propone al fine di stimolare le coscienze dei propri lavoratori, in modo da renderli a loro volta diffusori dell'innovazione "green". L'organizzazione non può trascurare i potenziali benefici che la società, l'ambiente ed il business possono trarre grazie allo sviluppo di un sistema di pratiche e politiche coordinate dalla SGRU (Arulrajah e Opatha, 2015).

### **1.3 Creare un ambiente sostenibile**

“Per intraprendere il discorso sulla sostenibilità, le compagnie hanno bisogno di ascoltare gli stakeholder esterni. Dovrebbero creare un comitato di “amici critici”, che li porterebbe a sviluppare nuove idee di business volte a migliorare l'ambiente e la società.” Queste le parole dell'ex vicepresidente in Veolia, Christine Rodwell, in un'intervista dell'Henderson Institute (Young e Reeves, 2020).

In un sondaggio del 2020 di LifeGate, una società benefit italiana fortemente legata al tema della sostenibilità, dimostra come i trend stiano cambiando: il 62% degli italiani si è dimostrato più che attento allo stile di vita ed al comportamento che richiede l'agire in modo green. Lo stimolo al chiarimento ed alla conoscenza oramai è consolidato anche dal punto di vista del consumatore finale, che tiene conto dell'impatto ambientale dei propri acquisti (Guerci *et al.*, 2015).

Ciò spinge le imprese ad agire monitorando la propria catena produttiva e distribuendo al cliente un prodotto connesso ai valori della sostenibilità, adottando delle procedure concrete volte ad evolvere il proprio metodo di lavoro.

Nel 2001 l'Unione Europea presenta la definizione di Bilancio di Sostenibilità: uno strumento attraverso cui le imprese hanno la possibilità di condividere i propri successi e obiettivi in tema di "preoccupazioni sociali ed ecologiche" a partire dai temi materiali come la creazione di valore sostenibile, trasparenza nella gestione; passando per i temi sociali ed ambientali quali salute e sicurezza, qualità dei servizi, stakeholder engagement, tutela del territorio (Snam, 2014). In questo panorama le pratiche di SHRM (green recruitment, green performance management and compensation, green training and development) giocano un ruolo importante nell'influenzare la percezione dei clienti. In più condizionano in modo sostanziale la pressione degli stakeholder esterni verso il raggiungimento di una performance sostenibile (Guerci *et al.*, 2015). Lo sviluppo di un piano di SHRM permette all'azienda di avere una visione di lungo termine, evitando di cadere nell'inutile ricerca di costi-benefici di breve termine, che non permetterebbero di avere uno sguardo d'insieme sull'evoluzione delle implementazioni sostenibili (Enhert *et al.*, 2015).

Assieme allo standard definito dall'Unione Europea nel 2001, molte aziende sono nate (cominciavano ad operare da qualche anno) con l'intento delineare delle linee guida, o meglio, di riconoscere l'impatto delle proprie attività sull'ambiente circostante. Una di queste è GRI (Global Reporting Initiative, 1997) che opera con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni ad essere coscienti del proprio impatto all'interno del mercato, fissando un linguaggio universale e trasparente, volto ad informare e creare un dialogo con gli stakeholder esterni.

Quando si parla di sviluppo sostenibile e di SHRM bisogna tener conto dell'ambiente che circonda l'impresa, che dell'atmosfera che prolifica internamente.

#### **1.4 Da strumento a comportamento**

Assieme all'ambiente esterno, cercheremo di concentrarci su quello interno, evidenziando le potenzialità del SHRM alla luce delle pratiche che i sistemi di gestione delle risorse umane adottano. Diversi studi confermano il fatto che le pratiche di gestione delle risorse umane portino a dei risultati organizzativi positivi e in aggiunta, si possono considerare come un ottimo sistema predittivo nell'analisi del sistema di feedback e motivazione che viene ad instaurarsi all'interno di un'organizzazione (Williams, 2003; Diffie-Couch, 1984).

Svariati comportamenti e pratiche determinano la formazione di un ambiente lavorativo sano e sostenibile, in questo il ruolo dei manager è fondamentale e permette di raggiungere diversi traguardi quali l'uguaglianza sociale e la qualità del lavoro sana.



In Europa il livello di “ambiente sano” percepito dai dipendenti risulta molto elevato (Eurofound, 2017). Le aziende possono agire sulla leva motivazionale del lavoratore, attraverso incentivi economici, il riconoscimento del proprio contributo, i sistemi di valutazione e le analisi di clima, volti a stimolare a cascata il loro comportamento di tutti i giorni (Massimo Pilati *et al.*, 2008).

Ciò che si prefigge in qualche modo il SHRM è creare un ambiente sociale ed un ambiente ecologico tali da rendere i lavoratori proattivi, favorendo la conoscenza e il loro attivismo verso il raggiungimento di questi obiettivi (Renwick *et al.*, 2013).

Nel ricercare le migliori caratteristiche per operare una gestione sostenibile, Nour Chams (2019) individua tre sottogruppi di caratteristiche che identificano l’agire di ognuno: green behaviours (comportamenti), green competencies (competenze), green values (valori).

I comportamenti sono legati agli atteggiamenti abitudinari di un lavoratore sia verso i propri colleghi, a volte anche forzati dagli usi aziendali, sia verso l’ambiente. Le competenze sono riconducibili alla conoscenza ed alle propensioni personali nell’agire attivamente verso la sostenibilità, con il fine ultimo di preservare la risorsa naturale. I valori interessano principalmente gli aspetti rilevanti delle convinzioni personali come empatia e altruismo, un terreno prolifico nell’applicazione delle pratiche di SHRM (Florea *et al.*, 2012).

Nel panorama delle capacità green, il management deve credere nelle potenzialità del coinvolgimento e dello sviluppo dei lavoratori sul tema della sostenibilità, d’altra parte possono avvalersi di certificazioni che stimolino l’employer branding aziendale, in modo da attrarre e trattenere i talenti del mercato del lavoro. Tra queste troviamo l’ISO 14001, un certificato standard di gestione ambientale che attesta l’aderenza ai requisiti di controllo e pianificazione dell’ambiente organizzativo tra i quali la gestione controllata dei prodotti e servizi, la riduzione degli sprechi tramite una maggiore efficienza dei processi e la facilità di integrazione con altri sistemi di gestione (qualità, sicurezza, sicurezza dell’informazione).

