

# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”**



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN  
ECONOMIA**

## **ETICA E SOSTENIBILITÀ: TEMATICHE EMERGENTI NELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE**

Relatore: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

Laureanda: Vittoria Rossetto

Matricola n. 1202243

Anno Accademico 2020 – 2021



# INDICE

---

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ETICA E SOSTENIBILITÀ DA IERI A OGGI .....</b>	<b>4</b>
1.1 Premessa	4
1.2 Evoluzione dei concetti di etica e sostenibilità	4
1.3 Sustainable HRM	6
1.4 Green HRM	8
<b>2. CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>11</b>
<b>LA FORMAZIONE DEL PERSONALE .....</b>	<b>11</b>
2.1 Premessa	11
2.2 Formazione del personale e processo formativo	11
2.3 Formazione del personale in un mondo sempre più green	15
2.4 I metodi per la formazione verde	16
<b>3. CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>20</b>
<b>UN ESEMPIO DI REALTÀ ORGANIZZATIVA SOSTENIBILE .....</b>	<b>20</b>
3.1 Premessa	20
3.2 Grafica Veneta Spa, colosso dell'editoria	21
3.3 Sostenibilità ambientale come obiettivo del core aziendale	22
3.4 Formazione e sviluppo del personale sull'impatto ambientale	25

4. CONCLUSIONI.....	29
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>29</b>
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	31
<b>BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA.....</b>	<b>31</b>
Libri e articoli	
31	
Webgrafia	
33	

## INTRODUZIONE

Sostenibilità e principi *green* sono le nuove parole d'ordine delle realtà organizzative attuali e, se ciò è vero, le aziende dovrebbero cercare in tutti i modi di integrarle nella propria cultura organizzativa e di renderle il più possibile proprie, trasmettendole e condividendole con tutti i collaboratori, interni ed esterni. Al giorno d'oggi, le organizzazioni, per poter sopravvivere alla concorrenza esterna e apportare un valore aggiunto condiviso, devono necessariamente avvicinarsi alla tematica della sostenibilità, puntando su di essa.

Una conseguenza logica della presa di coscienza da parte delle aziende dell'importanza della sostenibilità ambientale e della salvaguardia dell'ambiente è il fatto che tutti ne devono essere a conoscenza e ne devono essere pienamente consapevoli in modo tale di essere in grado di agire in conformità con i principi *green*. Il raggiungimento di tale consapevolezza diffusa si realizza attraverso la formazione del personale che deve essere quanto più possibile diretta ed efficace, portando i dipendenti a comportarsi quotidianamente in modo corretto, in base ai suddetti principi.

Detto ciò, è chiaro il motivo per cui verrà analizzata la formazione in un'ottica di etica e sostenibilità, nonostante, a primo impatto, possano sembrare argomenti tanto distanti.

In questo scritto intitolato "*Etica e sostenibilità: tematiche emergenti nella formazione del personale*", inizialmente si tratterà dei concetti di etica e sostenibilità in generale e dell'approccio del *Sustainable Human Resource Management* (HRM) che avvicina la gestione del personale al tema della sostenibilità. Successivamente, verrà analizzato il modo in cui quest'ultima influenza la formazione e lo sviluppo dei dipendenti che verrà, poi, descritta in modo dettagliato. Infine si tratterà il caso specifico di una società veneta che è, per sua natura, sostenibile e che può rappresentarne un esempio perfetto, ossia Grafica Veneta Spa.

## 1. CAPITOLO PRIMO

### ETICA E SOSTENIBILITÀ DA IERI A OGGI

#### 1.1 Premessa

I concetti di etica e sostenibilità risalgono a moltissimi anni fa ma, nel tempo, si sono evoluti e hanno iniziato a convergere fino a diventare inscindibili. Soltanto recentemente il tema della sostenibilità che comprende anche quello dell'etica, ha assunto una maggiore importanza sia all'interno dell'ambiente organizzativo che al di fuori di esso.

In questo primo capitolo verrà inizialmente data una definizione di etica e di sostenibilità e, successivamente, verrà presentata la letteratura emergente sul *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)*, approccio che utilizza strumenti di HR finalizzati ad integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle organizzazioni attraverso la progettazione di sistemi di gestione e sviluppo del personale, determinando nuove sfide per la GRU (Gestione Risorse Umane). Infine, dopo aver descritto le caratteristiche e le varie tipologie del *Sustainable HRM*, si tratterà del *Green Human Resource Management (Green HRM)*, spiegando come la questione ambientale stia diventando centrale in ambito organizzativo, come questa influenzi il personale e come i responsabili delle risorse umane debbano gestirla in relazione alla formazione del personale, argomento che verrà trattato in modo più specifico nel secondo capitolo.

#### 1.2 Evoluzione dei concetti di etica e sostenibilità

Il concetto di sostenibilità è noto da molto tempo e risale ai tempi di Aristotele. Sostenibilità è un termine che deriva dal latino *sustinere*, ossia "abilità di sostenere", rimandando al concetto di ecosistema nel quale tutto è interconnesso e in cui tutto ha uno scopo e uno spazio per essere pienamente accettato dall'intero sistema. L'idea di sostenibilità viene introdotta nella prima Conferenza dell'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) sull'ambiente, tenutasi a Stoccolma nel 1972, nella quale viene richiamata l'attenzione sul fatto che per migliorare in modo duraturo le condizioni di vita occorre salvaguardare le risorse naturali a beneficio di tutti e nella quale si parla per la prima volta di sostenibilità

come condizione dello sviluppo, argomento che verrà ripreso, qualche tempo dopo, nel rapporto Brundtland del 1987. La definizione di sviluppo sostenibile contenuta nel rapporto Brundtland, pubblicato dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED), afferma che “*lo sviluppo sostenibile è quello che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*”. Da allora il concetto di sostenibilità, che partiva da una visione centrata principalmente sugli aspetti ecologici, è approdata verso un significato più ampio e globale che tiene conto, unitamente alla dimensione ambientale, anche di quella economica e sociale. Tale visione più ampia e integrata viene confermata e rafforzata dalla Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (UNCED, *United Nations Conference on Environment and Development*), tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992.

Così come il concetto di sostenibilità è cambiato nel tempo, anche quello dell'etica si è evoluto. Tale trasformazione non riguarda tanto il significato in sé ma, piuttosto, l'ambito in cui l'etica viene applicata.

Il termine “etica” deriva del greco antico *èthos*, ossia carattere, comportamento o costume, che fa riferimento a un insieme di norme e valori che regolano l'agire dell'uomo e che gli permettono di giudicare un comportamento, proprio o altrui, giusto o sbagliato, sulla base dei principi morali di “bene” e “male”. A partire dagli anni '70 si è poi iniziato a parlare di etica applicata, incentrata non più su una riflessione di tipo generale, ma strettamente correlata a tematiche e problematiche specifiche come, ad esempio, l'etica aziendale o l'etica ambientale.

