



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"Sustainable Human Resource Management:
Le imprese sostenibili del futuro"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Paolo Gubitta

LAUREANDO: Laihang Guo

MATRICOLA N. 2019580

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

Sommario

Abstract	5
1 Sustainable Human Resource Management	7
1.1 Introduzione	7
1.2 Perché SHRM	8
1.3 Da strategic HRM a sustainable HRM.....	9
1.4 Lo Sustainable HRM.....	10
1.4.1 Introduzione.....	10
1.4.2 Definizione	11
1.4.3 IL Sustainable HRM e Sustainable Leadership	13
1.4.4 Il Sustainable HRM è veramente sostenibile?	15
1.5 Conclusione.....	16
2 Welfare come politica aziendale di sostenibilità.....	18
2.1 Introduzione	18
2.2 Il Welfare aziendale	18
2.3 Il Welfare Index PMI	20
2.3.1 Introduzione	20
2.3.2 La Legge di Stabilità 2016.....	20
2.3.3 Evoluzione del Welfare.....	22
2.3.4 Indici di misurazione	23
2.3.5 Rating Welfare Index PMI	26
2.4 Conclusione.....	27
3 La Parità di genere nel lavoro	29
3.1 Introduzione	29
3.2 La Commissione Europea	29
3.3 Il Gender Equalities Index	31
3.4 IL Certificato di parità di genere.....	33

3.4.1 Introduzione	33
3.4.2 Come certificarsi	34
3.5 Esempio aziendale “DAL BEN Spa”	36
3.6 Conclusione.....	36
4 Riferimenti bibliografici.....	38
4.1 Articoli scientifici	38
4.2 Report di ricerca e fonti giornalistiche.....	38

Abstract

Oggi, il concetto di sostenibilità viene ampiamente utilizzato in vari contesti, spesso come un'etichetta positiva adoperata per attirare l'attenzione e per fare greenwashing. In questo lavoro tratterò lo Sustainable Human Resource Management (SHRM), dando importanza alla parte della sostenibilità. Quindi promuovendo non solo una gamma di risultati economici, ma anche ad integrare le decisioni aziendali con fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) di un'azienda, al fine di creare valore non solo per l'azienda stessa, ma anche per l'intera società. Il presente elaborato ha il compito di analizzare questa tendenza crescente del SHRM, partendo dai motivi principali per cui è nata questa necessità analizzando le sfide che le aziende stanno riscontrando con la gestione delle risorse umane.

Nel primo capitolo, si esaminerà in maniera più approfondita il concetto di Gestione delle Risorse Umane Sostenibile, analizzandone l'evoluzione fino ai giorni nostri. Si porrà particolare attenzione sull'aspetto della sostenibilità all'interno di tale approccio, che rappresenta un tema di crescente rilevanza nell'ambito aziendale. L'argomento verrà esaminato con un'attenzione particolare verso l'integrazione degli obiettivi sostenibili all'interno delle pratiche di gestione delle risorse umane. Saranno esplorate le diverse dimensioni che compongono il Sustainable HRM, comprese la responsabilità sociale delle imprese, l'etica aziendale, l'inclusione e la diversità, nonché l'equilibrio tra lavoro e vita personale. Si esploreranno gli impatti positivi derivanti dall'implementazione di un approccio di HRM sostenibile, sia a livello organizzativo che individuale. Si metteranno in luce i benefici che possono derivare per le aziende, come miglioramento della reputazione, attrazione e fidelizzazione dei talenti, riduzione dei costi e incremento dell'efficienza operativa. Infine, si sottolineerà la crescente consapevolezza delle aziende riguardo all'importanza di adottare un approccio di HRM sostenibile, sia per rispondere alle aspettative dei vari stakeholder, sia per affrontare le sfide globali legate alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Nel secondo capitolo, si analizzerà il concetto di welfare aziendale nell'attuale contesto aziendale, in cui l'adozione di politiche e strategie volte a promuovere il benessere dei dipendenti sta diventando sempre più rilevante per le imprese. Si esplorerà come sviluppare ed implementare una strategia efficace di welfare aziendale, che rappresenta una politica aziendale di sostenibilità volta a migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, il benessere delle famiglie

e delle comunità. In particolare, verrà esaminato il significato di progettare processi e pratiche delle risorse umane nel rispetto dei principi della sostenibilità. Ci si concentrerà sull'importanza di gestire e valorizzare il capitale umano all'interno dell'azienda, adottando politiche e pratiche che favoriscano sia il benessere dei dipendenti che il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Si farà riferimento alle analisi e ai report del Welfare Index PMI, un importante strumento di valutazione del welfare aziendale, al fine di fornire un quadro di riferimento concreto e basato sui dati per comprendere l'efficacia delle politiche di welfare aziendale. Si esploreranno i criteri utilizzati nel Welfare Index PMI e come le imprese vengono valutate in termini di welfare aziendale.

Infine, nell'ultimo capitolo si andrà ad affrontare il tema della parità di genere, esplorando il concetto di pari opportunità di genere, mettendo in luce l'importanza della sostenibilità sociale e dell'inclusione della parità di genere. Si analizza l'azione dell'Unione Europea per promuovere l'uguaglianza di genere attraverso politiche e programmi specifici. Si andrà ad approfondire il contesto italiano esaminando il Gender Equality Index come parametro di valutazione a livello europeo. Per poi introdurre i certificati di parità di genere, strumenti volti a riconoscere e valutare le organizzazioni che adottano politiche e pratiche favorevoli alla parità di genere.

1 | Sustainable Human Resource Management

1.1 Introduzione

In questo primo capitolo verrà introdotta la nozione di gestione sostenibile delle risorse umane, comunemente indicata con l'acronimo SHRM (Sustainable Human Resource Management). Tuttavia, prima di approfondire questo argomento, prenderemo in considerazione una sfida attuale che le aziende stanno affrontando, ovvero il fenomeno del "job hopping". Questo ci permetterà di comprendere la rilevanza e l'importanza di uno studio approfondito sul Sustainable HRM.

Successivamente, esploreremo l'evoluzione della gestione sostenibile delle risorse umane, che rappresenta una progressione dalla gestione strategica delle risorse umane. Analizzeremo inizialmente il potenziale impatto sulla performance aziendale, per poi approfondire l'integrazione del concetto di "triple bottom line". La gestione sostenibile delle risorse umane riconosce l'influenza che le politiche e le pratiche aziendali hanno non solo sui risultati economici, ma anche su quelli ambientali e sociali.

Successivamente, approfondiremo il concetto di Sustainable HRM, iniziando con una chiara definizione del termine e mettendo in evidenza l'evoluzione di questa prospettiva nel corso del tempo. Esploreremo le diverse interpretazioni offerte da vari autori e studiosi, in modo da ottenere una comprensione approfondita di questa importante dimensione della gestione delle risorse umane. Esamineremo anche il concetto di Sustainable Leadership e come si integra con il Sustainable HRM, considerando l'impatto che possono avere sul benessere dei dipendenti, sulle pratiche aziendali e sugli obiettivi di sostenibilità complessivi. Infine, concluderemo la discussione esaminando il concetto di sostenibilità in relazione all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e ai Sustainable Development Goals (SDGs). Esploreremo come il Sustainable HRM possa contribuire alla realizzazione di questi obiettivi globali di sviluppo sostenibile, mettendo in luce l'importanza di un approccio olistico che consideri le dimensioni ambientali, sociali ed economiche.

1.2 Perché SHRM

L'importanza della Gestione delle Risorse Umane Strategiche (SHRM) è cresciuta in risposta alla sfida sempre più complessa delle aziende nel reclutare, trattenere e sviluppare talenti. Nel corso degli anni, la durata media dell'impiego presso lo stesso datore di lavoro è diminuita, mentre la pratica del "job hopping" è emersa come una tendenza prevalente, specialmente negli Stati Uniti. Uno studio condotto dall'agenzia californiana di risorse umane ha rivelato che il 64% dei lavoratori statunitensi rientra nella categoria dei "job hoppers", ovvero di coloro che cambiano lavoro frequentemente (Ansa 2018). È particolarmente evidente che i giovani siano i principali protagonisti di questa tendenza, caratterizzati da frequenti transizioni tra diverse posizioni lavorative. Secondo l'ultimo report annuale di LinkedIn, negli Stati Uniti i millennial cambiano quasi 2,85 posti di lavoro nei primi 5 anni dalla laurea, contro una media di 1,6 della generazione precedente (Ansa, 2018). Attualmente, si osserva un cambiamento di prospettiva riguardo alla carriera professionale, che non è più considerata un percorso lineare che va dalla base all'esperienza consolidata. Invece, un numero crescente di individui tende a cambiare lavoro frequentemente alla ricerca di benefici più vantaggiosi. La motivazione principale dietro questa tendenza è l'aspirazione a trovare opportunità che offrano condizioni e vantaggi superiori rispetto alla posizione lavorativa attuale. Tali vantaggi possono includere compensi più elevati, prospettive di crescita professionale più ampie, un ambiente di lavoro più favorevole, una cultura aziendale più consona alle proprie esigenze o l'opportunità di acquisire nuove competenze e allargare la rete professionale, tutto questo sta alla base della sostenibilità dell'impiego (sustainable employability) (Van Vuuren & Van Dam 2016).

L'avvento della digitalizzazione e l'evoluzione del mercato del lavoro hanno contribuito a creare un contesto in cui le informazioni sulle opportunità di lavoro sono facilmente accessibili e le offerte possono essere confrontate in modo più agevole. Questo ha notevolmente ampliato il collegamento tra le aziende e i disoccupati, facilitando la ricerca di lavoro. Tuttavia, tale collegamento può anche influenzare i lavoratori, incoraggiando un fenomeno noto come "job hopping" quando non riescono a trovare una perfetta corrispondenza con le loro aspettative lavorative.

La crescente disponibilità di informazioni sulle opportunità di lavoro attraverso le piattaforme digitali ha semplificato il processo di ricerca e candidatura a posizioni lavorative. I candidati possono esplorare una vasta gamma di offerte e valutare attentamente le condizioni di lavoro, i benefici e le prospettive di carriera.

Quindi, il problema del job hopping è la digitalizzazione o le aziende che non sanno valorizzare e trattenere le risorse all'interno della propria azienda?

1.3 Da strategic HRM a sustainable HRM

Il fenomeno del job hopping, precedentemente discusso, rappresenta una sfida significativa che le aziende attuali stanno cercando di affrontare. In risposta a questa tendenza, le aziende stanno implementando diverse politiche per il benessere dei dipendenti al fine di creare un ambiente lavorativo sostenibile. È importante sottolineare che questo problema è attribuibile principalmente alla capacità delle aziende di fornire un ambiente di lavoro attraente e gratificante, che soddisfi le aspettative dei dipendenti. Invece, la digitalizzazione ha giocato un ruolo importante in questo contesto, agendo come un catalizzatore per questo fenomeno. Le aziende che non riescono a contrastare il job hopping, si troveranno di fronte a costi considerevoli, sia in termini di reclutamento che di formazione e anche perdita di tempo (Zahari, & Puteh 2023).