Quando il top management si è attivato nello stimolare la comunicazione sull’importanza dello sviluppo sostenibile, i supervisor hanno la possibilità di agire direttamente sui dipendenti utilizzando tre strumenti principali: il sistema di feedback e delle azioni correttive che stimolano la condivisione di un obiettivo comune, il sistema di ricompense monetarie e non monetarie che agiscono sulla motivazione del dipendente ed infine sul potenziamento e sviluppo, guardando a sistemi di rotazione orizzontale e di coinvolgimento (Govindarajulu e Daily, 2004).

Nella costruzione di un piano di gestione delle risorse umane sostenibile è quindi necessario che l’intera azienda sia allineata verso traguardi sostenibili, sfruttando la cultura e i valori che muovono ad operare in modo proattivo. Le pratiche di green HRM hanno degli effetti positivi sul modo di agire dei dipendenti e permettono di implementare le performance d’impresa, ma principalmente

consentono all'azienda di direzionare il comportamento delle persone verso la costruzione di un ambiente sociale ed ecologico sano (Saeed *et al.*, 2018).

## 1.5 Conclusioni

In questi paragrafi ho cercato di delineare i confini del concetto di SHRM nella letteratura, dalla risorsa all'ambiente nel quale opera l'impresa.

In questo panorama, le pratiche di Gestione delle risorse umane sono uno strumento applicativo nel raggiungimento di obiettivi e performance efficienti.

Gli studi indicano chiaramente come l'utilizzo di un corretto sistema di politiche sostenibili abbia la possibilità di influenzare direttamente le assunzioni di base dei lavoratori, inducendoli ad agire in modo "green" e di conseguenza portare benefici concreti nella realizzazione dell'attività d'impresa.

Il comportamento e la cultura aziendale pongono le basi dell'attuazione di un piano di sviluppo ambientale che include tutte le funzioni aziendali, sotto la direzione del sistema di gestione di sviluppo delle risorse umane.

Non possiamo relegare questa funzione ad un semplice ruolo esecutivo, perché ne limita le potenzialità, molti autori hanno sottolineato come la potenzialità del management stia nel creare una dimensione multifunzionale al fine di educare i lavoratori ai valori sostenibili perseguiti dall'azienda.

Le azioni dirette verso l'educazione ed il coinvolgimento del personale nello sviluppo di progetti sostenibili sono importanti nella gestione delle relazioni con gli attori esterni interessati all'attività d'impresa, l'output generato potrà generare benefici sia in termini di performance che in termini reputazionali.

Il sistema di Sustainable Human Resource Management non deve essere banalizzato alla semplice applicazione di pratiche "green" ma richiede un allineamento generale da parte del management, al fine di costruire un ambiente innovativo e stimolante per sviluppare progetti sostenibili con conseguenti riconoscimenti da parte della società.

## **CAPITOLO SECONDO -**

### ***APPROCCI STRATEGICI DEL SHRM***

#### **2.1 Introduzione**

Le pratiche di gestione delle risorse umane sostenibile possono generare diversi effetti, a diversi livelli. Da una parte influenzano indirettamente la forza lavoro dell'organizzazione, sviluppando una cultura attenta alla tutela dell'ambiente, con competenze e conoscenze relative, dall'altra contano sui benefici economici di riduzione dei costi o dei rifiuti (Arulrajah, 2016).

Secondo Nour Chams (2019) i principali esiti del Sustainable Human Resource Management a livello individuale sono l'interesse, l'impegno ed il coinvolgimento mentre gli effetti per l'impresa sono legati alla dimensione economica, reputazionale e attrattiva verso l'ambiente esterno.

In questo capitolo andremo a delineare alcuni esempi di politiche di gestione delle risorse umane, al fine di offrire delle possibili conseguenze nell'applicazione delle stesse all'interno dell'ambito aziendale.

Nel paragrafo 2.2 raccolgo le osservazioni riguardo il tema del reclutamento e della selezione in ottica di attrazione e ritenzione di talenti e competenze green.

Nel paragrafo 2.3 esamino i processi di formazione e sviluppo del personale, determinanti nel processo di attivazione e coinvolgimento dei dipendenti nella creazione di programmi di gestione ambientale.

Nel paragrafo 2.4 esploro il sistema di retribuzione e di feedback, all'interno del panorama motivazionale creato dall'impresa, per poter consentire uno sguardo d'insieme sul sistema di pratiche inerenti.

Le parole chiave di questo capitolo sono: reclutamento, motivazione e sviluppo professionale.

#### **2.2 Ricerca delle competenze green: reclutamento e selezione**

La ricerca di talenti e di qualità dei lavoratori è sempre stata una sfida per le imprese del mondo, in particolare per le società multinazionali, indotte ad accrescere il proprio "employer branding" verso generazioni sempre più sensibili alle questioni ambientali (Ehnert, 2009). Per affrontare i cambiamenti ambientali e la trasformazione del mercato, anche i lavoratori ricercano opportunità di lavoro affini ai propri valori sostenibili (Renwick *et al.*, 2013).

Le capacità dei recruiter aziendali saranno quindi volte ad individuare le competenze ambientali e le skills caratteristiche di una potenziale “green” job description, per poi concentrare le proprie forze nella comunicazione dei propri piani di sviluppo sostenibile.

Ad oggi le imprese stanno disciplinando nuovi ruoli legati all’ambiente, al fine di inquadrare le strategie di gestione ambientale nel complesso sistema organizzativo (Arulrajah e Opatha, 2015).

La Tabella 1 mostra alcune pratiche di gestione green esistenti riferite alla realizzazione di una nuova job description, efficaci nell’implementare l’analisi e l’introduzione dei lavori sostenibili all’interno dell’organizzazione.