In ambito aziendale, quello a cui si farà riferimento in questo scritto, l'etica non deve essere intesa come un complesso di principi o di valori da trasmettere ed applicare nell'organizzazione, ma deve tradursi in una mera mentalità, un *modus operandi* spontaneo che porti l'organizzazione al raggiungimento dei propri obiettivi. In questo senso, l'etica non include solamente il codice etico, ovvero il documento contenente una serie di regole morali e sociali, non vincolanti ai sensi di legge, redatte dall'azienda alle quali tutti i membri della società devono attenersi, ma implica l'adesione e l'interiorizzazione di valori che fanno capo a tematiche diverse, come appunto la sostenibilità o la logica dell'essere *green*. Così, l'etica e la sostenibilità diventano un binomio inscindibile: un'organizzazione o un'attività non è sostenibile se degrada l'ambiente, l'economia o la società o, in generale, se non segue un comportamento “giusto” che salvaguardi l'ecosistema. È

sostenibile solo se è in grado di generare equilibrio e minimizzare i propri impatti negativi in ambito economico, ambientale e sociale (questo approccio tridimensionale è noto come *Triple Bottom Line*). Infine, per far fronte alle proprie responsabilità nei tre ambiti appena citati, l'organizzazione è tenuta a condurre le proprie attività in modo eticamente corretto. Per questi motivi, etica e sostenibilità verranno trattati come un *unicum* sotto il termine "sostenibilità".

Questa idea di sostenibilità più estesa è stata applicata alle organizzazioni e permette di avvicinare il tema della sostenibilità al mondo del business. Infatti, si è cercato di integrarla in modo trasversale a tutte le funzioni aziendali, come la funzione Risorse Umane (HR). Recentemente, proprio in relazione alla gestione delle risorse umane, è nato un nuovo filone di studio che si va affermando in ambito HR e che va sotto il titolo di *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)*, approccio su cui molti studiosi si sono soffermati, portando alla creazione di una letteratura accademica che, anche se molto frammentaria, spiega come la sostenibilità e la gestione delle risorse umane siano strettamente connesse.

### **1.3 Sustainable HRM**

Il *Sustainable HRM* è in realtà un'estensione dello *Strategic HRM (SHRM)*. Lo SHRM viene definito da Wright e McMahan nel 1992 come una serie di attività organizzate svolte per raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione stessa. Esso, nonostante sostenga che il HRM abbia effetti positivi sulla produttività organizzativa e sulla società, si basa su una prospettiva a breve termine, si concentra solamente sul risultato economico-finanziario e trascura il benessere dei dipendenti che vengono considerati come un mezzo per il raggiungimento di performance organizzative e non come un fine o un investimento per un miglioramento futuro. Per queste motivazioni e per l'emergere del tema della sostenibilità, alcuni studiosi affermano che il HRM sostenibile rappresenti una soluzione per risolvere questa visione distorta del valore del personale e per riportare l'umanità nel HRM. La direzione HR, secondo il HRM sostenibile, dovrebbe gestire il personale in un'ottica di lungo periodo, preservando e sviluppando i dipendenti, invece che "consumarli", in quanto essi costituiscono una fonte per il vantaggio competitivo dell'organizzazione.

Negli ultimi tempi il *Sustainable HRM* si è evoluto ma, nonostante ciò, manca una letteratura coerente e completa, essendoci solamente una serie di *framework* complementari. Un contributo significativo è stato dato da Ehnert et al., che definiscono il *Sustainable HRM* come “*adozione di strategie e pratiche HRM che permettono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, con un impatto all’interno e all’esterno dell’organizzazione e su un orizzonte temporale a lungo termine, controllando al contempo gli effetti collaterali non intenzionali e i feedback negativi*” (Ehnert et al., 2016). Tale definizione sottolinea due aspetti importanti: in primo luogo, vengono riconosciuti obiettivi economici, ecologici e sociali diversi tra loro e potenzialmente contraddittori e che potrebbero portare a tensioni all’interno dell’organizzazione. In secondo luogo si riconoscono complesse connessioni tra il sistema HRM e l’ambiente organizzativo interno ed esterno con lo scopo di avere accesso alle risorse e di controllare le esternalità negative. Per quanto riguarda le caratteristiche del *Sustainable HRM*, si può affermare che ci sia molta ambiguità e incertezza. Facendo riferimento alla letteratura precedente (Ehnert, 2009, Zaugg, 2009, Kramar, 2014) e seguendo l’essenza della sostenibilità aziendale che si riferisce a quelle attività organizzative che dimostrano l’inclusione delle preoccupazioni sociali e ambientali, si possono indicare undici caratteristiche del HRM sostenibile che, però, non sono universali, ma vanno interpretate in relazione alle diverse culture (Ehnert, 2012). Le caratteristiche sono:

- orientamento a lungo termine
- cura dei dipendenti
- cura dell’ambiente
- redditività
- partecipazione dei dipendenti e dialogo sociale
- sviluppo dei dipendenti
- partnership esterna
- flessibilità
- conformità oltre i regolamenti del lavoro
- cooperazione dei dipendenti
- equità e uguaglianza

## 1.4 Green HRM

Fino ad ora ci siamo riferiti al *Sustainable HRM* in generale ma, in realtà, differenti tipologie si stanno affermando negli ultimi anni, anni in cui il HRM sostenibile sta diventando sempre più multidimensionale dal momento che tiene in considerazione influenze a lungo termine e non più soltanto questioni finanziarie a breve termine.

La letteratura che riguarda la gestione del personale sostenibile può essere classificata, in quattro tipi sulla base di quattro dimensioni, che sono:

- la prospettiva organizzativa o scopo
- input
- processi
- risultati

Combinando insieme tali dimensioni, si possono ricavare quattro modelli di gestione del personale sostenibile (Dyllick & Muff, 2016):

- *Socially Responsible Human Resources Management*
- *Green HRM*
- *Triple Bottom Line HRM*
- *Common Good HRM*

Negli ultimi anni l'impatto ambientale o, più in generale, l'ambiente, sta diventando un tema sempre più rilevante sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno. Si può parlare di "ambientalismo aziendale" facendo riferimento al fatto che, a prescindere dalla dimensione, dal settore in cui opera e dallo scopo ultimo, non esiste impresa senza contesto. Inoltre, si sta affermando una maggiore consapevolezza dell'impatto che l'agire umano ha sull'ambiente e sugli attori che su di esso interagiscono. L'ambiente offre, al contempo, opportunità e minacce e da ciò deriva la necessità di includerlo all'interno della strategia aziendale e, in particolare, nelle pratiche HR. Tutto questo ha portato alla nascita del *Green HRM* (GHRM), integrazione del management ambientale nelle pratiche della Direzione delle Risorse Umane.

La stessa definizione di sviluppo sostenibile della Commissione Brundland contiene implicazioni ambientali: le future generazioni non dovranno trovarsi in condizioni peggiori rispetto a quelle attuali, perciò, è necessario "*limitare il degrado ambientale, conservare lo stock di capitale ambientale globale, preservare le funzioni dell'ecosistema e migliorare la qualità della vita*" (Worthington, 2012). Tale concetto, inoltre, implica continuità

e integrità tra le tre dimensioni della *Triple Bottom Line*, ossia la dimensione economica, sociale e ambientale. È facilmente intuibile che la classificazione della gestione delle risorse umane sostenibile è solamente empirica e che, sempre di più, tutte le dimensioni sono interconnesse.