Oltre 35 anni fa, nasceva lo “Strategic Human Resource Management”, è stato concepito con l’obiettivo di integrare le strategie di gestione delle risorse umane con la strategia complessiva dell’azienda, per il raggiungimento delle prestazioni organizzative, cercando di dimostrare che la buona gestione delle risorse umane era anche collegata alla performance dell’impresa (Kainzbauer e Rungruang, 2019).

Per gran parte di questo periodo, la ricerca in ambito di Strategic HRM si è focalizzata principalmente sulla dimostrazione dell’apporto della gestione delle risorse umane ai risultati finanziari (Kramar, 2022). Evolvendosi, poi, come elemento cruciale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, infatti si è dimostrato che una gestione efficace delle risorse umane non solo contribuisce a migliorare l’efficienza e la produttività dell’organizzazione, ma ha anche un impatto significativo sul coinvolgimento dei dipendenti, la soddisfazione sul posto di lavoro e la retention del personale chiave (Kramar, 2022). Più recentemente, negli ultimi 15 anni, lo human resource si è evoluto portando un approccio alternativo noto come Sustainable Human Resource Management (SHRM), cercando di integrare lo “strategic” con i sustainable development goals (SDGs), quindi con la parte sociale, umana ed ambientale, andando oltre ai fattori meramente economici. Da qui nasce il concetto di “triple bottom line” formato da tre dimensioni fondamentali della performance aziendale: profitto, persone e pianeta. Da questo concetto amplia la prospettiva di come le aziende creano valore, garantendo nel contempo la salute e la sostenibilità a lungo termine sia degli stakeholder interni che di quelli esterni all’organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo, vengono adottate politiche e pratiche che promuovono l’equità, lo sviluppo e il benessere, oltre a sostenere e favorire l’adozione di pratiche ecologicamente sostenibili (Kainzbauer e Rungruang, 2019).

1.4 Lo Sustainable HRM

1.4.1 Introduzione

Dopo la pubblicazione del rapporto dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, la Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED o "Commissione Brundtland"), nel 1987, le idee di sostenibilità e sviluppo sostenibile hanno gradualmente guadagnato importanza nel contesto aziendale e più recentemente, anche nella gestione delle risorse umane (Ehnert e Harry, 2012). Il processo di gestione nell'ambiente aziendale è stato per un lungo periodo focalizzato esclusivamente sul conseguimento di obiettivi finanziari a breve termine, trascurando così gli obiettivi di più ampio respiro legati alle questioni umane (Macke & Genari, 2019). Tuttavia, con l'aumento della consapevolezza diffusa tra la popolazione riguardo ai problemi economici, ambientali e sociali ha contribuito in modo significativo a spingere le organizzazioni a dimostrare un impegno concreto verso la sostenibilità (Ehnert e Harry, 2012). L'obiettivo principale degli studi iniziali era quello di evidenziare l'importanza della sostenibilità per la gestione delle risorse umane e fornire le prime intuizioni su come stabilire un collegamento tra questi due aspetti. Inoltre, Müller-Christ and Remer et al. (1999) hanno sottolineato l'importanza della sostenibilità basandosi su ricerche precedenti sulle pratiche di gestione ambientale, le relazioni umane e la sostenibilità aziendale (Macke & Genari, 2019). Attualmente, la ricerca sulla sostenibilità applicata alla gestione delle risorse umane è condotta da diverse discipline e ambiti di ricerca. Tali studi si concentrano sulla sostenibilità aziendale, la responsabilità sociale delle imprese e i sistemi di lavoro sostenibili, i quali propongono una prospettiva diversa rispetto ai concetti e alle pratiche tradizionali della gestione strategica delle risorse umane nel contesto aziendale (Macke & Genari, 2019). Vi sono due fondamentali motivazioni che sottolineano l'importanza di una prospettiva di sostenibilità nella gestione delle risorse umane. La prima è la relazione tra l'organizzazione e il suo contesto economico e sociale che è di cruciale rilevanza, dove si collega al dibattito più ampio sulla sostenibilità a livello sociale ed ecologico. Questo richiede che la gestione delle risorse umane non trascuri la discussione sulla sostenibilità e l'adozione di pratiche aziendali sostenibili, in quanto tali tematiche influiscono direttamente sulle operazioni quotidiane delle organizzazioni, promuovendo valori e comportamenti orientati alla sostenibilità e all'equilibrio tra le esigenze aziendali e quelle dei dipendenti. (Ehnert e Harry, 2012). La seconda linea di argomentazione si focalizza sugli aspetti interni e sulle dinamiche all'interno del sistema di gestione delle risorse umane, ed è connessa al dibattito a livello individuale. Tale dibattito sorge dall'osservazione della scarsità delle risorse umane, dell'invecchiamento della forza lavoro e dell'aumento dei

problemi di salute correlati al lavoro. In questa prospettiva, sostenere la sostenibilità del sistema di gestione delle risorse umane diventa una “strategia di sopravvivenza” per le organizzazioni che dipendono dalla presenza di dipendenti di alta qualità e benessere. Attraverso politiche e pratiche di gestione delle risorse umane le organizzazioni possono promuovere un ambiente di lavoro salutare, motivante e inclusivo, che a sua volta favorisce la produttività, l’engagement dei dipendenti e il raggiungimento di obiettivi a lungo termine (Ehnert e Harry, 2012).

1.4.2 Definizione

La gestione sostenibile delle risorse umane ha attraversato un processo evolutivo di oltre 15 anni, basato sui fondamenti dello strategic HRM (Kramar, 2022). Questo approccio è tuttavia in costante sviluppo, come evidenziato anche nella Figura 1, che mostra un aumento continuo della ricerca e delle pubblicazioni sul tema. Questo fenomeno è strettamente correlato all’aumento della consapevolezza dell’impatto che la gestione delle risorse umane ha sulle esternalità, quali l’ambiente e gli aspetti sociali e umani della società (Kramar, 2014). Essendo in sviluppo costante vi è presente una molteplicità concettuale del tema della gestione sostenibile delle risorse umane si riflettono nella diversità e frammentazione della letteratura (Kramar, 2014), Ciò implica che esistono diverse interpretazioni e prospettive sulla definizione e l’applicazione della gestione sostenibile delle risorse umane. Questa diversità di approcci e terminologie può rendere complesso il quadro concettuale e la comprensione del campo di studi, portando a interpretazioni variegata e la sfida sarà di stabilire un quadro concettuale chiaro e condiviso (Macke & Genari, 2019). Inoltre, è importante notare che le implicazioni dei risultati organizzativi derivanti dalla gestione sostenibile delle risorse umane possono variare a seconda dell’approccio adottato. Questo indica che l’impatto della gestione sostenibile delle risorse umane sulle performance aziendali e sugli stakeholder può essere valutato in modi diversi (Macke & Genari, 2019).

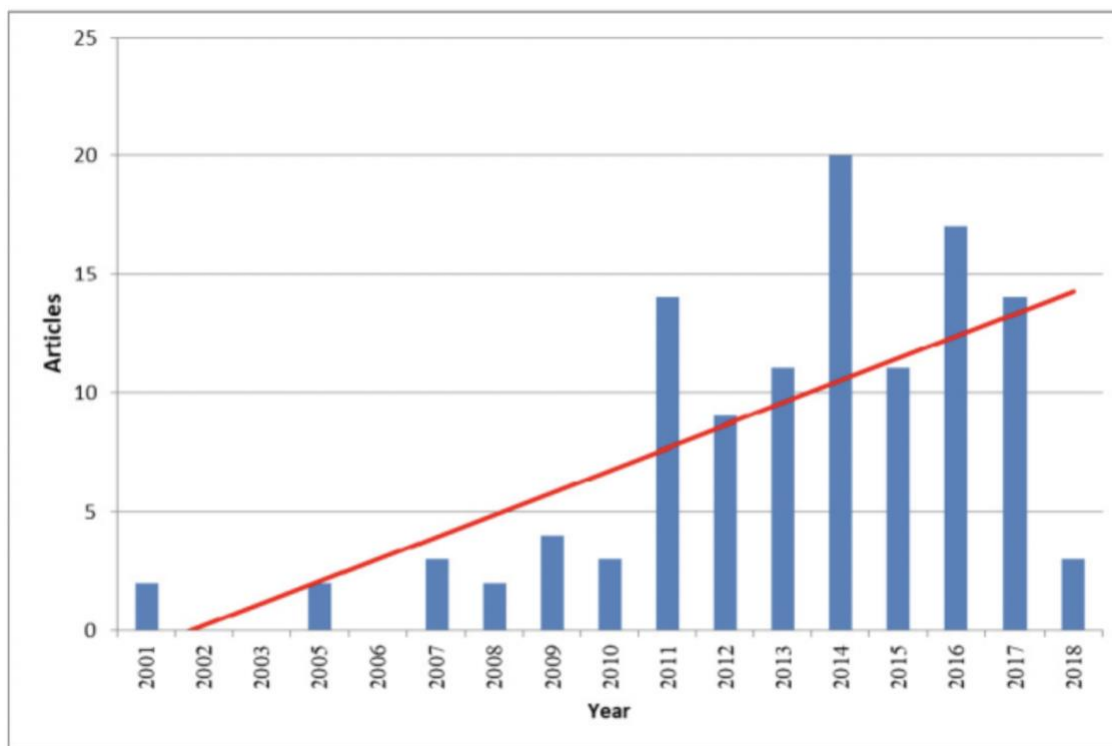


Figura 1 - Articoli per anno di pubblicazione - Fonte: Macke & Genari, 2019

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

Tabella 1 - Definizioni di Sustainable Human Resource Management identificate nella revisione della letteratura - Fonte: Macke e Genari, 2019

Come si può osservare nella Tabella 1, le definizioni del Sustainable Human Resource Management (SHRM) fornite da vari autori sono diverse, ed evidenzia la necessità di trovare una definizione univoca, come sottolineano Ehnert e Harry (2012), c'è il rischio che il termine venga abusato fino a perdere valore e finire nell'oblio, una prospettiva indesiderata come è successa per il concetto di sostenibilità in generale.

Dalla tabella 1, possiamo notare l'evoluzione delle definizioni nel corso degli anni. Fin dagli anni '90, l'attenzione era incentrata sulla ricerca di personale qualificato e sulla creazione di valore aziendale a lungo termine. Successivamente, Friedas et al. (2011) sono stati i primi ad integrare il concetto di "triple bottom line" nel Sustainable HRM. Infine, Kramar (2014) ha fornito una definizione più completa, che raccoglie tutti i vari aspetti, focalizzandosi sul raggiungimento degli obiettivi finanziari, sociali ed ecologici nel lungo termine, contemporaneamente cercando di minimizzare gli impatti sull'ambiente, sulle persone e sulle comunità. Secondo Macke e Genari (2019), la sostenibilità rappresenta un principio fondamentale nella gestione delle risorse umane e si manifesta attraverso due elementi distinti: i contributi della gestione sostenibile delle risorse umane, finalizzati alla performance finanziaria e i contributi agli obiettivi organizzativi, tenendo in considerazione la soddisfazione, l'impegno e il benessere dei dipendenti. È proprio la natura sostenibile di questo approccio che permette di massimizzare le performance aziendali e ridurre al minimo gli impatti negativi sugli stakeholder (Macke e Genari, 2019).