**Tabella 1: Pianificazione del lavoro e pratiche descrittive**

<b>Autori</b>	<b>Pratiche</b>
Renwick <i>et al.</i> 2008	1. Mostrare un bilancio sulla sicurezza e la salute dei compiti aziendali legati all’ambiente (l’esposizione a sostanze nocive o potenziali emissioni)
	2. Abbinare i valori e abilità individuali alle necessità della job description (investire nel reclutamento di competenze specifiche)
Wehrmeyer 1996	3. Sfruttare il lavoro di gruppo e la costruzione di team multifunzionali nella job description per risolvere questioni ambientali trasversali all’azienda.
Govindarajulu e Daily 2004	4. Includere l’importanza della sostenibilità come un valore nella descrizione del ruolo
	5. Sottolineare le competenze Green come una componente esclusiva nelle specifiche del lavoro
Opatha 2013	6. Sviluppare un piano di nuovi lavori sostenibili, per permettere di focalizzarsi sulla gestione organizzativa di valutazione delle performance ambientali d’impresa

Per molti lavoratori, la ricerca da parte delle aziende di competenze specifiche di gestione ambientale, è considerata come un valore aggiunto e quindi di un vantaggio competitivo, riconoscendo l’attrattività verso personale di talento e ad alte prestazioni (Renwick *et al.*, 2013).

Nella scelta di attirare lavoratori competenti, l'impresa dovrà attuare anche delle politiche di reclutamento e selezione ben delineate; come abbiamo osservato nel capitolo uno, un management impegnato nello sviluppo di politiche sostenibili sarà più propenso nella concretizzazione dei piani di gestione sostenibile, coinvolgendo anche i dipendenti. La ricerca di nuovi collaboratori dovrà essere indirizzata verso persone che sensibili verso il tema, tenendone conto nella valutazione della domanda di lavoro. La tabella 2 raccoglie alcune pratiche utili nella definizione di un modello di reclutamento e selezione in linea con il sistema di progettazione ambientale.

**Tabella 2: Reclutamento e Selezione Green**

Autori	Pratiche
Wehrmeyer 1996; Renwick <i>et al.</i> 2013; Opatha 2013	1. Trasparenza delle informazioni da parte dell'azienda sulle performance aziendali passate
	2. Dimostrare il coinvolgimento in tema ambientale attraverso il reclutamento (colloqui online, riduzione degli sprechi)
	3. Esprimere i valori ambientali aziendali (essere parte di organizzazioni di sviluppo ambientale, certificazioni di standard sostenibili come ISO 14001)
	4. Esprimere le preferenze dell'organizzazione nel ricercare candidati con competenze e attitudini proattive sul tema
Renwick 2008 Revil 2000 Opatha 2013	5. Considerare il coinvolgimento dei candidati riguardo al tema della sostenibilità come criterio di selezione
	6. Porre domande legate all'ambiente in un momento di colloquio
	7. Selezionare i candidati che sono impegnati anche nella loro vita privata sul tema della sostenibilità

Le tabelle 1 e 2 hanno raccolto alcune pratiche esistenti e non, progettate al fine di reclutare forza lavoro competente e impegnata per la gestione ambientale della propria organizzazione. Nella ricerca di lavoratori proattivi però, l'impresa ha un'ulteriore possibilità: non solo ricercare candidati specializzati e interessati, ma anche rinforzare internamente le abilità dei dipendenti esistenti attraverso il potenziamento e lo sviluppo professionale (Arulrajah e Opatha 2015).

### **2.3 Opportunità: coinvolgimento e sviluppo delle abilità green**

Come abbiamo spesso sottolineato in questo elaborato, lo sviluppo di un piano di gestione ambientale e l'utilizzo delle pratiche di gestione delle risorse umane sostenibili sono progetti che devono essere abbracciati dai vertici del management.

Bansal e Roth (2000) definiscono la "rilevanza del problema" (issue salience) come la misura in cui, ad uno specifico problema ecologico, l'impresa risponde con un'azione condivisa dalla collettività. La competitività, la legittimità e la responsabilità dell'agire green permettono all'organizzazione di realizzare azioni concrete in linea con il mercato, rafforzando la motivazione dei propri dipendenti. Un recente sondaggio ISTAT (2020) sulla Sostenibilità nelle imprese italiane mostra che la maggior parte delle aziende considerate (712 mila) sia sensibilmente impegnata nell'attuare politiche di sviluppo professionale sostenibili, sia per misure di crescita formativa che di progressione economica.

Anche nelle aziende statunitensi, il potenziamento così inteso in materia di gestione ambientale, comprende la sensibilizzazione dei dipendenti e la formazione sulla gestione della qualità ambientale (Milliman e Clair, 1996).

Deduciamo quindi che l'agire dell'individuo diventa indispensabile nell'attuazione di progetti di sviluppo sostenibile. Di conseguenza l'impresa ha la possibilità di migliorare le abitudini ed i valori della propria forza lavoro, offrendo ricchi programmi di sviluppo e formazione (Pallewaththa e Kumarasinghe, 2018).

L'educazione dei lavoratori gioca un ruolo essenziale nel migliorare le performance ambientali dell'organizzazione e permette di potenziare la conoscenza e le capacità personali, stimolando gli atteggiamenti innovativi di ognuno (Obaid e Rosima, 2015).

L'investimento in formazione green oltre al beneficio in termini di performance, può portare ad un vantaggio competitivo rilevante, considerando la crescente sensibilità del tema sia dal punto di vista del consumatore finale che del mercato del lavoro (Abuelhassan e Elsayed, 2020).

Nella tabella 3 cercheremo di fornire uno spettro di pratiche di formazione e sviluppo, ricercando le potenzialità di questo strumento, che andremo a verificare nel prossimo capitolo.

**Tabella 3: Formazione e sviluppo sostenibili**

Autori	Pratiche
Opatha 2013	1. Educare alla conoscenza della sostenibilità in ottica di gestione delle performance ambientali
	2. Realizzare delle analisi dei bisogni dei dipendenti al fine di identificare il livello di formazione necessario in tema di sostenibilità per sviluppare conoscenza e skills individuali
	3. Pubblicare e formulare un codice di condotta in relazione all'agire green
North 1997	4. Provvedere a formare i dipendenti in modo consapevole verso lo sviluppo sostenibile
Renwick <i>et al.</i> 2008	5. Formazione verso il rispetto dell'ambiente suggerendo alcune soluzioni concrete (riducendo i viaggi a lunga distanza, utilizzando mezzi e strumenti sostenibili)
Opatha 2013; Renwick <i>et al.</i> 2013; Saeed 2018	6. Dare la possibilità ad ognuno di poter usufruire della formazione sulla gestione ambientale (corsi fruibili online)
	7. Sfruttare le job rotation per potenziare i manager del futuro
Saeed 2018	8. Incentivare la formazione green come priorità rispetto alle aziende concorrenti

La formazione e lo sviluppo green però non riguardano solamente i dipendenti, anzi fanno parte dell'educazione del management centrale che grazie alle capacità di leadership, permette la trasmissione dei valori e la costruzione della conoscenza verso i propri sottoposti (Renwick *et al.*, 2013).