Con il termine *Green HRM* si indica l'ambito delle risorse umane che ha come scopo quello di supportare l'organizzazione verso il raggiungimento di obiettivi sostenibili. Gli obiettivi principali sono: riduzione generale del consumo di energia e delle risorse naturali, l'utilizzo quasi totale di fonti di energia alternative e rinnovabili, l'abbattimento delle emissioni di gas serra, il tendenziale azzeramento di ogni tipo di rifiuto, la promozione di modelli di produzione e consumo sostenibili, l'impiego di tecnologie in grado di aumentare l'efficienza energetica di macchinari e impianti. Dunque, l'essere *green* porta numerosi vantaggi che riguardano sia la performance e l'*image* organizzativa sia l'ambiente di lavoro e il personale. D'altra parte, però, diventare *green* non è da tutti in quanto richiede tempo, ingenti investimenti e, forse più importante, cambiamenti radicali a livello di assetto aziendale e di cultura. Inoltre, c'è il rischio che possa non essere condiviso da tutti, cosa che porterebbe a tensioni da non sottovalutare.

Il *Green HRM* porta la GRU ad avvalersi dei dipendenti per supportare le pratiche sostenibili e aumentare la loro consapevolezza e il loro impegno riguardo alla tematica della sostenibilità. Ciò significa introdurre nuovi valori nel codice dell'azienda e nella cultura organizzativa. In un'azienda l'essere *green* dovrebbe diventare un valore diffuso a tutti i livelli organizzativi e i manager HR dovrebbero far in modo che ciò avvenga. Essi devono impegnarsi affinché il personale non solo sia a conoscenza di cosa voglia dire essere *green*, ma anche che si comporti effettivamente in modo rispettoso e che possa condividere questo atteggiamento all'esterno. Infatti, il *thinking greenly* e il *feeling greenly* implicano il *behaving greenly* e questo introduce l'importanza della sfera emozionale che gli esperti HR devono cercare di influenzare. In effetti, come afferma Crane A., gli obiettivi di sostenibilità ambientale impattano sulla motivazione del personale (si veda Oliva, 2017) e, affinché un processo di *greening* possa essere implementato in modo efficace, i responsabili delle risorse umane dovrebbero servirsi di alcune pratiche e incentivi come, ad esempio, la formazione e lo sviluppo del personale, la responsabilizzazione che rende i dipendenti più motivati o la riconsiderazione del sistema di ricompensa. Tutti i collaboratori devono essere i primi sostenitori degli obiettivi *green* in modo che possano

riconoscersi nell'attività aziendale o nei suoi valori, possano identificarsi nell'organizzazione ed essere maggiormente motivati dal lavorare in un'azienda sana che rispetti l'ambiente.

Concludendo, per interiorizzare gli obiettivi *green* nel personale, l'organizzazione può scegliere tra numerosi strumenti e pratiche innovative e uno dei più rilevanti ed efficaci è sicuramente la formazione del personale, argomento centrale del prossimo capitolo.

## 2. CAPITOLO SECONDO

### LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

#### 2.1 Premessa

Affinché i principi di etica e di sostenibilità diventino i pilastri fondamentali di un'organizzazione e ne costituiscano la sua essenza, è necessario che questi vengano trasmessi e, soprattutto, condivisi da tutto il personale. Esistono diverse pratiche di cui l'azienda può servirsi per raggiungere tale obiettivo e la formazione del personale è una di queste, forse la più comune e presente in tutte le realtà organizzative.

In questo secondo capitolo, verrà inizialmente descritta la formazione in termini generali e verrà analizzato il processo che l'azienda mette in atto per progettare, attivarla e controllarne i risultati. Ogni organizzazione ha diverse esigenze di formazione ma le scelte principali sono le medesime: a chi rivolgerla, chi deve erogarla e quali risultati raggiungere. Successivamente, verrà spiegata l'importanza del formare il personale sull'etica e sulla sostenibilità ambientale (logica *green*): ciò ha implicazioni sia sui dipendenti, i quali sentiranno propri tali principi e saranno per questo più motivati ad agire in modo corretto e "sostenibile", sia sull'organizzazione su cui si rifletteranno tutti questi benefici e che ne ricaverà una migliore performance. Infine, verranno presentati tutti i metodi attraverso cui l'azienda può erogare la formazione del personale, dalla semplice lezione didattica ad attività più interattive e pratiche come il *role playing* e ne verranno analizzate le varie caratteristiche.

Tutto questo sarà poi utile per un approfondimento di un caso specifico, ossia la formazione *green* del personale all'interno di Grafica Veneta Spa che sarà il tema fondante del terzo e ultimo capitolo.

#### 2.2 Formazione del personale e processo formativo

La formazione del personale, spesso sottovalutata all'interno dell'organizzazione, è, in realtà, una pratica essenziale in quanto è in grado di alimentare il vantaggio competitivo

aziendale. In generale, il processo di sviluppo del personale viene visto in termini semplicistici come “*un passaggio necessario a portare le persone a un livello di produttività desiderato*” (Costa G., Gianecchini M., 2019). Tuttavia, è riduttivo intendere la formazione secondo questa logica “adattiva” per cui il dipendente si adegua a ciò che gli viene richiesto dalla *job description*. Dovrebbe, invece, fornire a tutti i dipendenti le capacità per agire in situazioni nuove e in condizioni di incertezza. Infatti, negli ultimi anni il ruolo della formazione è profondamente cambiato, dimostrando di essere molto più ampio rispetto alle concezioni passate, dal momento che non si pone come semplice strumento volto a colmare eventuali esigenze operative e organizzative, ma tende a realizzare e sviluppare una nuova “cultura d’impresa” (Carnevale, 2003). Inoltre, la formazione non è più solo limitata al campo delle conoscenze ma tocca anche la sfera emotiva in quanto ha ricadute sulla motivazione e sul *commitment* dei dipendenti, i quali vedono l’azienda investire sul loro futuro e, per questo, sono maggiormente portati a seguire le nuove regole comportamentali.

Il processo formativo, nonostante possa sembrare banale e semplice da predisporre e avviare, è, invece, frutto di una serie di attività interconnesse che vengono gestite dai responsabili delle risorse umane e dal *management*. Tale processo non termina con l’effettiva erogazione della formazione, ma con il controllo dei risultati che è molto complesso: infatti, lo sviluppo del personale sull’etica e sulla sostenibilità influenza lo stesso comportamento dei dipendenti che risulta imprevedibile e non governato da leggi standard. Le fasi del processo formativo sono quattro: l’analisi dei bisogni, la progettazione del piano formativo, l’erogazione effettiva del piano e, infine, la valutazione dei risultati ottenuti e la revisione del processo.