1.4.3 IL Sustainable HRM e Sustainable Leadership

La discussione sulla sostenibilità nel contesto aziendale e della gestione delle risorse umane riguarda le pratiche e le strategie aziendali che hanno un impatto significativo sulle risorse naturali e sociali, nonché sui diversi ambienti all'interno dell'organizzazione; tali fattori, a loro volta, influenzano le condizioni di gestione e il contesto futuro delle transazioni commerciali (Ehnert e Harry, 2012). Secondo Macke e Genari (2019), dato che le organizzazioni perseguono la sostenibilità aziendale, le pratiche di gestione dovrebbero concentrarsi sulla creazione di valore strategico basato su tre elementi fondamentali: le persone, l'ambiente e la redditività.

Per comprendere appieno il concetto di Sustainable HRM, è essenziale comprendere prima un concetto fondamentale, ovvero il "Sustainable Leadership". Questo approccio mira a bilanciare il profitto con la cura delle persone e la conservazione dell'ambiente, adottando una prospettiva a lungo termine che consente alle aziende di sopravvivere anche durante periodi di recessione (Macke e Genari, 2019). Come spiega Kramar (2014), i dilemmi rappresentano elementi costanti nella vita di un professionista delle risorse umane: da un lato, la gestione delle risorse umane deve promuovere l'efficienza dei processi, ridurre i costi e aumentare la redditività

aziendale nel breve termine; d'altro canto, deve anche investire nello sviluppo delle capacità umane e garantire la sostenibilità dell'organizzazione nel lungo termine.

Riprendendo il concetto di "Sustainable Leadership" presentato da Macke e Genari (2019), è stato sviluppato un modello teorico sulla gestione sostenibile delle risorse umane (Figura 2). Il modello presenta i seguenti elementi: (i) la leadership come promotore dello sviluppo sostenibile e come fattore chiave per soddisfare le aspettative degli stakeholder; (ii) le pratiche che collegano la gestione delle risorse umane al sostegno della sostenibilità organizzativa e al concetto di sostenibilità presentato nelle pratiche di gestione delle risorse umane; (iii) gli stakeholder chiave emersi in questo contesto, con particolare riferimento ai dipendenti aziendali. Il modello sintetizza come la gestione delle risorse umane possa contribuire alla sostenibilità aziendale attraverso diverse pratiche, tra cui: l'attrazione di talenti grazie all'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità; la formazione e i programmi per l'acquisizione di conoscenze e lo sviluppo delle competenze che contribuiscono agli obiettivi di sostenibilità organizzativa; l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nelle pratiche di valutazione e compensazione; la creazione di un clima organizzativo che favorisce lo sviluppo di pratiche sostenibili; il sostegno organizzativo per promuovere comportamenti orientati alla sostenibilità aziendale; la gestione della diversità organizzativa e la comunicazione interna per enfatizzare l'importanza della sostenibilità aziendale. (Macke e Genari 2019).

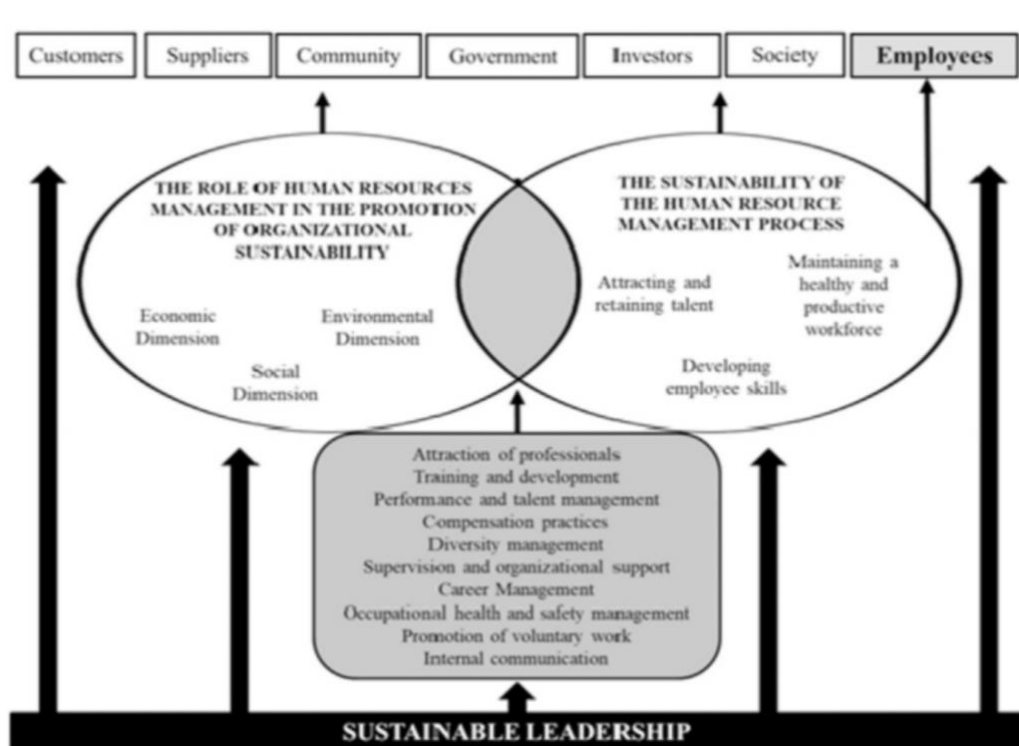


Figura 2 - Modello di Sustainable Human Resource Management - Fonte: Macke & Genari, 2019

1.4.4 Il Sustainable HRM è veramente sostenibile?

Da oltre 35 anni, le Nazioni Unite sono state un importante sostenitore della necessità di prevenire la crescente degradazione ambientale e delle crescenti disuguaglianze sociali (Kramar 2022). Dopo il Rapporto Brundtland, le Nazioni Unite e altre organizzazioni si sono impegnate per promuovere la sostenibilità a livello internazionale, nazionale e nelle organizzazioni. Sono stati sviluppati sistemi per misurare i risultati di sostenibilità delle organizzazioni al fine di spingere all'azione per la sostenibilità (Kramar 2022), in particolare, la Commissione Brundtland ha identificato tre pilastri fondamentali nello sviluppo sostenibile: il pilastro economico, il pilastro sociale e il pilastro ambientale (Kramar 2014). Nel 2015 è stata adottata l'Agenda 2030 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, che ha stabilito un quadro globale per affrontare le sfide sociali, economiche ed ambientali più urgenti che il mondo si trova ad affrontare. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) rappresentano un elemento fondamentale dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, all'interno di tali obiettivi, sono state individuate aree di rilevanza significativa per i professionisti della gestione delle risorse umane, come la promozione del lavoro dignitoso, l'uguaglianza di genere, il miglioramento della salute e del benessere, la riduzione delle disuguaglianze. È importante sottolineare che ottenere risultati positivi nell'ambito delle risorse umane, come la soddisfazione lavorativa, l'aumento della produttività, la promozione del benessere individuale, un contratto psicologico positivo, una cultura di supporto e l'engagement, non solo favorisce le performance finanziarie, ma costituisce un fine di per sé. (Kramar 2022). Gli studiosi dello Sustainable HRM hanno identificato questi fattori come mediatori per un miglioramento delle performance finanziarie. Per misurare l'impatto positivo della HRM, vengono utilizzati diversi strumenti, come i sondaggi di engagement e di soddisfazione dei dipendenti, oltre alla raccolta di informazioni sul turnover del personale e sulla produttività. Oltre a queste misure, sono stati sviluppati strumenti specifici per valutare lo sviluppo e il mantenimento del capitale umano in un'organizzazione e per valutare l'impatto delle pratiche di gestione delle risorse umane sulla salute dei dipendenti.

La gestione sostenibile delle risorse umane non solo contribuisce agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), ma svolge anche un ruolo fondamentale nel favorire la realizzazione di tali obiettivi. Ad esempio, la promozione del lavoro dignitoso e della crescita economica (SDG 8) viene raggiunta attraverso politiche di lavoro equo, retribuzione equa e condizioni di lavoro sicure e salutarie. Inoltre, l'uguaglianza di genere (SDG 5) viene promossa tramite politiche di parità di opportunità e di trattamento tra uomini e donne sul luogo di lavoro. La promozione della salute e del benessere (SDG 3) è un altro obiettivo sostenuto dalla gestione sostenibile

delle risorse umane. Le aziende possono adottare politiche volte a migliorare la salute e il benessere dei propri dipendenti, ad esempio attraverso programmi di benessere aziendale, iniziative di prevenzione delle malattie e promozione di uno stile di vita sano. Infine, la riduzione delle disuguaglianze (SDG 10) può essere affrontata attraverso politiche di inclusione e diversità, che promuovono l'uguaglianza di opportunità per tutte le persone, indipendentemente dal loro background socio-economico, genere, etnia o abilità (United Nation, n.d.).



Figura 3 - obiettivi per lo sviluppo sostenibile - Fonte: United Nations

1.5 Conclusione

Nel presente capitolo, ho focalizzato la mia attenzione sulla presentazione del concetto di gestione sostenibile delle risorse umane. Per fare ciò, ho analizzando uno dei problemi attuali che affliggono le aziende, ovvero il “Job Hopping”, per poi comprendere quali politiche possono essere adottate al fine di minimizzare questa tendenza in crescita. Questo ha portato all’approfondimento della gestione sostenibile delle risorse umane, partendo dalla sua evoluzione: lo Strategic Human Resource Management. Successivamente, ho introdotto il concetto di Sustainable Human Resource Management, riportando le diverse definizioni che nel corso del tempo sono state attribuite a questo termine da vari autori. Nel contesto di questa discussione, ho anche esplorato il concetto di “triple bottom line”, che sottolinea l’importanza delle aziende nell’essere responsabili non solo nei confronti degli azionisti, ma anche delle

persone e dell'ambiente. Il Sustainable HRM si basa su questo concetto, integrare le considerazioni sociali e ambientali nella gestione aziendale, poiché si riconosce che il successo a lungo termine dipende dalla creazione di valore sostenibile per tutte le parti interessate.

In conclusione, il Sustainable HRM rappresenta un investimento strategico che consente di attrarre e trattenere talenti, creando un vantaggio a lungo termine e coinvolgendo anche quattro degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. Questa prospettiva sottolinea come la gestione sostenibile delle risorse umane non solo porta benefici all'organizzazione stessa, ma contribuisce anche alla realizzazione di obiettivi globali di sviluppo sostenibile, quindi una visione più ampia.