Diversi studi dimostrano quanto il potenziamento della leadership manageriale sia essenziale nel coinvolgimento dei dipendenti verso obiettivi di sviluppo sostenibile, inoltre è stato verificato che la formazione di una leadership "green" abbia portato il management a seguire valori più ecologici e aperti al cambiamento, rispetto a manager di altre organizzazioni che non seguivano lo stesso stile formativo (Siebenhuner e Arnold, 2007; Egri e Herman, 2000).

Nella gestione delle competenze e delle conoscenze dei lavoratori, Opatha (2013) individua quattro compiti (il conservatore, il difensore, l'agente non-inquinante e il creatore) che insieme concretizzano il personaggio dell'eco-attivista, un dipendente che agisce in modo consapevole verso l'ambiente circostante. Le pratiche di potenziamento e sviluppo delle risorse umane possono essere diverse, finalizzate verso il raggiungimento di una maggior consapevolezza e partecipazione verso progetti ambientali e sociali sostenibili. Nel prossimo paragrafo andremo ad aggiungere una componente complementare al programma di sviluppo professionale dei lavoratori: il sistema di compensazione e di valutazione.

### **3.4 Motivare i comportamenti: retribuzioni e valutazione delle prestazioni**

Incoraggiare comportamenti proattivi verso la sostenibilità attraverso il Sustainable HRM permette all'azienda di interfacciarsi con l'ambiente esterno in modo legittimo, dimostrando una visione di lungo periodo nella gestione delle risorse interne e nel controllo delle esternalità (Ehnert *et al.*, 2015). Nel realizzare questi progetti le imprese possono avvalersi di strumenti di valutazione delle performance dei Manager e Amministratori, consentendo a stakeholders, shareholders e istituzioni, di beneficiare di un'ottima performance ambientale (Berrone e Gomez-Mejia, 2009).

La correlazione causa-effetto tra sistema retributivo e prestazioni aziendali sostenibili, verso i lavoratori dipendenti nello specifico, non è ben definita nella letteratura, a meno di alcuni modelli base di compensazione per operai che seguono un determinato sviluppo professionale (Renwick *et al.*, 2013). Come descrive Herzberg (1966) le ricompense possono riguardare da una parte il contesto nel quale viene concretizzato il lavoro e dall'altra interessano il contenuto del lavoro stesso, in questo le imprese hanno necessità di allineare i propri sistemi di retribuzione verso lo sviluppo della performance ambientale, alternando sia benefici finanziari che riconoscimenti (Govindarajulu e Daily 2004).

In genere, possiamo riunire i sistemi di determinazione delle paghe in tre campi principali: retribuzione diretta come salari, incentivi, bonus (dimensione monetaria); retribuzione indiretta in forma di benefit come assicurazione sanitaria o vacanze (dimensione non monetaria); retribuzione non-finanziaria legata a sistemi di riconoscimento come job rotation, orario di lavoro flessibile e formazione.

Quest'ultimo aspetto viene meglio qualificato da Gardner (2008) che analizza a fondo il sistema di riconoscimento e delle performance, indicandolo come la valutazione del lavoro individuale, con lo scopo di raggiungere delle scelte obiettive sul personale e nel valutare il loro beneficio per l'organizzazione.

Ad oggi molte compagnie studiano a fondo queste necessità per incentivare i propri dipendenti ad agire in modo green. Un ottimo mezzo di riconoscimento adottato è quello della "comunicazione delle eccellenze ambientali": l'azienda, attraverso eventi annuali presenta internamente i traguardi e i risultati di alcuni dipendenti al fine di suscitare soddisfazione e riconoscimento pubblico (Arulrajah e Opatha, 2015).

L'approccio dei sistemi di compensazione green, in linea con i piani di gestione sostenibile, è quello di attrarre, motivare e trattenere gli impiegati al fine di raggiungere obiettivi ambientali prefissati (Jabbour *et al.*, 2013). Diventa essenziale bilanciarsi con il sistema di riconoscimento, affinando



l'assegnazione di ricompense non monetarie per suscitare orgoglio tra colleghi ed incoraggiare atteggiamenti di custodia dell'ambiente sociale ed ecologico (Saeed, 2018).

Di seguito, nella Tabella 4 cercheremo di riassumere alcune pratiche di compensazione e riconoscimento che finora (nella letteratura) sono state considerate.

**Tabella 4: Compensazione Green e Valutazione Green**

<b>Autori</b>	<b>Pratiche</b>
Crosbie e Knight 1995	1. Definire il livello delle prestazioni ambientali dei lavoratori (eccellente, buono...)
Milliman e Clair 1996	2. Una parte consistente del bonus manageriale mensile è legato ai risultati delle performance ambientali
Bhushan e Mackenzie 1994	3. Capacità e competenze green applicate al lavoro in team
Renwick <i>et al.</i> 2008	4. Ricompense per capacità green acquisite
Jackson <i>et al.</i> 2011	5. Organizzare un sistema di incentivi che incoraggi le attività ed i comportamenti sostenibili (riduzione dei rifiuti, risparmio energetico, efficienza comunicativa)
Saeed 2018	6. Le prestazioni ambientali vengono riconosciute pubblicamente ( awards, cene e pubblicità interna)
	7. Offrire ricompense monetarie e non-monetarie basate sui traguardi di sostenibilità raggiunti (ferie, regali, bonus, promozioni, premi)
	8. L'organizzazione si propone di comunicare feedback regolari agli impiegati o ai team di lavoro, sul raggiungimento degli obiettivi ambientali
	9. Includere una componente separata sul progresso degli obiettivi sostenibili nell'incontro di feedback annuale sulle prestazioni individuali

L'utilizzo delle pratiche di compensazione e riconoscimento hanno un impatto significativo sulla volontà del personale nell'agire in modo green, stimolando la condivisione di idee innovative in un ambiente privo di restrizioni (Renwick *et al.*, 2013).

Nel prossimo capitolo cercheremo di restituire alcune prospettive reali nella gestione di queste pratiche, da alcune delle aziende più sviluppate nel settore sportivo e dell'outdoor.