L’analisi dei bisogni è la fase preliminare, il punto di partenza a cui non ci si può sottrarre poiché permette di individuare le necessità formative sia a livello aziendale sia individuale. Esso si basa sulla raccolta di dati e informazioni riguardanti la *mission*, la *vision*, gli obiettivi di breve e di lungo periodo, l’andamento del mercato e della concorrenza, la struttura organizzativa e le iniziative formative precedentemente sostenute attraverso strumenti quali questionari, interviste, *focus group*, documentazione aziendale, *job description* e molto altro. In questa fase, i soggetti che esprimono la domanda formativa raggiungono una maggiore consapevolezza dei fabbisogni, dei limiti e delle potenzialità proprie e del contesto al quale è orientata la proposta formativa. L’analisi dei fabbisogni

può essere svolta a tre livelli. Il primo è quello organizzativo che identifica le esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa e definisce in che misura la formazione può essere considerata uno strumento utile per raggiungere gli obiettivi strategici. In questa fase poi è necessario redigere un documento nel quale sottolineare le aree di miglioramento individuate, gli interventi e gli strumenti da utilizzare per apportare cambiamenti all'organizzazione. L'azienda deve, quindi, decidere quale sia il modo migliore per risolvere i problemi rilevati, valutando costi e competenze. Il secondo livello è quello professionale che identifica le esigenze che provengono dalla valutazione delle posizioni organizzative, mettendo in evidenza il *gap* esistente tra i compiti, le performance realizzate e quelle desiderate. Così, si ottengono le indicazioni per determinare i contenuti delle attività formative che verranno progettate. Questa fase può essere definita come l'analisi del ruolo e consente di rendere flessibili i comportamenti dei dipendenti rispetto alle contingenze del processo lavorativo. In questo caso, la formazione agirà con interventi di sensibilizzazione e sostegno motivazionale (Costa e Gianecchini, 2019). Infine, il terzo livello è quello individuale che riguarda le esigenze formative della singola persona, definite in base alla posizione ricoperta o in funzione al piano di sviluppo professionale.

Un'analisi dei bisogni così strutturata, però, rischia di essere troppo rigida e di non cogliere i molteplici e continui cambiamenti dei ruoli che sono la conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno. Per questo si parla, più in generale, di "formazione all'apprendimento", intesa come capacità di mantenere continuamente attivo il proprio processo di apprendimento allenandosi da un lato all'uso di concetti teorici per interpretare e risolvere problemi quotidiani, dall'altro alla capacità di astrarre modelli di comportamento dall'esperienza (Antonelli e Leoni, 1997).

La seconda fase è la progettazione degli interventi, ossia la predisposizione delle attività che andranno svolte e la stesura del piano formativo. Qui vengono pianificati gli obiettivi del processo di formazione, i contenuti didattici, la tipologia di docenza e le tecniche da utilizzare, il tempo occorrente e i criteri di valutazione. In questa fase la prima questione da trattare è capire se l'organizzazione sia pronta a svolgere l'attività formativa e a trasferire i risultati sul lavoro. La condizione è che ci sia un "ambiente per l'apprendimento" positivo, ovvero che ci sia una situazione organizzativa priva di vincoli e una motivazione individuale tale per cui i dipendenti, essendo a conoscenza degli obiettivi professionali

che saranno in grado di raggiungere, saranno più motivati a partecipare al programma formativo. La decisione centrale in questa fase è sicuramente la scelta del metodo didattico da utilizzare. Questo differisce a seconda del tipo di modello di apprendimento che può essere di tre tipi: *learning by absorbing*, per cui i dipendenti assorbono passivamente i concetti, *learning by doing*, in cui si apprende svolgendo delle attività e il *learning by interacting with others* dove c'è anche l'interazione tra i vari dipendenti. Dunque i metodi didattici si caratterizzano per il contenuto, il tipo di partecipazione e le tecniche di erogazione. Si può avere la classica lezione, metodo più tradizionale e meno interattivo, le esercitazioni in cui ci sono dei casi da analizzare e in cui bisogna trovare una soluzione o le simulazioni attraverso cui gli individui devono cercare di simulare dei comportamenti lavorativi secondo ruoli assegnati all'interno di gruppi. Poi, ci può essere la formazione *one-to-one* in cui i singoli dipendenti vengono formati da un altro individuo che può essere il *coach*, il *conselor* o il *mentor*, ci possono essere i metodi relazionali come, ad esempio, le comunità di pratica e, infine, quelli esperienziali che si basano su un'esperienza solitamente al di fuori dell'ambiente lavorativo e incentrata sulla sfera emotiva.

La terza fase consiste nell'applicazione concreta di ciò che è stato proposto nel piano formativo in attività pratiche e nella realizzazione degli interventi di monitoraggio (valutazione *in itinere*) che consentono la correzione di quello che, durante il suo svolgimento, è risultato inadeguato. Si tratta del momento in cui il personale partecipa alla vera e propria attività formativa, basata sui metodi scelti dall'organizzazione stessa nella fase precedente.

L'ultima fase prevede la valutazione dei risultati e l'eventuale revisione del processo di formazione che hanno come scopo quello di misurare l'intervento formativo, verificare se le conoscenze acquisite da parte del personale si sono trasformate in azioni effettive sul luogo di lavoro e, sulla base, ad esempio, dei questionari di soddisfazione, controllare periodicamente possibili aspetti da migliorare.

Riassumendo, le decisioni finali che riguardano il processo formativo spettano alla singola organizzazione e vengono influenzate principalmente dalla *vision* della stessa, cioè da ciò che l'azienda vuole diventare in una prospettiva futura, e dal contenuto su cui questa vuole incentrare la formazione: in questo scritto si farà riferimento alla formazione del personale sull'etica e sulla sostenibilità, con un *focus* particolare sulla sostenibilità "green".

### 2.3 Formazione del personale in un mondo sempre più *green*

La formazione e lo sviluppo delle risorse umane interne garantisce all'organizzazione la capacità di adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno. In un mondo in cui la logica dell'essere *green* sta diventando sempre più rilevante, tale pratica aziendale diventa necessaria e indispensabile sia per rendere i dipendenti più consapevoli e motivati a svolgere "bene" il loro lavoro grazie a quella che viene definita "alfabetizzazione ecologica" (vedi Stankeviciute e Savaneviciene, 2018) sia per rimanere competitivi in un contesto in cui l'evoluzione è molto rapida e il livello di concorrenza elevato. I vantaggi riguardano entrambe le parti ma, in particolare, l'azienda: infatti, il personale viene formato ma è l'azienda stessa a trarne vantaggio quando le conoscenze, da semplice teoria, vengono messe in pratica ogni giorno in un'ottica di lungo termine. Quindi, adattarsi ai cambiamenti e stare al passo con i tempi è imprescindibile poiché, come afferma Darwin, "*non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti*".