2 | Welfare come politica aziendale di sostenibilità

2.1 Introduzione

Nell'attuale contesto aziendale, sempre più imprese stanno riconoscendo l'importanza di adottare politiche e strategie volte a promuovere il benessere dei propri dipendenti. Il welfare aziendale si è affermato come un concetto chiave in questo ambito, rappresentando una politica aziendale di sostenibilità che mira a migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, il benessere delle famiglie e delle comunità. Esso si concentra sull'implementazione di iniziative che favoriscano il benessere economico, fisico e psicologico dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro sano, equo e inclusivo.

Il termine "welfare" (benessere) si riferisce a un insieme di politiche, programmi e servizi che sono progettati per promuovere il benessere e la sicurezza sociale degli individui e delle famiglie, è solitamente fornito dallo Stato, in quel caso chiamato "Welfare state", o da organizzazioni. In questo capitolo mi concentrerò in particolare sul Welfare aziendale, approfondendo l'importanza del welfare aziendale e gli effetti positivi che esso genera sia per le imprese stesse che per i dipendenti. Esamineremo inoltre l'evoluzione delle politiche aziendali di welfare e l'impatto sociale che ne deriva. Ponendo particolare attenzione sull'analisi del Welfare Index PMI e dei relativi indici di misurazione, al fine di comprendere come le imprese vengono valutate in termini di welfare aziendale.

2.2 Il Welfare aziendale

Il welfare aziendale è un insieme di programmi e politiche implementati da un'organizzazione per migliorare il benessere e la qualità della vita dei propri dipendenti. Queste iniziative possono riguardare diversi aspetti, come la salute, la sicurezza sul lavoro, l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, i benefici sociali, l'assistenza sanitaria, la formazione e lo sviluppo professionale, i servizi di supporto familiare e altre misure che mirano a soddisfare le esigenze e le aspettative dei dipendenti (Santoni, 2017). Grazie a tutte queste politiche si creerà un ambiente di lavoro positivo, motivante e sostenibile, promuovendo il benessere fisico, mentale e sociale dei dipendenti, migliorando la loro soddisfazione e produttività (Santoni, 2017).

Il wellbeing invece è un termine più ampio di benessere, riferendosi allo stato generale di salute, toccando la salute fisica, mentale ed emotiva, le relazioni interpersonali, il lavoro, l'ambiente sociale e fisico. Elena Panzera, Senior HR Vice President EMEA&AP di SAS intervistata da Tuttowelfare (2022) spiega come il welfare si sta evolvendo sempre più legato al concetto di wellbeing, soprattutto dopo la pandemia, l'azienda è vista come un soggetto responsabile nei confronti di tutti i suoi Stakeholders e quindi è anche responsabile dei bisogni di conciliazione, di cura e di ricerca del benessere non solo dei suoi dipendenti, ma anche dell'ecosistema in cui l'azienda è inserita.

Ogni anno, il tasso di mortalità delle imprese in Italia è del 8% come riportato dall'Istat rappresentato nella Tabella 2, questo dato evidenzia la presenza di molteplici fattori che contribuiscono alla fragilità delle aziende, Secondo Elena Panzera (2022), la fragilità si riferisce a un sistema aziendale che non è in grado di resistere alle sollecitazioni ambientali quando è sottoposto a stress e traumi. Al contrario, gli individui sono "anti-fragili", poiché migliorano attraverso l'apprendimento e tendono a adattarsi alle situazioni stressanti. Quindi l'unico modo per aumentare la resilienza dell'azienda è lavorare con gli stakeholder interni, creando un impatto significativo sulle performance individuali che a loro volta, influenzeranno positivamente l'azienda nel suo complesso.

Il raggiungimento di un adeguato livello di wellbeing tra i dipendenti riveste un ruolo fondamentale per favorire una crescita continua e sana di un'azienda. Come spiega Elena Panzera (2022) le performance individuali sono un elemento chiave all'interno di un'organizzazione, e sono influenzate da tre variabili principali.

- La prima variabile riguarda il benessere economico e fisico, in quanto il sostegno finanziario e il mantenimento di una buona salute fisica contribuiscono al benessere generale dei dipendenti.
- La seconda variabile è l'engagement, ovvero il coinvolgimento e l'entusiasmo dei dipendenti verso il proprio lavoro. Un alto livello di engagement si traduce in un maggiore impegno, motivazione e produttività.
- La terza variabile riguarda la percezione che le persone hanno di poter esprimere la propria personalità e abilità all'interno dell'ambiente lavorativo, quando i dipendenti si sentono valorizzati e possono esprimere il loro potenziale, si crea un ambiente di lavoro positivo e stimolante che favorisce il loro benessere complessivo.

Anni	Tassi di natalità	Imprese nate	Tassi di mortalità	Imprese cessate	Tasso netto di turnover
2015	7,3	279.132	8,2	313.626	-0,9
2016	7,7	296.906	7,7	297.935	0,0
2017	7,2	276.890	7,4	283.961	-0,2
2018	7,1	273.356	7,6	290.381	-0,5
2019	7,4	277.286	7,9	296.665	-0,5
2020 ^(a)	6,5	245.922	8,0	302.815	-1,5
(a) Valori stimati della mortalità.					

Tabella 2 - Tassi di natalità e di mortalità delle imprese - Anni 2015-2020 - Fonte: Istat, 2022

2.3 Il Welfare Index PMI

2.3.1 Introduzione

Il Welfare PMI Index è un'iniziativa promossa da Generali Italia, in collaborazione con le principali Confederazioni italiane, con l'obiettivo di promuovere e valorizzare la cultura del welfare aziendale all'interno delle piccole e medie imprese (PMI) e di valutarne l'impatto sociale su tutti gli stakeholder coinvolti, come i lavoratori e le loro famiglie, le comunità locali, i fornitori e i clienti (Rapporto WIPMI, 2022).

L'implementazione del welfare aziendale nelle PMI comporta numerosi vantaggi, poiché favorisce l'aumento della produttività, migliora l'ambiente di lavoro, promuove la fedeltà dei dipendenti e contribuisce al benessere delle comunità circostanti. Inoltre, si riconosce il ruolo cruciale del welfare aziendale nel favorire un cambiamento culturale all'interno delle PMI, sottolineando il valore dell'integrazione del welfare nelle pratiche aziendali (Rapporto WIPMI, 2022).

Il Welfare Index PMI elabora un rapporto che offre una panoramica dettagliata sullo stato del welfare aziendale delle PMI italiane fornendo una valutazione obiettiva e completa. Attraverso questa iniziativa, si mira a diffondere una maggiore consapevolezza e comprensione dell'importanza del welfare aziendale nelle PMI, incoraggiando una cultura aziendale improntata al benessere dei dipendenti e al valore sociale generato. L'obiettivo ultimo è quello di promuovere un'economia sostenibile e responsabile, in cui le PMI siano agenti attivi nel miglioramento del benessere sociale e nell'ottimizzazione delle risorse umane.

2.3.2 La Legge di Stabilità 2016

La Legge di Stabilità del 2016, in Italia, ha introdotto una serie di disposizioni volte a favorire le iniziative di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti e delle loro famiglie. Questa normativa ha fornito un quadro giuridico più favorevole per le aziende che desiderano

implementare programmi di welfare aziendale, incentivando la partecipazione attiva delle imprese in quest'ambito (Nicoletti, 2023). Uno dei principali obiettivi di questa normativa era quello di promuovere il benessere dei dipendenti e migliorare la loro qualità di vita soprattutto nelle PMI che rispetto alle aziende grandi hanno risorse limitate. Al fine di riconoscere l'importanza del welfare aziendale, la legge ha introdotto una serie di incentivi per le imprese che scelgono di investire in programmi di welfare aziendale. Come spiega Nicoletti, (2023) questi incentivi possono comprendere deduzioni fiscali, esenzioni contributive e agevolazioni fiscali che rendono più conveniente per le aziende intraprendere iniziative volte a migliorare il benessere dei dipendenti. Il tutto è regolato dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), il quale, negli articoli 51 e 100, individua le somme e i valori che, se erogati dal datore di lavoro a tutti i dipendenti che non concorrono alla formazione del reddito per i dipendenti e sono deducibili dal datore di lavoro, beneficiando di un trattamento fiscale favorevole (Santoni, 2017). Inoltre, la normativa ha promosso la responsabilità sociale delle imprese, incoraggiando le aziende a prendere una maggiore consapevolezza del proprio ruolo sociale. L'impegno nel promuovere il welfare si traduce in un ambiente lavorativo positivo, in cui i dipendenti si sentono valorizzati e supportati nelle loro esigenze personali e familiari. Tale approccio offre diversi vantaggi per le imprese. Innanzitutto, la promozione del benessere dei dipendenti può generare un aumento della produttività, contribuendo così al successo aziendale. Inoltre, investire nel welfare aziendale può migliorare l'attrattività dell'azienda, agevolando l'attrazione e il mantenimento di talenti qualificati. Parallelamente, la riduzione dell'assenteismo e un ambiente di lavoro migliore possono contribuire a un'ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie dell'azienda.

Secondo un'intervista riportata da Santoni (2017), la Legge di Stabilità del 2016 ha svolto un ruolo determinante nell'attrarre un numero crescente di aziende italiane verso i programmi di welfare aziendale. Ciò ha portato ad un aumento delle società fornitori di servizi di welfare, che hanno registrato un incremento significativo dei clienti a partire dal 2016. Inoltre, si è verificato un aumento delle richieste di indagini aziendali per valutare la fattibilità di piani di welfare, nonché di consulenza su questioni fiscali e normative correlate (Santoni, 2017). Di conseguenza, il numero di società specializzate in consulenza in questo settore è aumentato. Inoltre, a febbraio del 2017 è stata fondata l'Associazione Italiana Welfare Aziendale (AIWA), che coinvolge i principali fornitori di welfare aziendale in Italia. L'obiettivo dell'associazione è quello di assumere un ruolo di primo piano nel dialogo con le istituzioni (Santoni, 2017).

Tuttavia, è importante sottolineare che l'adozione di iniziative di welfare aziendale può variare notevolmente da un'azienda all'altra, in base alle risorse disponibili e alle specifiche esigenze

dei dipendenti. Questa variazione è particolarmente significativa per PMI, che rappresentano circa il 95% delle realtà produttive nel nostro Paese, come riportato dai dati Istat del 2017, rappresentando la stragrande maggioranza del tessuto produttivo italiano e saranno i soggetti chiave per la promozione del welfare aziendale nel nostro Paese (Santoni, 2017).

2.3.3 Evoluzione del Welfare

Il welfare aziendale è diventato un elemento di particolare rilevanza nel sistema di welfare italiano a partire dal 2016, grazie alla Legge di Stabilità e i successivi decreti attuativi hanno fornito un quadro normativo e incentivi fiscali significativi alle iniziative delle imprese volte a promuovere il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie (Nicoletti, 2023).