### **3.5 Conclusioni**

In questo capitolo sono state raccolte le più rilevanti pratiche di gestione delle risorse umane sostenibile e conoscerne le possibili applicazioni in ambito organizzativo.

La sfida per i professionisti HR nella realizzazione del SHRM risiede nel comprendere a fondo gli orizzonti che possono permettere alle aziende di trasformarsi in organizzazioni green (Opatha, 2013). L'attuazione di questo nuovo modello non guarda solamente alla riduzione degli impatti negativi sull'ambiente, ma si propone di attivare la coscienza dei dipendenti al fine di stimolare un comportamento innovativo e creativo. Senza l'aiuto ed il corretto utilizzo delle pratiche green, risulterà difficile raggiungere obiettivi di performance sostenibile.

A partire dal reclutamento, l'azienda ha la possibilità di dimostrarsi vincente rispetto alla concorrenza, nell'attrarre talenti coinvolti ed autentici; il processo di selezione permette di verificare le competenze e le potenzialità della risorsa, attraverso lo sfruttamento delle pratiche corrette, individuando le abilità green di ogni persona.

Il processo di sviluppo sostenibile potrà essere messo in atto attraverso l'istituzione di un programma di formazione adatto ad allineare i valori e le percezioni dei dipendenti in ottica green, realizzando piani di crescita personale specifici ed accattivanti per ogni lavoratore.

Attraverso il sistema di retribuzione l'impresa avrà la possibilità di fidelizzare ed incentivare il personale, stimolando la diffusione di comportamenti green, affermando la propria attrattività e competenza nella gestione delle performance aziendali.

Questo capitolo è volto a raccogliere diversi strumenti di benchmark da poter applicare nell'analisi di progetti intrapresi da sempre più aziende nel mondo.

Nel prossimo capitolo andrò a mostrare diverse applicazioni delle pratiche di gestione delle risorse umane sostenibili, lasciando intravedere i potenziali benefici risultanti dalla loro esecuzione.

## CAPITOLO TERZO -

### *VERSO UNA GESTIONE SOSTENIBILE, I POCCHI VIRTUOSI*

#### **3.1 Introduzione**

La comunicazione della responsabilità e dell'interesse verso la sostenibilità ha un impatto sull'ambiente nel quale opera l'impresa: gli stakeholder, gli shareholder e tutte le persone a contatto con l'organizzazione percepiscono l'attenzione con cui l'impresa opera lo sviluppo sostenibile e ne sono attratti (Guerci *et al.*, 2013).

La sostenibilità è stata definita come l'abilità di "incontrare le necessità presenti senza compromettere le capacità delle future generazioni nel soddisfare i propri bisogni". L'operato delle imprese non solo consente il raggiungimento di obiettivi personali e sostenibili di lungo termine, ma contribuisce al benessere economico, sociale e politico, definito comunemente come la "Triple Bottom Line". La funzione di gestione delle risorse umane green ha la possibilità di gestire direttamente questi traguardi, associati ai sistemi di rendicontazione tradizionali (Cohen e Baruch, 2010).

In questo capitolo cercherò di mostrare alcune corrispondenze tra letteratura e realtà.

La letteratura fatica a trovare una prova univoca che accerti la relazione causale tra SHRM e i comportamenti sostenibili, proprio per questo c'è un gran bisogno di trovare una definizione di sostenibilità comune, specialmente per il ruolo del SHRM, al fine di considerare il tema della sostenibilità non solo come task individuale ma come progetto collettivo (Nour Chams *et al.*, 2019).

Nel Paragrafo 3.2 andrò a raccogliere alcune informazioni dai report di sostenibilità più recenti (2017 in poi) per le aziende che operano nel settore del footwear e outdoor, legate fortemente al valore di salute personale e coinvolte in iniziative sostenibili.

Nel Paragrafo 3.3 guarderò ai report delle aziende leader del mercato footwear (e non solo) come Nike e Adidas personalmente coinvolte nella creazione di un ambiente sostenibile e nel raggiungimento di alcuni Sustainable Development Goals (SDG's).

Nel Paragrafo 3.4 analizzerò la strategia del Gruppo Oberalp che più si è distinto nella progettazione e realizzazione di un piano di sviluppo sostenibile, incorporando la strategia alle scelte di Gestione delle Risorse Umane sostenibili.

### 3.2 Cosa significa agire in modo sostenibile

Non è facile trovare un significato lineare per ciò che si intende essere sostenibile (Schumpeter, 2014). La sostenibilità può riferirsi a tutto, dalla costruzione di impianti eolici per utilizzare energie rinnovabili, al combattere l'ineguaglianza sociale.

Molte imprese, spinte anche dalle pressioni del mercato, hanno iniziato a comunicare il proprio attivismo ambientale focalizzandosi sul risparmio energetico, la riduzione dei rifiuti e l'efficienza dei trasporti, dimostrando l'impatto di questi tagli sull'ambiente.

A questo punto è necessario fare una precisazione e chiamare queste scelte con il loro vero nome: ossia politiche di efficienza. Infatti le compagnie da sempre cercano di ridurre le inefficienze energetiche e lo spreco di materiali, indipendentemente dal loro impatto sul territorio (Schumpeter, 2014; Arulrajah e Opatha, 2016).

Nel panorama generale però si intravedono dei cambiamenti: ora le imprese non solo si impegnano ad una gestione sostenibile del proprio esercizio, ma volgono lo sguardo anche alle persone che rendono possibile l'attività di impresa ossia dipendenti e stakeholder esterni.

Le imprese comunicano in modo più marcato i traguardi legati alla propria "forza lavoro" piuttosto che quelli verso il raggiungimento di indicatori ambientali standardizzati, dovuto alla maggior visibilità di questo tema per l'opinione generale.

Le ricerche di Ehnert (2015) dimostrano che le grandi organizzazioni spesso concentrano le loro energie nel dimostrare quanto le "persone valgono" piuttosto che delineare gli effetti sull'ambiente che corrispondono ad una gestione delle risorse umane sostenibile.

Le aziende più sviluppate (almeno 3.800 dipendenti) e con delle catene di produzione globalizzate, sono passate dal comunicare "il buon lavoro" ed i risultati dei dipendenti interni, ad esprimere il proprio interesse verso i lavoratori lungo tutta la filiera produttiva, preoccupandosi dei loro diritti e benessere.