La formazione sulla sostenibilità ambientale, nonostante sia un costo, rappresenta, in realtà, un investimento per il futuro: l'obiettivo è quello di trasmettere al personale conoscenze e consapevolezza circa l'importanza di adottare procedure e comportamenti atti a salvaguardare l'ambiente. L'essere intrinsecamente consapevoli di questa tematica significa sfatare il mito secondo il quale la protezione dell'ambiente costituisce una finalità esterna e separata dalle questioni aziendali e sia un obbligo anziché un obiettivo comune e condiviso. Tramite un programma formativo ben strutturato l'organizzazione si aspetta che i dipendenti modifichino i propri comportamenti quotidiani nel rispetto di quanto appreso, attingendo dalla "nuova" cultura organizzativa che comprende i principi *green*. Dunque, la conoscenza e la sensibilizzazione verso il tema della sostenibilità ambientale sono il primo fondamentale passo verso una cultura dello sviluppo sostenibile, affinché non sia solo un obiettivo di alcuni, ma la condivisione di tutti. In questo modo l'agire personale, e quindi aziendale, diventa lo specchio degli obiettivi *green* e questi si andranno a fondere con le abitudini di ognuno, determinando un cambiamento duraturo nei comportamenti effettivi.

Per rendere tutto ciò possibile, la formazione non dovrebbe esaurirsi in un processo meramente informativo ma, con l'aiuto anche di strumenti tecnologici e innovativi, oltre a quelli tradizionali, dovrebbe essere quanto più possibile interattiva. Dopo un primo

momento prettamente teorico dove i dipendenti apprendono passivamente i concetti base, è necessario un maggior coinvolgimento che stimoli la sfera emotiva in modo da renderli maggiormente motivati e in modo da spingerli ad integrare la sostenibilità nel loro pensare quotidiano.

## 2.4 I metodi per la formazione verde

Nella fase di progettazione va scelto, per poi essere somministrato, il metodo didattico. Per metodo didattico si intende l'insieme di tecniche e processi utilizzati per favorire l'apprendimento. Come è stato già accennato prima, esistono svariati modi con cui l'organizzazione può scegliere di formare il personale e questi verranno classificati sulla base del grado di coinvolgimento e del livello di partecipazione richiesti. I metodi che possono essere utilizzati per la formazione verde e che verranno analizzati sono: la lezione frontale in aula, le esercitazioni, le simulazioni o il metodo dei casi, l'*outdoor training* e i *role playing*.

La formazione in aula è il metodo più classico di formazione che ha come obiettivo quello di fornire concetti teorici chiave per incrementare il *know how* dei dipendenti. Si tratta della lezione concepita in senso tradizionale, in cui sono spiegati verbalmente i concetti che vengono poi appresi passivamente da chi ascolta. Il docente, utilizzando un linguaggio chiaro e diretto, svolge una funzione fondamentale in quanto deve facilitare il processo di apprendimento, stimolare la motivazione e tenere viva l'attenzione dei partecipanti. Tale metodo, nonostante sia il più facile da progettare e mettere in atto, probabilmente è anche quello meno efficace dal momento che coloro che ascoltano sono poco coinvolti emotivamente e c'è il rischio di scarsa memorizzazione. In relazione alle tematiche di nostro interesse, ossia l'impatto ambientale delle pratiche organizzative e, più in generale, la *green economy*, la lezione è uno *step* necessario ma non sufficiente, nel senso che non basta informare, come non basta conoscere il bene per compierlo, ma occorre testare la comprensione effettiva. Detto ciò, l'organizzazione potrebbe comunque servirsi di alcuni strumenti per incrementare il *commitment* dei dipendenti come, ad esempio, utilizzare video, supporti informatici interattivi o testimonianze di persone, figure preferibilmente interne all'organizzazione e di rilievo come, ad esempio, l'amministratore delegato, che raccontano la propria esperienza accorciando le distanze tra ciò che è prettamente teorico e ciò che è più pratico e reale.

Un altro metodo possibile è l'esercitazione, ossia una serie di esercizi con cui i partecipanti si avvicinano, in un ambiente protetto come l'aula, a situazioni reali e vivono comportamenti, problemi e conflitti allo scopo di fare esperienze utili per eventuali comportamenti ideali richiesti. In questo caso, l'apprendimento non è solamente passivo ma, ponendo il personale di fronte a un caso concreto, i concetti teorici diventano più comprensibili e maggiormente applicabili alla realtà con la conseguente messa in pratica di questi da parte dei dipendenti. L'esercitazione può essere svolta da piccoli gruppi, favorendo forme di apprendimento cooperativo, o da ogni partecipante preso singolarmente, per stimolare l'impegno individuale. Attraverso l'esercitazione le conoscenze teoriche si trasformano in abilità concrete, colmando l'inevitabile *gap* tra teoria e pratica. Spesso la lezione frontale e l'esercitazione vengono svolte insieme in quanto si rafforzano a vicenda.

Con un ancor maggiore livello di coinvolgimento l'azienda può optare per la simulazione che consiste nel metodo dei casi. Tale metodo ha l'obiettivo di far acquisire al personale la capacità decisionale e di diagnosi attraverso l'analisi di casi didattici. Il docente chiede di studiare in maniera dettagliata un problema e di proporre poi una soluzione adeguata, determinando spesso un *team work* tra i partecipanti. Ad esempio, il docente, professionista interno o esterno all'organizzazione, potrebbe presentare una situazione in cui un determinato processo aziendale impatta negativamente l'ambiente e potrebbe chiedere al personale di trovare la soluzione ottimale in linea con la logica di "sostenibilità ambientale", dopo aver analizzato in modo dettagliato tutte le possibili alternative. L'utilizzo di questa tecnica, solitamente, non è isolata ma avviene in seguito ad alcune lezioni ed esercitazioni in aula, permettendo ai dipendenti di elaborare le informazioni, di sviluppare una spiccata capacità analitica e di adottare approcci e comportamenti diversi rispetto a quelli passati.

Completamente diversa dai metodi precedentemente descritti è l'*outdoor training*, metodologia esperienziale svolta all'aperto, al di fuori dell'ambiente lavorativo, che ha lo scopo di far sentire ogni singolo partecipante parte attiva dell'azienda e di fargli percepire che il suo contributo è importante e per nulla vano. Tale metodo coinvolge i dipendenti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale e va utilizzato solamente quando lo stesso è strumentale al progetto formativo. Attraverso lo svolgimento di tali attività si attivano le dinamiche tipiche del *team building* e del *team working*, ovvero una forte comunicazione

e un clima di fiducia e collaborazione tra i dipendenti. L'*outdoor training* può essere descritto definendo quattro caratteristiche. Esso è sperimentazione, dal momento che permette di affrontare contesti sconosciuti e l'apprendimento avviene attraverso un'azione spontanea, è metafora, poiché le attività svolte vengono associate agli ambienti lavorativi e, per questo, l'apprendimento viene trasferito al contesto aziendale. Poi l'*outdoor* è osservazione e riflessione in quanto si osservano i comportamenti dei partecipanti e si restituiscono agli stessi dei *feedback* e, infine, è concretezza perché raggiungere un successo o un fallimento porta in ogni caso a un cambiamento effettivo. Tale metodo basato sul *learning by doing*, tramite lo sport, il gioco e la natura riesce a far uscire il personale dalla propria zona di *comfort* e gli permette di apprendere in un modo alternativo e, spesso, anche divertente.