Negli ultimi anni, la maggior parte delle piccole e medie imprese italiane (pari al 68,4%) ha raggiunto almeno un livello medio di welfare aziendale secondo il Welfare Index PMI, mentre le imprese di livello avanzato sono più che raddoppiate (Rapporto WIPMI, 2022). Tuttavia, l'evoluzione del welfare non è stata solo quantitativa, ma ha mostrato anche un notevole salto di qualità, grazie a un cambiamento culturale nella gestione delle imprese. Inoltre, la sfida rappresentata dalla pandemia ha costituito un catalizzatore per l'evoluzione delle politiche di welfare, portando alla permanente implementazione di misure adottate durante quel periodo.

Il 91,5% dei responsabili aziendali a un'indagine sul Welfare PMI Index hanno dichiarato di aver acquisito una maggiore consapevolezza riguardo alla salute e alla sicurezza dei lavoratori, negli ultimi anni. Come mostra l'analisi della correlazione degli indici di welfare con i bilanci di esercizio di un campione di circa 2.600 imprese nell'arco di tre anni dal 2019 al 2021 (Rapporto WIPMI, 2022). Le imprese che hanno adottato un sistema di welfare più avanzato conseguono risultati di produttività significativamente superiori rispetto alla media e registrano una crescita più rapida sia in termini di risultati economici che di occupazione. Questo può essere osservato anche nell'andamento rappresentato nella figura 4, che evidenzia come le aziende stiano sempre più integrando e potenziando il welfare aziendale a livelli superiori (Rapporto WIPMI, 2022).

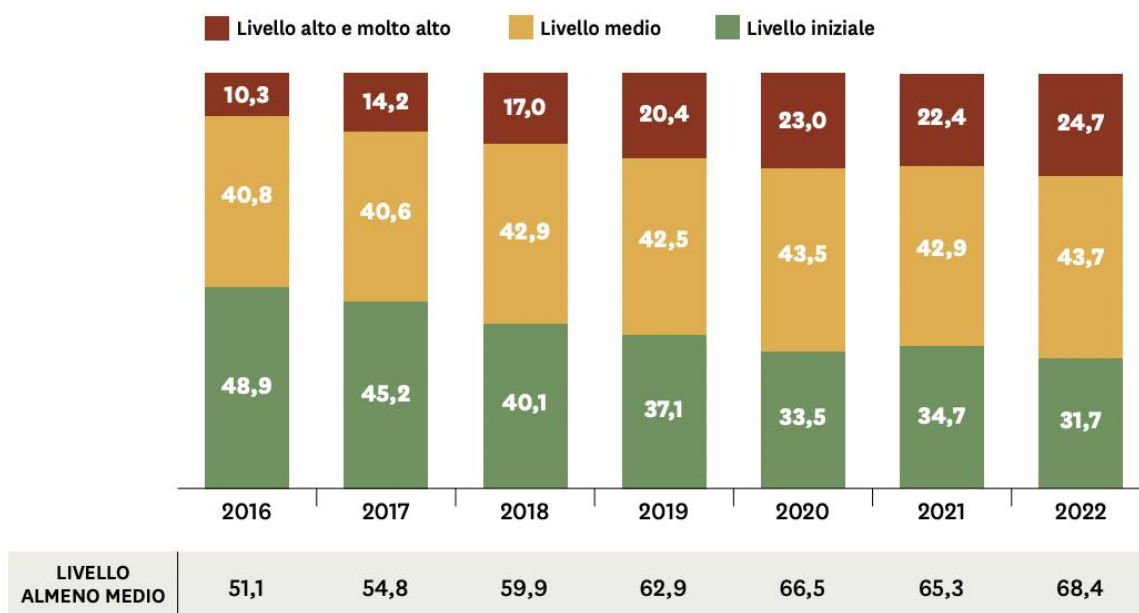


Figura 4 - Evoluzione dei livelli di welfare aziendale - Quote % di imprese - Fonte: Rapporto WIPMI 2022

L'attuale contesto vede l'emergere di una nuova generazione di politiche sociali, supportata da un ambizioso progetto di riforme e investimenti chiamato Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che mira a promuovere l'estensione e l'innovazione dei sistemi di welfare. Il PNRR rappresenta un'importante fonte di risorse per innovare i modelli di servizio nel campo del welfare e generare nuove opportunità.

Attualmente, la spesa sociale dello Stato è principalmente destinata al fabbisogno pensionistico, mentre tende a diminuire nei settori della sanità, dell'assistenza e dell'istruzione, nonostante una crescente domanda in tali ambiti, che rivestono un'importanza critica per il futuro del Paese (Rapporto WIPMI, 2022). Pertanto, è fondamentale che le politiche pubbliche e il PNRR valorizzino l'esperienza del welfare aziendale, sfruttando la collaborazione tra istituzioni e imprese e sviluppando piattaforme di servizi nazionali aperte alla partecipazione di soggetti privati. Le imprese dovrebbero essere supportate nell'implementazione di iniziative di welfare su una scala più ampia.

2.3.4 Indici di misurazione

Il Welfare Index PMI ha come scopo primario la valutazione sistematica degli effetti prodotti dalle iniziative di welfare aziendale sulle condizioni di vita dei lavoratori, sul benessere delle famiglie e delle comunità. Il modello di analisi attuale si basa su un insieme di 156 variabili, le quali sono state suddivise nelle 10 principali aree del welfare aziendale. Per ciascuna di queste aree, sono state definite tre componenti di misurazione (Rapporto WIPMI, 2022).

- **L'Indice di iniziativa** mira a misurare l'ampiezza e l'intensità delle iniziative adottate dalle imprese. Tale indice prende in considerazione diversi aspetti, quali il numero di aree di welfare aziendale in cui l'impresa è attiva, le tipologie di iniziative implementate in ciascuna area e la quantità di iniziative adottate per ogni area considerata.
- **L'Indice di capacità gestionale** valuta l'efficacia nell'implementazione delle politiche di welfare aziendale, misurando vari elementi, tra cui la proattività delle imprese nell'attuare iniziative autonome o aderire alle misure stabilite dai contratti collettivi. Inoltre, tiene conto delle modalità attraverso cui tali politiche vengono attuate, come ad esempio l'adozione di contratti integrativi o regolamenti aziendali, nonché dell'adeguatezza delle competenze aziendali riguardo alle normative in materia di welfare. L'indice considera altresì il grado di comunicazione e coinvolgimento da parte dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti, con l'obiettivo di identificare le necessità dei lavoratori e valutare il livello di soddisfazione nei confronti dei servizi forniti.
- **L'Indice di impatto sociale** misura il livello di benessere sociale non solo dei lavoratori, ma anche di tutti gli stakeholder coinvolti. Tale indicatore tiene conto di molteplici aspetti rilevanti, tra i quali si possono citare l'ampiezza dei beneficiari dei servizi aziendali e il livello di utilizzo di tali servizi. Inoltre, per valutare lo sviluppo del capitale umano, vengono considerati indicatori come l'ampiezza della popolazione aziendale coinvolta nella formazione, la percentuale di stage che si traducono in rapporti di lavoro stabili, la percentuale di nuove assunzioni e di giovani lavoratori rispetto al totale dei dipendenti. E per quanto riguarda i diritti e le pari opportunità, viene presa in considerazione la percentuale di donne in posizioni di responsabilità rispetto al totale dei lavoratori.

Grazie ai primi due indici, è possibile identificare quattro profili distinti di imprese:

- **Imprese con Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile:** Queste aziende dimostrano un forte impegno nel promuovere e investire nel welfare aziendale, raggiungendo un livello elevato o addirittura molto elevato di iniziative, distinguendosi per la loro proattività. Coinvolgono attivamente i lavoratori e identificano i bisogni prioritari delle famiglie e delle comunità. Questi comportamenti testimoniano una chiara consapevolezza dei benefici a lungo termine che il welfare aziendale può apportare all'impresa, evidenziando un orientamento verso la sostenibilità.
- **Welfare come benefit significativo:** Queste aziende destinano risorse finanziarie almeno nella media al welfare aziendale, evidenziando un impegno significativo con un

livello di attività che varia da medio a molto alto. Tuttavia, la capacità di gestione di tali iniziative non è considerata alta. Spesso si riscontrano approcci che imitano le pratiche aziendali comuni, basandosi principalmente sull'erogazione di benefit tramite piattaforme.

- **Buona consapevolezza ma attività limitata:** Queste aziende evidenziano una capacità gestionale almeno di livello medio. I dirigenti dimostrano attenzione alle dinamiche sociali, implementando iniziative oltre le disposizioni contrattuali e coinvolgendo i lavoratori in modo efficace. Tuttavia, destinano un quantitativo limitato di risorse e si concentrano su un ambito ristretto di iniziative.
- **Welfare come ambito secondario:** Questo profilo comprende le imprese che si trovano ad un livello iniziale sia di iniziativa che di capacità gestionale nel campo del welfare aziendale. In queste imprese, il welfare viene considerato come un aspetto secondario e riceve meno attenzione e risorse rispetto ad altre priorità aziendali.

Un aspetto di particolare rilevanza emerso dai quattro profili aziendali è l'evoluzione temporale di tali profili nel corso degli anni. Come illustrato nella figura 5, si può osservare che le imprese che considerano il welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile sono aumentate in modo significativo, più che raddoppiando la loro percentuale dal 6,4% nel 2016 al 14,1% nel 2022, e la crescente diminuzione del welfare come ambito secondario. Possiamo notare una chiara tendenza crescente riconoscimento dell'importanza del welfare aziendale come strumento strategico (Rapporto WIPMI, 2022).

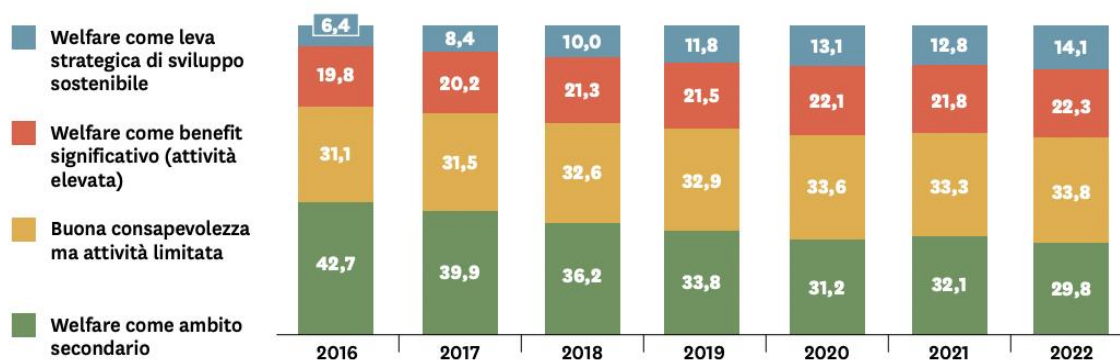


Figura 5 - Profili di orientamento al welfare aziendale - Quote % di imprese - Fonte: Rapporto WIPMI 2022

Infine, è possibile analizzare l'ultimo indice relativo all'impatto sociale nelle quattro categorie di imprese, come evidenziato nella figura 6. Nel caso delle aziende che considerano il welfare come una leva strategica per il loro sviluppo sostenibile, l'87,5% di esse mostra un elevato

impatto sociale, con più della metà di queste aziende che raggiungono un impatto sociale molto elevato (Rapporto WIPMI, 2022). Dall'osservazione dei grafici, è evidente come l'impatto sociale aumenti in relazione all'aumento delle iniziative di welfare adottate dall'azienda.