Adidas, per esempio, ha dedicato una decina di pagine nel suo recente Report di Sostenibilità (2020), per descrivere e raccontare le condizioni di lavoro della propria supply chain analizzando a fondo gli approcci, le performance e gli strumenti per la realizzazione di un ambiente giusto nei confronti delle persone.

Nei prossimi paragrafi cercherò di allineare evidenze pratiche e strumenti che ho riportato dalla letteratura, verificando l'effettiva applicazione dei principi di sostenibilità.

### 3.3 Diversi approcci alla Sostenibilità

Nell'analizzare i report di diverse imprese che operano nel settore dell'outdoor, risulta difficile trovare degli elementi di benchmark affidabili. Per questo, anche le aziende, si appoggiano a società che definiscono gli Standard Globali, come il modello GRI.

Assieme ad essi, giocano un ruolo fondamentale i SDG's (obiettivi di sviluppo sostenibile) che rendono chiare le priorità di intervento, fornendo una base solida sulla quale pianificare le scelte d'azione più rilevanti per il business.

Le organizzazioni che ho considerato (Nike, Adidas, Asic e Oberalp), operanti nel settore calzaturiero e dell'outdoor sono permeate dalla cultura della salute fisica e mentale (sport, alimentazione) assieme all'attenzione verso il territorio. Nei propri Report queste organizzazioni si dedicano alla minuziosa descrizione dei consumi di risorse e progetti futuri in ambito sostenibile (Nike ha dedicato un terzo del proprio lavoro per indicare i target 2025 sui temi di "Persone", "Comunità" e "Pianeta").

In questo troviamo uniformazione tra le informazioni delle aziende globalizzate, spinte ad adottare comunicazioni conformi al paradigma delle pratiche sociali ed eco-friendly, promuovendo un'identità organizzativa collettiva, dimostrando una certa trasparenza nel trasmettere i valori interni (Nour Chams, 2019).

La cultura organizzativa, come le decisioni del management, producono un meccanismo di causa-effetto che porta le aziende ad operare in determinati ambiti, piuttosto che in altri, seguendo una comunicazione coerente con i propri valori (Govindarajulu e Daily, 2004).

Adidas nello specifico, fortemente sensibile all'obiettivo 8 dei SDG's, (Occupazione, lavoro dignitoso per tutti e protezione sociale), sta implementando diverse politiche di integrazione Vita-Lavoro come:

- l'assistenza all'infanzia: attraverso la costruzione di strutture dedicate ai bambini, investendo in personale qualificato per supportare i genitori in situazioni di emergenza o transizione
- l'introduzione di orari flessibili: che permettono di svolgere le proprie mansioni "indipendentemente dal luogo in cui ci si trova".
- la gestione della salute: attraverso la realizzazione di spazi sostenibili e sani, costruiti sulla base di quattro concetti fondamentali: la nutrizione, mentalità, movimento e servizi medici.

In Adidas lo sviluppo sostenibile si traduce in bilanciamento tra vita personale e lavorativa, in altre realtà si concentra nel supporto alla diversità e all'inclusione

La priorità, in Nike, è quella di promuovere la diversità e i modelli inclusivi al fine di stimolare la creatività, l'innovazione e la lungimiranza dei propri dipendenti avvalendosi di partnership importanti con altre realtà come il centro "Race and Equity" dell'Università della California del Sud.

Il progetto di Nike guarda anche ad orizzonti più lontani, verso il 2025, promettendo di impegnarsi rigorosamente nel “proteggere il pianeta, trovando nuove soluzioni”.

Per avvicinarsi ai lavoratori, Nike ha progettato la fabbricazione di diversi impianti ad energia rinnovabile, assieme alla costruzione di campus eco-sostenibili nei quali poter accogliere i propri dipendenti pendolari, comunicando le proprie iniziative in modo trasparente specialmente in merito alle emissioni dovute ai trasporti. Assieme all’analisi dei consumi, l’azienda ha intenzione di pianificare un sistema di riduzione dei rifiuti che coinvolga tutte le funzioni aziendali, in particolare le Operations a causa dei forti sprechi derivanti dalla manodopera.

In questo panorama di necessità, Nike ha stabilito un sistema di prioritizzazione degli interventi.

Il Grafico 1 ci mostra una serie di traguardi chiave pianificati dall’azienda per il 2025, raggruppati in base alla priorità che essi occupano per la società e per il business d’impresa.

Gli obiettivi più rilevanti, nel primo quadrante del grafico, comprendono un approccio a 360 gradi verso l’ambiente aziendale, dalla riduzione delle emissioni alla sicurezza sul lavoro.

Come possiamo evincere dai dati raccolti, l’interesse di Nike verso obiettivi di sviluppo sostenibile non è trascurabile, in più si può notare quanto la trasparenza ed il sistema di gestione della supply chain siano diventati elementi di alta priorità.

D’altra parte non ci sono chiari riferimenti a sistemi di gestione delle risorse umane sostenibile, lo sguardo a politiche di influenza dei comportamenti dei lavoratori, come l’impegno green o lo stile di vita green sono strutture complesse da applicare, con pochi risultati di breve periodo, ma che sviluppano una coscienza sociale comune nelle azioni di lungo periodo (Saeed, 2018).

La costruzione di un progetto di sviluppo sostenibile che consideri la gestione delle risorse umane come nucleo centrale risulta ancora un organismo difficile da attuare, soprattutto per imprese con un management ed una cultura aziendale orientati verso priorità differenti (Saeed, 2018; Ehnert, 2015; Govindarajulu e Daily, 2004).