Infine, un ultimo metodo che può essere scelto dall'organizzazione per la formazione *green* è un particolare tipo di esercitazione, il *role playing* o "interpretazione dei ruoli". Questo è una tecnica di simulazione nella quale si riproducono in un ambiente protetto, ad esempio l'aula, dei comportamenti o degli atteggiamenti che verrebbero adottati nella realtà in una data situazione. I partecipanti si trasformano in veri e propri attori, dovendo interpretare ruoli che vengono assegnati loro dal docente e dovendo comportarsi esattamente come farebbero realmente. Questo metodo viene utilizzato per capire come i dipendenti potrebbero comportarsi in determinate situazioni o come potrebbero reagire di fronte a certe circostanze. Così facendo, il singolo individuo è in grado di sviluppare nuove modalità di azione e di pensiero e, inoltre, è "pronto" ad affrontare situazioni future senza trovarsi impreparato. Il *role playing* è, chiaramente, una tecnica di formazione più complessa e meno specifica rispetto alle altre e a confermarlo è il fatto che l'obiettivo fondamentale è quello di far emergere non solo le norme comportamentali da adottare, nel nostro caso finalizzate a salvaguardare l'ambiente, ma anche il ruolo e la creatività del singolo dipendente.

Oltre a tutti questi metodi didattici formativi tradizionali, con il passare del tempo e l'evoluzione delle nuove tecnologie, molte aziende hanno introdotto anche supporti tecnologici innovativi che, in un'ottica di sostenibilità, portano numerosi vantaggi. La formazione online o "Formazione a Distanza" (FaD), infatti, oltre a garantire vantaggi in termini di costo, permette di integrarsi al meglio con le iniziative di diffusione e sensibilizzazione messe in atto dall'azienda al fine di creare una vera e propria *community* interna che

interagisca e condivida il percorso aziendale sostenibile. Un'intensa attività di comunicazione è essenziale affinché ci sia una diffusione dei principi *green* a tutti i livelli organizzativi e ciò può essere messo in atto, ad esempio, attraverso l'invio di mail con la descrizione di tutto ciò che l'organizzazione fa in tema di sostenibilità ambientale ed etica, *newsletter* e *slogan* per aiutare il personale ad essere sostenibile nel quotidiano.

Un ulteriore superamento della formazione online è l'*e-learning*, una forma di insegnamento che, grazie alle tecnologie digitali, prevede la realizzazione di ambienti virtuali di natura multimediale di apprendimento e interazione. A differenza del FaD, non è necessario dover rinunciare alla dimensione interattiva propria della formazione in presenza, consentendo all'*e-learning* di essere, al giorno d'oggi, una buona alternativa per le aziende più innovative.

Recentemente, la formazione a distanza e l'*e-learning* hanno riscontrato una forte applicazione a causa dell'emergenza sanitaria verificatasi, a partire da marzo 2019, in occasione della diffusione del Covid-19. Grazie a questi metodi, molte organizzazioni sono riuscite a non interrompere i propri piani formativi e a continuare a investire nella formazione delle risorse umane, nonostante la pandemia abbia determinato l'impossibilità del personale a recarsi negli ambienti di lavoro.

Concludendo, a prescindere dalla tipologia del metodo formativo adottato, ciò su cui si dovrebbe fondare la scelta da parte dell'organizzazione è il coinvolgimento emotivo dei dipendenti nel processo di cambiamento aziendale verso i principi *green* che deve mirare ad essere rapido ed efficace. Soltanto in questo modo il personale sentirà vicina la questione ambientale, capirà quanto questa sia importante e adotterà, di conseguenza, un comportamento "sostenibile" e *green oriented*. In definitiva essere sostenibili significa adottare, come singoli, stili di vita più etici e rispettosi dell'ambiente e, come azienda, portare queste politiche comportamentali nel lavoro di tutti i giorni, coinvolgendo ogni aspetto delle attività.

### 3. CAPITOLO TERZO

## UN ESEMPIO DI REALTÀ ORGANIZZATIVA SOSTENIBILE

### 3.1 Premessa

Etica e sostenibilità sono diventati, oramai, concetti centrali sia all'interno dell'ambiente organizzativo sia al di fuori di esso e, come si è spiegato precedentemente, è necessario che diventino intrinsecamente annessi alla mentalità e al pensare quotidiano di tutti i singoli individui, dipendenti di un'azienda o cittadini di una società in generale. Dopo aver descritto in modo teorico la storia di questi due concetti, il significato che assumono al giorno d'oggi e l'importanza che occupano all'interno dell'azienda, per maggiore completezza si rende indispensabile fare un esempio pratico di un'organizzazione che punta proprio su questi e che li pone come obiettivi strategici della *mission* e come essenza del *core* aziendale. La realtà organizzativa che, di seguito, si porterà come esempio è Grafica Veneta Spa, centro tipografico di vastissime dimensioni che ha sede principale a Trebaseleghe, in provincia di Padova.

In questo terzo capitolo, in un primo momento verrà data una panoramica della società nel suo complesso sia da un punto di vista oggettivo sia da un punto di vista personale, data la mia esperienza di stage all'interno di essa e, poi, verranno dettagliatamente descritti la politica di sostenibilità adottata, il codice etico in tema di salvaguardia dell'ambiente e l'attenzione all'impatto ambientale. Dagli obiettivi sostenibili che Grafica Veneta Spa si pone di raggiungere si arriverà alla descrizione di tutte le attività che vengono effettuate e le iniziative che vengono promosse dalla stessa affinché non solo il termine sostenibilità possa essere affiancato a quello della società, ma possa esserne parte integrante o, meglio ancora, un tutt'uno imprescindibile, facendola diventare un esempio da seguire per le altre aziende dello stesso settore o di settori diversi.

Nell'ultima parte verrà affrontato il tema della formazione del personale sulla sostenibilità ambientale o *green* attuata presso Grafica Veneta Spa, tematica che rappresenta un pilastro fondamentale dal momento che la formazione delle risorse umane è il primo passo

per la creazione di una cultura sostenibile insita nell'anima dell'organizzazione e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. I dipendenti non sono visti come un aspetto di secondaria importanza ma, anzi, come il fulcro e il motore che fa funzionare Grafica Veneta Spa. Essi sono i primi che applicano quotidianamente i principi sostenibili appresi e che, tutti insieme, creano una sorta di *community* interna, condividendo gli stessi valori e permettendo alla società di crescere di pari passo con i cambiamenti esterni. Dunque, il personale è importantissimo anche in un'ottica di crescita futura e, proprio per questo motivo, tale industria punta su di esso ed investe tempo e denaro nella sua formazione. Infine, verranno descritti i metodi didattici formativi utilizzati e in particolare la lezione tradizionale, portando un esempio di corso formativo che viene svolto all'interno della società, ovvero quello sulla gestione dei rifiuti e l'impatto che questi hanno sull'ambiente.