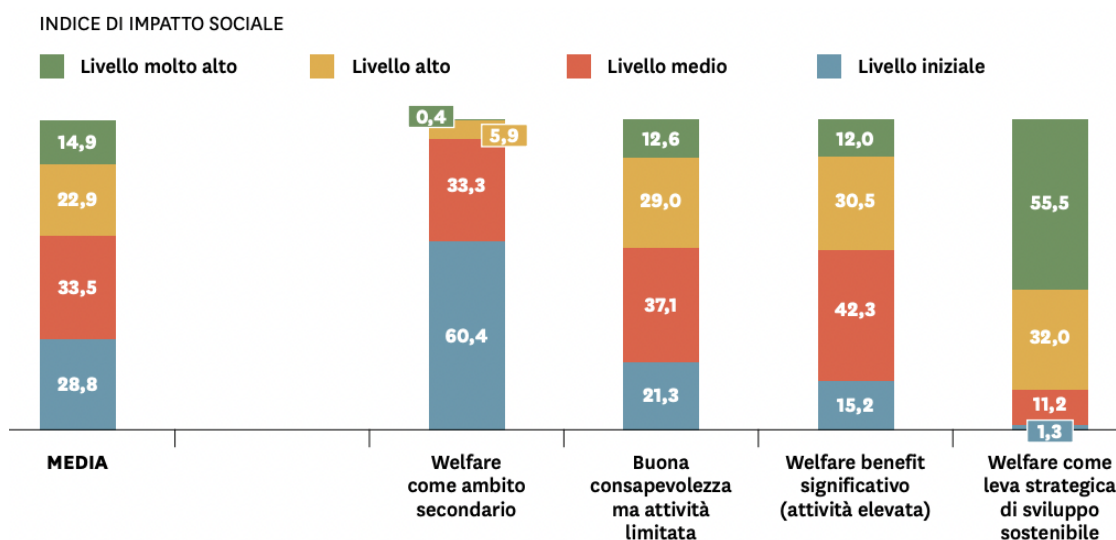


Figura 6 - Indice di impatto sociale per profili - Quote % di imprese - Fonte: Rapporto WIPMI 2022

2.3.5 Rating Welfare Index PMI

Attraverso gli indici di misurazione si costruisce il Rating Welfare Index PMI, che è un indicatore simbolico che rappresenta il livello di welfare aziendale raggiunto da un'impresa. Esso fornisce un rating che consente all'impresa di comunicare al mercato il risultato ottenuto in modo immediato e riconoscibile. Il Rating Welfare Index PMI adotta una scala a cinque livelli, come indicato nella figura 7. È interessante notare come sempre più imprese stiano ottenendo la certificazione con un Rating Welfare Index PMI, ciò è accompagnato da un aumento significativo delle aziende che raggiungono rating più virtuosi, avvicinandosi sempre di più al 5W. Le aziende che posseggono il 5W, vuol dire che riescono ad implementare un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un notevole livello di iniziativa, con impatti sociali significativi sia all'interno che all'esterno della comunità aziendale. Inoltre, l'azienda deve avere un indice Welfare Index PMI superiore a 45/100, indicando un'elevata qualità delle politiche di welfare e il loro impatto positivo sul benessere complessivo (Rapporto WIPMI, 2022).

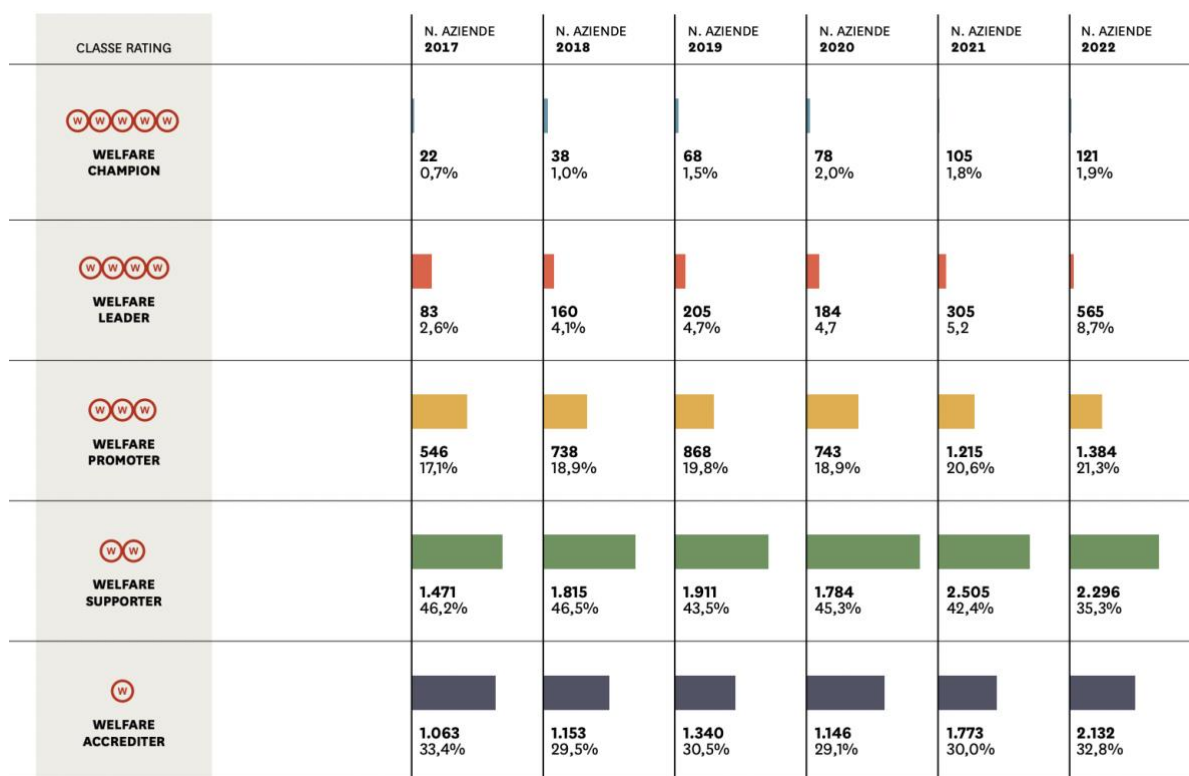


Figura 7 - Classi di rating del Welfare Index PMI e numerosità imprese - Fonte: Rapporto WIPMI 2022

2.4 Conclusione

In conclusione, il welfare aziendale rappresenta una politica aziendale di sostenibilità che promuove il benessere dei dipendenti, contribuendo a creare un ambiente lavorativo favorevole e supportando il loro sviluppo economico, fisico e psicologico. Gli investimenti nel welfare aziendale portano numerosi vantaggi, tra cui una maggiore soddisfazione lavorativa, un miglioramento delle performance individuali e collettive, una riduzione del turnover del personale e una migliore reputazione aziendale. Inoltre, il welfare aziendale favorisce la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in cui le diversità sono valorizzate e le abilità individuali possono emergere, promuovendo l'innovazione e la collaborazione.

La normativa introdotta con la Legge di Stabilità del 2016 ha riconosciuto l'importanza del welfare aziendale e ha incentivato le imprese a considerarlo come una priorità strategica. La promozione del benessere dei dipendenti contribuisce alla produttività e alla soddisfazione lavorativa, apportando benefici sia alle aziende che ai dipendenti stessi.

L'analisi condotta sul Welfare PMI Index, attraverso i suoi indici di misurazione, ha fornito risultati significativi che confermano l'importanza del welfare aziendale nelle PMI. Si è constatato che le PMI con un livello più avanzato di welfare aziendale tendono ad avere un impatto sociale maggiore. Pertanto, è auspicabile che le PMI riconoscano l'importanza di

adottare strategie e politiche di welfare aziendale come parte integrante della loro strategia di sviluppo e crescita. Inoltre, i risultati del Welfare PMI Index possono fungere da guida per le PMI nell'individuare aree di miglioramento e implementare iniziative di welfare aziendale più efficaci e mirate. Infine, grazie a questi indici portano alla realizzazione del Rating Welfare Index PMI, dove un'impresa può essere certificato e mostrare i propri comportamenti virtuosi. Pertanto, è fondamentale che le istituzioni e le organizzazioni di supporto continuino a promuovere e sensibilizzare sul valore del welfare aziendale, fornendo risorse e strumenti pratici per agevolare la sua adozione nelle PMI. Solo attraverso un impegno congiunto da parte del settore pubblico e privato sarà possibile sostenere lo sviluppo e il benessere delle PMI e delle comunità in cui operano, generando un impatto sociale duraturo e positivo.

3 | La Parità di genere nel lavoro

3.1 Introduzione

Nell'attuale contesto sociale, è sempre più frequente affrontare questioni legate alla discriminazione di genere, in particolare la disparità di trattamento subita dalle donne in diverse sfere della vita. Nonostante siano stati compiuti notevoli progressi nel corso degli anni, persistono ancora disparità di trattamento tra uomini e donne. Questo capitolo si propone di introdurre il tema delle pari opportunità di genere, ponendo una sensibilizzazione per i temi della sostenibilità, che va oltre alla sostenibilità ambientale, mutandosi più verso la sua accezione sociale, quindi valorizzazione della diversità dell'inclusione della parità di genere. Fornendo un'analisi in particolare partendo da un'analisi da un contesto più ampio in cui ci troviamo, quindi l'Unione Europea andando ad analizzare le azioni attuate per promuovere l'uguaglianza di genere, trattando di politiche e programmi specifici per affrontare le disuguaglianze di genere e favorire l'empowerment delle donne.

Analizzando il contesto italiano e focalizzandoci sul parametro di misurazione europeo noto come Gender Equality Index, possiamo constatare la necessità di affrontare le disparità di genere presenti nell'ambito aziendale. Nonostante l'adozione di politiche internazionali volte alla promozione dell'uguaglianza di genere, le donne continuano ad affrontare ostacoli e discriminazioni che limitano le loro opportunità di realizzazione personale e professionale. Per contrastare questa situazione, sono stati introdotti i certificati di parità di genere, i quali costituiscono uno strumento volto a promuovere l'uguaglianza di genere nell'ambito aziendale. Attraverso tali certificati, si mira a valutare e riconoscere le organizzazioni che dimostrano di adottare politiche e pratiche che favoriscono la parità di genere.