**Grafico 1: Priorità dei problemi**

Priorità Essenziale	Problemi Importanti
1 Emissioni di gas serra	18 Sviluppo della forza lavoro nella supply chain
2 Design del prodotto e circolarità	19 Gestione dei prodotti chimici
3 Adattamento ai cambiamenti climatici	20 Trasparenza e sicurezza dei consumatori
4 Diritti dei lavoratori nella supply chain	21 Stili di vita sani
5 Diversità, equità e inclusione dei dipendenti	22 Allineamento al valore del marchio
6 Rifiuti di materiale	23 Diversità dei fornitori indiretti
7 Approvvigionamento dei materiali	24 Privacy e protezione dei dati
8 Gestione e trasparenza della supply chain	25 Advocacy e pratiche di politica pubblica
9 Salute e sicurezza nella filiera	26 Uso responsabile dell'innovazione e della tecnologia
10 Lavoro forzato	27 Impatto sulla comunità
11 Pratiche commerciali etiche e trasparenti	28 Prodotti e servizi inclusivi
12 Consumo ed uso delle energie rinnovabili	29 Posti di lavoro e pratiche rispettose dell'ambiente
13 Salute e sicurezza dei dipendenti	Priorità Esterne
14 Inquinamento dell'aria e dell'acqua	30 Uso e rifornimento dell'acqua
Priorità Interne	31 Biodiversità e uso del suolo
15 Promozione dell'inclusione sociale	32 Salute pubblica e rischio di catastrofi naturali
16 Coinvolgimento e benessere dei dipendenti	
17 Sviluppo dei dipendenti	

### 3.4 Un attore virtuoso nella Gestione delle Risorse Umane Sostenibile

La gestione ambientale comporta l'allineamento e l'inclusione di obiettivi sostenibili nei sistemi di strategie che già esistono in azienda, incorporando il tema della sostenibilità a tutti i livelli organizzativi attraverso un approccio sistemico (Teixeira *et al.*, 2012; Jabbour 2008).

“Sustainability is about how every one of us chooses to do things. Every Day”.

Questo, il titolo che apre il Report di Sostenibilità del Gruppo Oberalp (2019), un'azienda familiare di Bolzano (TN), tra i leader nel settore dell'abbigliamento sportivo che ad oggi può contare su diversi marchi di proprietà (come Salewa e Dynafit).

L'azienda, globalmente sviluppata, può vantare di più di 200 negozi (di proprietà e in licenza) in tutto il mondo, con una catena di produzione globale che coinvolge 5600 fornitori.

L'approccio alla sostenibilità di questa azienda familiare permea la cultura aziendale considerando il proprio operato nel lungo periodo (per i propri nipoti ed i loro successori) e gli investimenti che ne conseguono vengono considerati parte cruciale dei valori e delle attività di tutti i giorni. Nel 2010 il loro coinvolgimento è diventato consistente con la creazione di un'area dedicata, il “Gruppo di lavoro sulla sostenibilità” e la successiva realizzazione (nel 2012) di un Dipartimento di Sostenibilità. Il lavoro di questa funzione è rimasto quello di creare dei piani di sviluppo per mantenere competitivo il business, svolgendo azioni di integrazione green con le altre aree aziendali attraverso due focus principali: Responsabilizzazione delle persone e lo sviluppo di strumenti tecnici specifici.

“Vogliamo che tutti i nostri dipendenti ci aiutino a realizzare cambiamenti positivi, e crediamo che il modo migliore per farlo sia responsabilizzare l'operato.”

L'approccio alle risorse umane è a 360 gradi, sviluppa nel dettaglio i sistemi di formazione, sviluppo del personale, di reclutamento e di ricompense. La ricerca di soft skills è importante tanto quella delle competenze tecniche, per questo nella fase di reclutamento si cerca di indagare anche sulle abitudini e le caratteristiche personali al di fuori della sfera professionale.

Per quanto riguarda le pratiche di formazione e sviluppo, l'azienda ha attivato due percorsi principali (Retail Academy e Sustainability trainings) per implementare le abilità dei lavoratori, specialmente nella creazione di una conoscenza approfondita.

In particolare, sono stati attivati diversi corsi, dislocati nei vari negozi di proprietà europei, al fine accrescere la consapevolezza dei propri dipendenti verso la sostenibilità, accentuando il coinvolgimento verso la mission aziendale.

Recentemente è stato implementato un sistema di feedback chiamato “Climb Up” che mira a verificare la soddisfazione dei propri dipendenti, anche monitorando l'interesse verso i progetti di sviluppo sostenibile intrapresi dall'azienda.



L'approccio a 360 gradi si concretizza negli "Oberalp Awards": una competizione interna che premia i gruppi di lavoro di dipendenti che si sono distinti eccezionalmente in 5 diversi campi. Il più rilevante, il "Premio alla Sostenibilità", viene conquistato per la realizzazione di progetti innovativi che generano un impatto positivo sulle condizioni ambientali, economiche e sociali della comunità lavorativa.

La Mission del Gruppo Oberalp ha portato alla definizione di strategie aziendali attente verso la sostenibilità e politiche green di gestione delle risorse umane, studiando a fondo gli effetti positivi sulla società e l'ambiente interno.

### **3.5 Conclusioni**

Nel ventunesimo secolo si è riscontrata una maggior partecipazione ed interesse nell'agire verso la sostenibilità indipendentemente dall'area di competenza di ognuno, politica, sociale o economica (Ahmad, 2015).

Le aziende specialmente si sono dovute adattare per allentare le pressioni della società, ognuno nel modo che riteneva più opportuno, applicando delle pratiche di gestione del business adatti per raggiungere dei risultati ambientali sostenibili (Jackson *et al.*, 2011).

Come abbiamo visto in questi paragrafi, c'è una difficoltà sostanziale nel definire una dottrina univoca di strumenti e politiche di gestione organizzativa sostenibile, e l'introduzione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile possiamo considerarla come un punto di svolta nel panorama mondiale.

Il Bilancio di Sostenibilità ha un forte valore comunicativo e di trasparenza verso gli stakeholder, dimostra il coinvolgimento rispetto alla valorizzazione del territorio, della gestione delle persone ed il consumo di risorse. Inoltre possiamo considerarlo come l'espressione di una politica di marketing mirata a dimostrare gli interessi del brand, accrescendone l'immagine e la reputazione.

Le scelte di Adidas e Nike, perfettamente in linea con la missione aziendale di stimolare l'innovazione e la scelta di uno stile di vita sano legato all'ambito sportivo, dimostrano quanto la cultura organizzativa sia un profondo indicatore delle decisioni aziendali, comprovando la coerenza e la longevità del brand.

Il Gruppo Oberalp, ha definito uno stile a 360 gradi di gestione sostenibile d'impresa, ponendo al centro della propria strategia una funzione dedicata.

La scelta di Oberalp è legata soprattutto ai propri dipendenti, il vero catalizzatore di questa rivoluzione green, partita dalla consapevolezza e la conoscenza delle innovazioni sostenibili per arrivare ad un approccio olistico verso il benessere personale e dell'impresa.