### **3.2 Grafica Veneta Spa, colosso dell'editoria**

Grafica Veneta Spa è un centro tipografico di vastissime dimensioni che realizza stampati di qualsiasi tipologia avvalendosi delle tecnologie più avanzate che permettono una massima rapidità di consegna. Essa non è sempre stata così. Infatti, nasce nel 1982 come piccola tipografia di famiglia che, a soli 18 anni, Fabio Franceschi si trovò a gestire dopo la morte del padre. Inizialmente, il business principale era la stampa di bollettini per i ministeri ma, ben presto, il Presidente capì che per sopravvivere era necessario allargare le vedute e puntare sul prodotto che oggi rappresenta la produzione principale, ossia il libro. Quindi, società per azioni dal 2000 e condotta magistralmente da Fabio Franceschi, da piccolo laboratorio artigianale è diventata una realtà industriale che opera a livello mondiale e, proprio nella produzione libraria internazionale, ha una posizione di rilievo, collaborando con i più importanti editori.

Tale colosso dell'editoria si rivolge a differenti tipologie di clienti come il grande gruppo editoriale, la testata giornalistica nazionale o internazionale, l'editore di piccole dimensioni, le università, le aziende e anche gli enti pubblici. Ognuno trova la risposta alle proprie precise esigenze poiché la filosofia di Grafica Veneta Spa è proprio quella di offrire soluzioni su misura in modo da raggiungere il miglior risultato in ogni situazione grazie alla vastissima gamma di possibili soluzioni. Pur producendo libri, intesi come oggetto antico, Grafica Veneta Spa ha sempre guardato nuovi orizzonti sperimentando, creando opportunità e studiando offerte diverse per il mercato. Dal libro bio a quello

profumato, dal pronto e fatto fino alle tirature *on demand*, dalla divisione che opera h24 che permette di confezionare un'opera e consegnarla in 48 ore oltre oceano a contratti con la clausola *top secret*. Flessibilità, dinamicità ed un ottimale rapporto tra tempi di produzione e costi, sono i punti di forza per poter offrire un prodotto di qualità a prezzi molto competitivi e in tempi ristretti. Dunque, ciò che conta veramente è essere presenti al momento giusto e con un prodotto ottimale ed essere sempre a disposizione dei clienti. Tutto questo è stato reso possibile da Fabio Franceschi che, attento a tutto e disponibile nei confronti degli altri, ha puntato sull'idea di voler diventare non un fornitore "normale", ma un fornitore *partner* con gli editori mondiali, basando proprio su quest'idea la stessa cultura aziendale. Inoltre, egli è riuscito a fare tutto ciò garantendo velocità, qualità, puntando sull'innovazione e sulla ricerca con la convinzione che la differenza sta tutta sulla risorsa umana: infatti, come ha dichiarato, "*anche la tecnologia più all'avanguardia deve essere affiancata dalla professionalità del personale*".

Altro caposaldo di Grafica Veneta Spa, che verrà meglio sviluppato successivamente, è sicuramente il tema dell'ecosostenibilità che viene supportato con convinzione e dedizione da tutti i collaboratori. L'azienda è *green*, cioè essa è autosufficiente dal punto di vista energetico, totalmente *carbon neutral* con l'equivalente di venti campi da calcio di pannelli fotovoltaici, lavora carta certificata e salva foreste: a ogni albero tagliato ne corrispondono due piantati. Si può affermare che lo stabilimento è a impatto zero.

Grazie allo stage che ho svolto presso Grafica Veneta Spa, tra aprile e giugno dell'anno in corso, ho potuto constatare personalmente quanto appena descritto e posso aggiungere che, pur conoscendola già di nome e di fama, sono rimasta davvero colpita dall'immensità della struttura, dalla quantità dei macchinari e degli impianti di ultima generazione, dai tantissimi dipendenti *committed* e dalla figura del Presidente che è sempre presente e attento alle esigenze del personale. Credo che toccare con mano una realtà organizzativa come questa, possa essere d'aiuto per chiunque a comprendere le potenzialità dell'imprenditoria italiana.

### **3.3 Sostenibilità ambientale come obiettivo del core aziendale**

La politica di sostenibilità ambientale e i principi *green* possono rappresentare per un'organizzazione sia obiettivi secondari rispetto a quelli principali finalizzati al raggiungimento del fine ultimo aziendale sia obiettivi primari che fanno parte della stessa cultura

organizzativa. In riferimento a quest'ultimo caso, le organizzazioni non si limitano a implementare strategie di sostenibilità che forniscano loro benefici economici e culturali raggiunti attraverso la responsabilità ambientale, ma la sostenibilità può anche essere fine a se stessa, senza ulteriori giustificazioni. Quando vige tale approccio, si parla di “*champions ambientali*” (Oliva, 2017), ossia organizzazioni in cui i valori fondanti e la cultura conducono spontaneamente a un approccio ecologicamente sostenibile e responsabile. Grafica Veneta Spa ne è un esempio.

In contrapposizione con le attività che Grafica Veneta Spa svolge in tema di sostenibilità, che in seguito verranno analizzate, possono essere descritti gli obiettivi principali che la società si prefigge di raggiungere. Questi sono:

- obiettivi per un'azienda *carbon neutral* come, ad esempio, predisporre 100 mila mq di impianto fotovoltaico che garantisce 8 Mw/h di energia proveniente dal sole e la predisposizione di un impianto di trigenerazione a metano che produce 1,5 Mw/h di energia elettrica e permette il recupero e l'impiego di 1,6 Mw/h di energia termica;
- obiettivi ecologici quali il 100% di carta, cartone, polveri di carta, imballaggi in polietilene, metalli e i residui di colla avviate al riciclo con un rapporto di avvio al riciclo del 97,5% sul totale dei rifiuti prodotti e l'eliminazione degli oli minerali, minerali di conflitto, biocidi, ftalati e metalli pesanti dagli inchiostri, imballaggi e dai cartoni;
- altri obiettivi sono l'adozione di un processo di produzione del libro che tiene al minimo il livello di emissione di gas ad effetto serra, l'utilizzo di sistemi di gestione certificati da organismi di terza parte accreditati e la pubblicazione dei risultati degli *audit* interni;
- tra gli obiettivi futuri ci sono, invece, la produzione del libro *plastic free* entro il 2022, il raggiungimento di un'organizzazione ad impronta di carbonio secondo il protocollo GHG (*Green House Gases*, cioè gas ad effetto serra) certificata da un ente terzo indipendente secondo l'ISO 14064 (*Carbon footprint* di organizzazione) entro luglio 2021, la realizzazione del libro ad impronta di carbonio secondo il protocollo GHG certificata da un ente terzo indipendente secondo l'ISO EN 14067 (*Carbon Footprint* di prodotto) entro settembre 2021 e, infine, la produzione del libro *total carbon neutral* ad impatto ambientale neutro entro il 2030.

Chiaramente Grafica Veneta Spa, dati tali obiettivi, sente proprio il concetto di sostenibilità ambientale, cercando continuamente e sempre di più di crescere e migliorarsi. Se

questi appena descritti sono gli obiettivi, ora andremo a vedere le attività che svolge in concreto la società.