3.2 La Commissione Europea

L'Unione Europea si basa su un insieme di valori fondamentali, tra cui l'uguaglianza, e si impegna attivamente a promuovere la parità tra uomini e donne. Questo impegno è sancito negli articoli 2 del Trattato sull'Unione Europea (TUE) "L'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Questi valori

sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini.” (Camera dei deputati, 2022). L’Unione Europea, in accordo con le disposizioni dell’articolo 8 del Trattato sul funzionamento dell’Unione europea (TFUE), ha l’obiettivo di eliminare le disuguaglianze e promuovere attivamente la parità di genere in tutte le sue azioni e iniziative. Questo impegno sottolinea l’importanza fondamentale che l’UE attribuisce alla realizzazione di un’Europa equa e inclusiva per tutte le persone, indipendentemente dal genere, questo concetto è noto anche come il gender mainstreaming (integrazione della dimensione di genere) (Camera dei deputati, 2022). Ciò implica l’inclusione di una prospettiva di genere in tutte le fasi, ovvero la preparazione, la progettazione, l’attuazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche, delle misure regolamentari e dei programmi di spesa. L’obiettivo è promuovere l’uguaglianza di genere e contrastare la discriminazione tra uomini e donne (EIGE, 2023). Questa strategia ha favorito una maggiore consapevolezza delle questioni di genere e ha contribuito a promuovere un cambiamento sistematico per raggiungere l’uguaglianza di genere. Inoltre, l’UE ha adottato misure specifiche per promuovere la condizione femminile, come programmi di finanziamento, sostegno all’imprenditoria femminile e iniziative per migliorare l’equilibrio tra vita professionale e personale (Commissione europea, n.d.). Questi provvedimenti mirano a rimuovere gli ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere il pieno potenziale nel mercato del lavoro e di accedere a posizioni di leadership e responsabilità decisionale.

Nonostante alcuni progressi incoraggianti, tuttavia, le disparità di genere persistono nel mercato del lavoro. Le donne continuano ad essere sovra rappresentate in settori scarsamente retribuiti e sottorappresentate nelle posizioni con responsabilità decisionali (Commissione europea, n.d.). Ciò richiede ulteriori sforzi per affrontare le radici strutturali delle disuguaglianze di genere e per creare un ambiente lavorativo equo, inclusivo e senza discriminazioni di genere.

La strategia dell’Unione Europea per la parità di genere rappresenta l’impegno della Commissione von der Leyen verso un’Europa che promuova l’uguaglianza, definendo obiettivi strategici e azioni concrete per compiere progressi significativi entro il 2025 verso un’Europa in cui tutte le persone, indipendentemente dal genere, abbiano pari opportunità e libertà di scelta nella vita e partecipino in modo equo e inclusivo alla società europea. Questo ha contribuito a sensibilizzare le organizzazioni e a promuovere l’uguaglianza di opportunità nel contesto lavorativo (Commissione europea, n.d.).

Tra i primi risultati concreti della strategia, il 4 marzo 2021 la Commissione europea ha proposto misure vincolanti per garantire la trasparenza retributiva, al fine di combattere il divario salariale di genere.

Inoltre, l'8 marzo 2023, la Commissione europea ha lanciato una campagna per contrastare gli stereotipi di genere, concentrandosi sugli stereotipi che riguardano uomini e donne in diversi aspetti della vita, come le scelte professionali, la condivisione delle responsabilità di cura e la presa di decisioni. Questo rappresenta un obiettivo concreto della strategia per la parità di genere 2020-2025, cercando di contribuire a un'Europa più equa e inclusiva per tutti (Commissione europea, n.d.).

3.3 Il Gender Equalities Index

L'Indice di Parità di Genere rappresenta uno strumento essenziale per valutare i progressi verso l'obiettivo della parità di genere nell'Unione Europea. Questo indice è stato sviluppato da EIGE (Istituto europeo per l'uguaglianza di genere) e ha il compito di fornire una panoramica chiara e obiettiva delle aree in cui si registrano disparità di genere e che necessitano di miglioramenti significativi. Grazie a questa misurazione accurata, gli attori politici e decisionali possono disporre di informazioni preziose per progettare politiche e misure volte a promuovere l'uguaglianza di genere in modo più efficace. In definitiva, l'Indice di Parità di Genere si configura come uno strumento indispensabile per identificare le sfide ancora presenti e per favorire l'adozione di azioni mirate a promuovere una società più equa e inclusiva per tutti (EIGE, 2023).

Nel contesto della creazione dell'indice di parità di genere, uno degli aspetti cruciali è la ricerca di una definizione accettabile di "parità di genere". La parità di genere è un concetto complesso con diverse dimensioni e molteplici livelli di significato. Può riferirsi a un concetto di parità formale, incentrato su un punto di partenza equo, o al raggiungimento di risultati uguali (Plantega et. al, 2009). Attribuire alla parità di genere una definizione basata su risultati uguali risulta un approccio più ambizioso, poiché si concentra sugli esiti anziché sulle procedure, mettendo in rilievo non solo il punto di partenza, ma soprattutto il punto di arrivo delle persone coinvolte.

L'Indice di Parità di Genere rappresenta uno strumento volto a valutare i progressi verso l'obiettivo della parità di genere nell'Unione Europea. Esso fornisce una maggiore visibilità alle aree che richiedono miglioramento e, in ultima analisi, supporta i responsabili politici nell'ideazione di misure più efficaci per promuovere la parità di genere. Nella Figura 8 è illustrato l'indice di parità di genere dell'Italia per l'anno 2022, espresso su una scala da 0 a

100. Un punteggio di 100 indicherebbe che un paese ha raggiunto una piena parità tra uomini e donne (EIGE, 2023).

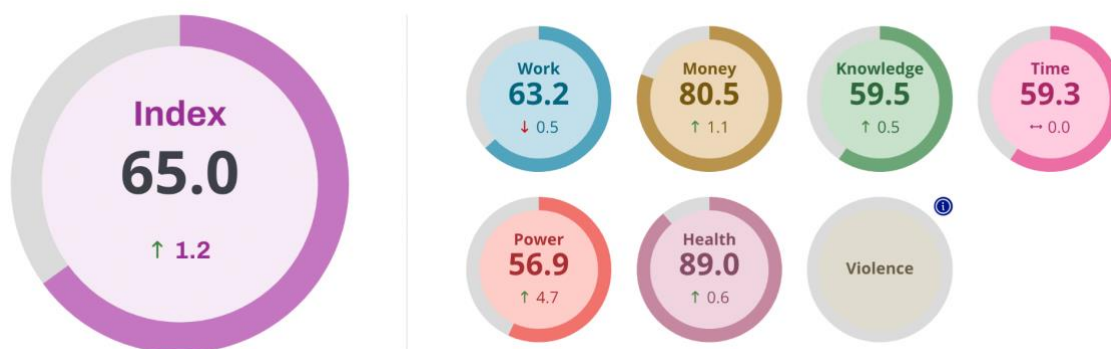


Figura 8 - Indice di parità di genere dell'Italia 2022 - Fonte: EIGE 2023

Il dominio più carente in Italia è quello del potere, che misura l'uguaglianza di genere nelle posizioni decisionali all'interno delle sfere politiche, economiche e sociali. Il sotto-dominio del potere politico analizza la rappresentanza di donne e uomini in posizioni decisionali nei parlamenti nazionali, nei governi e nelle assemblee regionali/locali. Il sotto-dominio dell'equilibrio di genere nelle decisioni economiche è misurato tramite la presenza di donne e uomini nei consigli di amministrazione delle principali società nazionali quotate in borsa e nelle banche centrali nazionali (EIGE 2023).

L'Italia si distingue maggiormente nel dominio della salute, dove si colloca al 10° posto tra tutti gli Stati membri. Il dominio salute misura l'uguaglianza di genere in tre aspetti legati alla salute: lo stato di salute, il comportamento sanitario e l'accesso ai servizi sanitari (EIGE, 2023).

Attraverso tutti i domini rappresentati nella figura 8, si costruisce l'indice di parità di genere, e possiamo vedere che nell'anno 2022 l'Italia ha ottenuto 65 su 100, posizionandosi al 14° posto nell'UE. Negli ultimi anni, l'Italia ha registrato un notevole miglioramento, con un aumento del punteggio di 11,7 punti dal 2010. Grazie a questo progresso, il paese è salito di sette posizioni nella classifica. Ciò costituisce uno dei più significativi progressi a lungo termine tra gli Stati membri, evidenziando una notevole determinazione nel perseguire il miglioramento in materia di parità di genere. Tuttavia, dal 2019 il punteggio dell'Italia è aumentato solo di 1,2 punti, mantenendo la stessa posizione nella classifica (EIGE, 2023).

3.4 IL Certificato di parità di genere

3.4.1 Introduzione

Come abbiamo potuto esaminare nei precedenti paragrafi, la questione della parità di genere è un tema ampiamente sostenuto dall'Unione Europea attraverso misure concrete. A livello nazionale, nel contesto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nella missione 5 dedicata all'inclusione e alla coesione, il Dipartimento per le Pari Opportunità è responsabile dell'investimento volto all'istituzione di un Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere. Tale sistema mira ad assistere le imprese nell'affrontare le disparità di genere in tutte le aree critiche per la crescita professionale delle donne (Dipartimento per Le Pari Opportunità, n.d.).

Il Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere, codificata nella prassi UNI/125:2022, è stato concepito per assistere e incentivare le imprese nell'adozione di politiche adeguate al fine di ridurre il divario di genere in ambiti critici come le opportunità di crescita all'interno dell'azienda, la parità salariale per mansioni equivalenti e la tutela della maternità, progettato con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza di opportunità. Attraverso questo sistema, le imprese vengono valutate e certificate in base al loro impegno per la parità di genere e per la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo. L'obiettivo primario di questo sistema è assicurare che le donne godano di pari opportunità e trattamento nel contesto lavorativo, favorendo un ambiente in cui il talento e le competenze femminili siano pienamente riconosciuti e valorizzati (Dipartimento per Le Pari Opportunità, n.d.). Inoltre, il sistema di certificazione mira a sensibilizzare le imprese sull'importanza della parità di genere e a incoraggiarle a adottare politiche e pratiche che promuovano l'uguaglianza di opportunità. Diventando così uno strumento per eccellenza che un'azienda può dimostrare il proprio livello di maturità rispetto al tema di parità di genere.

Il Dipartimento per le Pari Opportunità ha fissato come obiettivo l'ottenimento della certificazione di parità di genere da parte di almeno 800 imprese entro il secondo trimestre del 2026, di cui almeno 450 devono essere piccole e medie imprese e microimprese (Dipartimento per Le Pari Opportunità, n.d.). Questa iniziativa si propone di stimolare le imprese di varie dimensioni a intraprendere un ruolo attivo nella promozione della parità di genere e a contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo. L'obiettivo è promuovere una cultura diffusa di parità di genere a livello più ampio.

3.4.2 Come certificarsi

La certificazione avviene su base volontaria e dovrà essere richiesta dall'impresa interessata, e la responsabilità del rilascio della certificazione è affidata agli organismi di certificazione accreditati presso Accredia (un'associazione senza scopo di lucro ed è l'unico ente di accreditamento in Italia.).