Come per Nike e Adidas, l'attenzione non è rivolta solamente verso i propri dipendenti, ma anche alle comunità che beneficiano della presenza dell'azienda, grazie alla realizzazione di progetti di sviluppo sostenibile partecipati alla base della condivisione dei valori organizzativi di benessere e sport.

Abbiamo visto come la gestione delle risorse umane sostenibile sia una funzione organizzativa ancora non completamente diffusa, le imprese operano secondo criteri di priorità, fortemente condizionati dalla cultura interna.

L'attività del Gruppo Oberalp sembra agire in controtendenza poiché posiziona al centro della strategia e dei valori organizzativi un'area dedicata interamente alla Sostenibilità. La gestione delle risorse umane diventa quindi un punto cardine nella diffusione e nel coinvolgimento delle persone attraverso l'applicazione di pratiche sostenibili.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- A. Anton Arulrajah, H. O. (2016). Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource . *Canadian Center of Science and Education*, 153-164.
- Abuelhassan, E., & Elsayed, Y. N. (2020). The impact of employee green training on hotel environmental performance in the egyptian hotels. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 24-33.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 1-13.
- AlZgool, M. R. (2019). Nexus between green HRM and green management towards fostering green values. *College of Administrative and Financial Sciences*, 2073-2082.
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. (2016). Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: a simplified Underpinning. *International Business Research*, 153-164.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Gree Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lanka Journal of Human Resource Management*.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 717-736.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. *The Academy of Management Journal*, 103-126.
- Bhushan, A., & Mackenzie, J. (1994). *Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement, Environmental TQM*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, A., & Baruch, Y. (2010). An agency theory perspective of the Israeli labor market segmentation: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 186-193.
- Crosbie, L., & Knight, K. (1995). *Strategy for Sustainable Business: Environmental Opportunity and Strategic Choice*. Maidenhead; Inghilterra: McGraw-Hill.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and Typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 133-145.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building a feeling of trust in the company. *Supervisory management*, 3-36.
- Egri, C., & Herman, S. (2000). Leadership in North American environmental sector: values, leadership styles, and context of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 571-604.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective (contributions to management science)*. Heidelberg: Springer.
- Ehnert, I., Roper, I., Parsa, S., & Wagner, M. (2015). reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The international Journal of Human Resource Management*, 1-21.

- Florea, L., Cheung, Y., & Herndon, N. (2012). For all good reasons: role of values in organizational sustainability. *J. Bus. Ethics*, 393-408.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). motivating Employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data System*, 364-372.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2015). Translating Stakeholder Pressures into environmental performance - the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-39.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Jabbour, C. J., & Santos, F. C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 2133–2154.
- Jabbour, C., Jabbour, A. d., Govindan, K., Teixeira, A., & Freitas, W. d. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner production*, 129-140.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 99-116.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? *Tenth Aims International*.
- Milliman, J., & Clair, J. (1996). *Best Environmental HRM practices in the USA*. Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- North, K. (1997). *Environmental Business Management - An Introduction*. Geneva: International Labour Organization.
- Nour Chams, J. G.-B. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 109-122.
- Obaid, T. F., & Rosima, D. (2015). The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance: conceptual paper. *International Journal of Applied Research*, 951-953.
- Opatha, H. (2013). Green Human Resource management: A simplified introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, (p. 11-21). Jayewardenapura, Sri Lanka.
- Organizzazione delle Nazioni Unite. (2015). Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. *Assemblea Generale, Settantesima sessione*.
- Pallewaththa, P., & Kumarasinghe, K. (2020). The effects of green training and development practices on employee performance. *Lecturer, Department of Business Management*, (p. 260-266). Kuliypitiya, Sri Lanka.
- Pilati, M., & Innocenti, L. (2008). Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuali e comportamenti organizzativi. *IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale*. Venezia.

- Publications Office of the European Union. (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. (p. 1-164). Lussemburgo: European foundation for the improvement of living and work conditions.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of management reviews*, 1-14.
- Revil, C. (2000). The 'Greening' of Personnel/Human Resource Management an Assessment. *International Journal of Applied HRM*, 1-30.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's proenvironmental behaviour through green human resource management practices. *Willey, Corporate social responsibility and environmental management* , 424-437.
- Siebenhuner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Startegy and the Environment*, 339-353.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J., & Jabbour, A. b. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of production economics*, 318-329.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People - Human resources and environmental management* . Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- Williams, J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations. *The International Journal of Human Resource management*, 28-54.

## **REPORT DI RICERCA E FONTI GIORNALISTICHE**

- Adidas. (2020). *Annual Report 2020*. Herzogenaurach, Germania.
- Asics. (2019). *I move me, Sustainability Report 2019*. Giappone.
- BCG Henderson Institute. (2021). Lesson From Veolia and Renault. *Sustainable Business model innovation series*.
- ISTAT. (2018). *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile*. Roma.
- ISTAT. (2020). *Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali*. Roma.
- Nike. (2020). *Breaking Barriers, Impact report*. Beaverton, Stati Uniti.
- Oberalp Group. (2019). *Sustainability Report 2019*. Bolzano, Italia.
- Schumpeter Blog. (2014, Agosto 30). A new Green Wave. *The Economist*.
- SNAM. (2014). *Bilancio Sostenibilità*. San Donato Milanese, Italia.

## RIFERIMENTI SITOGRAFICI

Alleanza Italiana Per Lo Sviluppo Sostenibile. (s.d.). I mestieri della sostenibilità, lo scenario italiano fra green jobs e futuro del lavoro. <https://asvis.it/approfondimenti/22-3889/i-mestieri-della-sostenibilita-lo-scenario-italiano-fra-green-jobs-e-futuro-del-lavoro>.

Falk, E. (2020). Futuro sostenibile, spazio alle imprese. <https://www.ilsole24ore.com/art/futuro-sostenibile-spazio-imprese-ADELMqo>.

Global Reporting Initiative. (s.d.). <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>.

Koors, J., Meyer, P., & LLC, P. (2019). Executive Compensation and ESG. <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/09/10/executive-compensation-and-esg/>.

United Nations. (s.d.). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2020/09/united-nations-releases-special-2020-broadcast-calling-for-collective-action/>.

Young, D., & Reeves, M. (2020). The quest for sustainable business model Innovation. <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/quest-sustainable-business-model-innovation>.