Va sottolineato che gli organismi di certificazione accreditati per la certificazione di parità di genere sono ancora in fase di sviluppo. Al momento, esistono 34 enti accreditati che possono certificare le imprese interessate, poiché la certificazione stessa è ancora relativamente nuova (Dipartimento per Le Pari Opportunità, n.d.).

La prassi di certificazione per la parità di genere prevede l'utilizzo di indicatori specifici, denominati Key Performance Indicator (KPI), che definiscono un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere. Questi indicatori misurano l'efficacia delle azioni intraprese e sono strutturati in modo da essere percorribili, pertinenti e confrontabili.

Al fine di garantire una valutazione completa del livello di maturità delle singole organizzazioni, gli indicatori vengono identificate in sei aree strategiche di valutazione, come possiamo vedere in figura 9, che coprono le diverse variabili che caratterizzano un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere. Questo approccio consente di valutare in modo esaustivo gli aspetti chiave legati alla parità di genere e di fornire un quadro completo della situazione all'interno dell'organizzazione (Calderini, 2022). Ciascuna delle sei aree è caratterizzata da un peso percentuale che contribuisce alla valutazione complessiva dell'organizzazione, per un totale del 100%. Questo peso percentuale rappresenta l'importanza relativa di ciascuna area nella misurazione del livello attuale dell'organizzazione e nel monitoraggio del miglioramento nel tempo. Desidero sottolineare l'importanza del raggiungimento di un punteggio minimo di 60 punti, che rappresenta il requisito essenziale per ottenere la certificazione. Tale parametro evidenzia la volontà di favorire un percorso di miglioramento continuo, anziché richiedere la perfezione immediata. Si auspica infatti che l'organizzazione progredisca costantemente nel tempo. La durata della certificazione è di tre anni, durante i quali l'adeguatezza dell'organizzazione ai criteri richiesti viene sottoposta a monitoraggio annuale per garantirne il mantenimento degli standard necessari. (Dipartimento per Le Pari Opportunità, n.d.).

Questo criterio garantisce non solo che le aziende certificate continuino a soddisfare i requisiti nel corso del tempo, ma anche l'impegno nel perseguire un costante miglioramento verso l'obiettivo di parità di genere di anno in anno, fino al raggiungimento dei 100 punti (Calderini, 2022). Inoltre, al fine di agevolare le diverse tipologie di imprese, soprattutto quelle più piccole,

sono stati definiti dei cluster, come illustrato nella figura 10. Questi cluster tengono conto del numero di addetti e consentono alle imprese più piccole, che spesso dispongono di risorse limitate, di adottare un approccio proporzionato. Ciò significa che le aziende di diverse dimensioni avranno un numero diverso di KPI da seguire. Le imprese più grandi dovranno affrontare un numero maggiore di KPI, mentre le più piccole ne avranno meno da monitorare. Questa flessibilità permette a ciascuna azienda di sviluppare un percorso personalizzato per raggiungere la parità di genere, tenendo conto delle proprie specificità e risorse disponibili. In questo modo, non esiste un percorso standardizzato per tutte le aziende, ma ciascuna può adattare il proprio approccio in base alle proprie esigenze e obiettivi (Calderini, 2022).

UNI PDR 125:2022

LE AREE

AREA	INDICATORI	PESO
Cultura e strategia (5.2)	7	15%
Governance (5.3)	5	15%
Processi HR (5.4)	6	10%
Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda (5.5)	7	20%
Equità remunerativa per genere (5.6)	3	20%
Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro (5.7)	5	20%

Figura 9 - Sei aree di valutazione per ottenere la certificazione di parità di genere - Fonte: Gruppo Res, 2022

UNI PDR 125:2022

I CLUSTER

Non tutti applicano gli stessi KPI al completo.
Di seguito i cluster/le fasce di classificazione delle organizzazioni:

FASCIA	CLUSTER	NUMERO ADDETTI/E
1	MICRO	1-9
2	PICCOLA	10-49
3	MEDIA	50-249
4	GRANDE	250 e oltre

Figura 10 - Cluster di divisione per numero di addetti - Fonte: Gruppo Res, 2022

3.5 Esempio aziendale “DAL BEN Spa”

Fondata nel 1987, Dal Ben Spa è un'azienda veneta specializzata nella progettazione e produzione di impianti, macchine e componenti meccanici per vari settori industriali. Tuttavia, ciò che la distingue particolarmente sono le sue prestigiose certificazioni. In relazione all'indice di Welfare Index PMI discusso nel secondo capitolo, Dal Ben si posiziona tra le 121 aziende che hanno ottenuto il rating massimo di 5W nel Rating Welfare Index PMI 2022, rientrando nell'1,8% di aziende che hanno ottenuto il massimo rating che indica il presidio e l'innovazione in tutte le aree di welfare.

Inoltre, a ottobre 2022, Dal Ben ha ottenuto con successo la certificazione di parità di genere, posizionandosi tra le 200 aziende che vantano tale riconoscimento.

Secondo la direzione di DEL BEN Spa, l'adozione di una politica di parità di genere è finalizzata a valorizzare la cultura della diversità e delle pari opportunità, nonché a sostenere il potenziale delle donne. L'azienda ritiene opportuno instaurare e perseguire questa politica all'interno della propria organizzazione al fine di migliorarne le prestazioni, favorire la competitività e promuovere la crescita (Dal Ben Spa, n.d.).

Grazie al certificato di parità di genere, DEL BEN potrà beneficiare di diversi vantaggi. Quali, l'esenzione dal versamento di una percentuale dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro per l'anno 2022, con un limite massimo del 1% e non superiore a 50.000 euro annui. Gli verrà riconosciuto un punteggio premiale per la valutazione delle proposte progettuali da parte delle autorità che gestiscono i fondi europei nazionali e regionali. Questo punteggio premiale aumenta le possibilità di ottenere aiuti di Stato per il cofinanziamento degli investimenti sostenuti. In aggiunta, sono previsti ulteriori incentivi legati alla partecipazione alle gare d'appalto, beneficiando di un punteggio maggiore, che aumenta la probabilità di successo nelle procedure di appalto. Infine, viene prevista una riduzione del 30% della garanzia richiesta nei contratti per servizi e forniture stipulati (Dipartimento per le pari opportunità, n.d.).

3.6 Conclusione

In questo capitolo conclusivo, abbiamo approfondito il tema della parità di genere, evidenziando gli sforzi significativi compiuti dall'Unione Europea per contrastare le disparità di genere. Grazie all'investimento di fondi europei, attraverso il PNRR è stato creato il Certificato di Parità di Genere, un importante strumento per promuovere l'uguaglianza di genere nell'ambito aziendale. Si è discusso degli obiettivi ambiziosi posti dal Dipartimento di Pari Opportunità, che si impegna attivamente a raggiungere la parità di genere attraverso politiche e misure concrete. Inoltre, è stato presentato un esempio concreto di un'azienda che

ha ottenuto con successo il Certificato di Parità di Genere, ovvero DAL BEN Spa. Attraverso l'ottenimento di questa certificazione, l'azienda ha beneficiato di numerosi vantaggi.

L'introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere rappresenta un passo importante verso l'eliminazione delle disparità di genere nel contesto lavorativo. Attraverso questo sistema, si mira a migliorare le condizioni di lavoro delle donne, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, promuovendo la trasparenza e l'uguaglianza di opportunità nelle imprese. Tutto ciò dimostra come il Certificato di Parità di Genere sia un riconoscimento importante per le imprese che si impegnano attivamente per promuovere l'uguaglianza di genere.

4 | Riferimenti bibliografici

4.1 Articoli scientifici

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

European Institute for Gender Equality [EIGE]. (2021). *Gender Equality Index 2020: Digitalisation and the future of work*. Sito dell'European Institute for Gender Equality

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

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:8, 1069-1089,

Kramar, R. (2022), Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pac J Hum Resour*, 60: 146-170

Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.

Nicoletti P. (2023), L'impegno dell'Inapp nella formazione per la Responsabilità Sociale d'Impresa e la Sostenibilità (2016-2022)

Plantenga, J., Remery, C., Figueiredo, H., & Smith, M. (2009). Towards a European Union Gender Equality Index. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 19–33. <https://doi.org/10.1177/0958928708098521>

Richards, J. (2022), "Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 533-554.

Santoni, V. (2017), Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.

Van Vuuren, L. J., & Van Dam, K. (2013). Sustainable employability: definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 368-379.

Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z Workforce and Job-Hopping Intention: A Study among University Students in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1), 902 – 927.

4.2 Report di ricerca e fonti giornalistiche

Calderini S., 23 Giugno 2022. Webinar su UNI PDR 125/2022 certificato di parità di genere. Gruppo RES, recuperato il 15 giugno 2023 <https://www.youtube.com/watch?v=c5xuCuPzsGo&t=1783s>

Certificazioni. (n.d.). Visitato il 15 Giugno 2023. Dal Ben S.p.A.. <https://www.dalbenspa.com/certificazioni/>

European Institute for Gender Equality [EIGE]. (2021). Gender Equality Index 2020: Digitalisation and the future of work. Sito dell'European Institute for Gender Equality

Gender Equality Index | About | European Institute for Gender Equality. (2023, June 9). Visitato il 11 Giugno 2023. European Institute for Gender Equality. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>

I parametri minimi per l'ottenimento della certificazione della parità di genere. (n.d.). Visitato il 14 Giugno 2023. Dipartimento per Le Pari Opportunità. <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/i-parametri-minimi-per-l-ottenimento-della-certificazione-della-parita-di-genere/>

Job Hopping, (2018) tendenza millennials, cambiare lavoro spesso motiva e riduce lo stress. Visitato il 1 Giugno 2023. Ansa. https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2018/09/20/job-hopping-tendenza-millennials-cambiare-lavoro-spesso-motiva-e-riduce-lo-stress-542232cc-29f3-43f4-8c93-83629302bc27.html

Legislazione e politiche di genere, (2022). Visitato il 10 Giugno 2023. Camera dei deputati <https://documenti.camera.it/Leg18/Dossier/Pdf/ID0007.Pdf>

PNRR e parità di genere. (n.d.). Visitato il 14 Giugno 2023. Dipartimento per Le Pari Opportunità. <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/pnrr-e-parita-di-genere/>

Rapporto Welfare Index PMI 2022. <https://www.welfareindexpmi.it>

Strategia per la parità di genere. (n.d.). Visitato il 10 Giugno 2023 Commissione Europea. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it

THE 17 GOALS | Sustainable Development. (n.d.). Visitato il 10 Giugno 2023. United nation <https://sdgs.un.org/goals>

Welfare Aziendale E Wellbeing Sono Sempre Più Integrati. 2022. Visitato il 2 giugno 2023. Tuttowelfare <https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/welfare-aziendale-e-wellbeing-sono-sempre-piu-integrati>

What is gender mainstreaming. (2023, June 9). Visitato il 8 Giugno 2023. European Institute for Gender Equality. https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming?language_content_entity=en