Grafica Veneta Spa si impegna costantemente a promuovere una gestione delle risorse e dei processi industriali coerente con il rispetto dei valori etici e ambientali e, in generale, intende fare della sostenibilità l'elemento centrale di tutti i processi aziendali che concorrono alla realizzazione del prodotto. In tale ottica sceglie le materie prime di origine forestale, indirizzando i fornitori verso una piena responsabilità ecologica e sociale finalizzata alla salvaguardia e conservazione della bio diversità forestale del pianeta. Pertanto, la società mantiene attivo nell'ambito dell'organizzazione un adeguato sistema di gestione e controllo per assicurare la corretta attuazione e gestione della catena di custodia inerente i prodotti realizzati ed etichettati, in riferimento agli schemi di buona gestione forestale, la *Forest Stewardsip Council e Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes*. Poi, cerca di approvvigionare e utilizzare solo materie prime certificate o non provenienti da fonti controverse e collaborare con fornitori di materie prime di origine forestale che abbiano ottenuto o che intendano ottenere certificazioni forestali riconosciute. Tutti questi principi vengono condivisi e diffusi da Grafica Veneta Spa attraverso un adeguato sistema di gestione e controllo, ai sensi dei requisiti ISO 14001 (certificazione di sistema di gestione ambientale), del processo produttivo che consenta di azzerare o, dove non sia possibile, ridurre al minimo l'impatto ambientale in termini di rispetto dell'ambiente e di costi sociali. A seguito della politica suddetta, la società si impegna, poi, a ridurre l'emissione di CO<sub>2</sub> in atmosfera attraverso l'installazione e la corretta gestione di un impianto fotovoltaico che, attraverso l'energia solare, consenta di soddisfare completamente i fabbisogni energetici.

Quindi, ritenendosi responsabile socialmente, si impegna con la propria attività a divulgare la cultura *green* in tutto il mondo attraverso la produzione di libri nel rispetto dell'ambiente, utilizzando materie prime provenienti da foreste razionalmente gestite. Inoltre, si impegna a ridurre l'incidenza dei costi sociali attraverso l'utilizzo di energia rinnovabile e la riduzione degli scarti industriali di lavorazione, razionalizzando, così, l'utilizzo della materia prima, cioè la carta. Tutto questo viene raggiunto mantenendo, al tempo stesso, eccellente sia il livello di qualità del prodotto sia il livello di efficienza dei processi produttivi e garantendo un impegno costante ed efficace per la riduzione di tutti i rischi lavorativi e per il miglioramento continuo delle condizioni di igiene e sicurezza

sociale sul lavoro dei propri collaboratori, interni ed esterni. Gli sforzi che Grafica Veneta Spa mette in atto per la conduzione di questa politica ambientale viene dimostrata, tra le altre cose, con le attività finalizzate a rendere consapevole e partecipe il personale. In particolare, essa si assicura che tutto il personale riceva adeguata informazione e formazione sulla politica sostenibile, ne comprenda le implicazioni per quanto riguarda il proprio ruolo nell'azienda e il proprio comportamento nel lavoro e nel contesto ambientale e, infine, venga maggiormente coinvolto nelle attività sostenibili messe in atto.

La politica ambientale non deve soltanto essere definita in modo dettagliato, ma deve essere trasmessa e resa disponibile a tutti. Per questo, oltre alla formazione effettiva, di cui parleremo in seguito, essa viene comunicata a tutti i collaboratori di Grafica Veneta Spa e, in generale, alle persone che lavorano per l'organizzazione o per conto di essa, rendendola anche pubblica nel sito web aziendale.

### **3.4 Formazione e sviluppo del personale sull'impatto ambientale**

Le risorse umane sono fondamentali per il successo di un'organizzazione e il fatto che all'interno di Grafica Veneta Spa ci siano circa 330 dipendenti ne è una prova inconfutabile. Un altro dato interessante è che l'età media del personale è di 37 anni e ciò ci fa comprendere l'elevata attenzione per i giovani che, spesso, entrano in azienda "acerbi" per poi crescere grazie a processi formativi gestiti totalmente all'interno della stessa. La società in questione investe molto sulla formazione che può essere generica sulle varie mansioni o più specifica come quella relativa alla sostenibilità. Ed è proprio su quest'ultima tipologia di formazione del personale che ci concentreremo in questa parte dello scritto.

La formazione del personale sui principi sostenibili viene svolta ai neo assunti nel primo periodo di permanenza in azienda e ai dipendenti periodicamente, ogni sei mesi o ogni anno. La logica che sta alla base di questa assidua formazione è che il personale deve essere continuamente aggiornato e formato in modo che sia in grado di crescere insieme alla stessa organizzazione, rimanendo al passo con gli inevitabili cambiamenti esterni.

Diversi sono i metodi didattici che possono essere impiegati per formare il personale, ma quello maggiormente utilizzato da Grafica Veneta Spa è il tradizionale corso formativo *vis à vis*, ossia la lezione in cui da una parte c'è il docente che spiega e dall'altra ci sono i dipendenti che ascoltano e apprendono. Data la politica generale della società di svolgere

tutti i processi al proprio interno e di accrescere e sviluppare la cultura organizzativa, non dovrebbe sorprendere il fatto che i corsi formativi vengano svolti esclusivamente da figure interne e non da professionisti esterni. Solitamente, i docenti sono figure di rilievo, esperte in quel determinato ambito o che, comunque, hanno una certa influenza sul personale. Essi devono essere in grado di attirare il più possibile l'attenzione di chi ascolta e devono essere efficaci in modo tale che ciò che viene spiegato deve essere appreso correttamente e in tempi rapidi, stimolando la motivazione e l'effettiva applicazione del contenuto del corso. In particolare, all'interno di Grafica Veneta Spa il Responsabile della Formazione, Qualità, Ambiente e Sicurezza, mio tutor durante lo stage, è la figura che ricopre il ruolo di docente della formazione.

Durante il tirocinio, ho potuto appurare in prima persona che occuparsi della redazione del piano formativo e della gestione dei dati relativi al personale sono attività null'altro che semplici in quanto vanno pianificate scrupolosamente per tempo, costantemente monitorate e quotidianamente aggiornate, modificando le informazioni nel caso di nuovi assunti o dimessi che, in un'azienda di tali dimensioni, sono molto frequenti.

La lezione tradizionale viene accostata a video e a esempi pratici di come bisogna comportarsi in determinate situazioni al fine di rendere consapevoli i dipendenti di quali siano le azioni corrette nell'ambito della sostenibilità ambientale e di quali siano quelle azioni che, invece, danneggiano l'ambiente e il contesto sociale. Ad esempio, Grafica Veneta Spa offre ai dipendenti un corso formativo sulla gestione dei rifiuti (raccolta, identificazione, stoccaggio e smaltimento), tema a cui la società tiene molto in quanto vuole giungere a un processo produttivo con il minimo impatto ambientale. I rifiuti prodotti all'interno della società fanno riferimento a carta e cartone, contenitori per solventi, inchiostri, carta e colle, scarti di metallo, olii, rifiuti assimilabili agli urbani (plastica, carta e imballaggi), imballaggio di sostanze chimiche e miscele, scarti di inchiostri e colle e liquidi di lavaggio, accumulatori, imballaggi vari e computer, parti elettroniche e monitor dismessi. Questi devono essere correttamente differenziati in base alla loro diversa natura al fine di effettuarne un corretto smaltimento.

Dopo aver definito l'argomento su cui si formerà il personale, si redige la scheda di formazione in cui vengono inseriti i nomi dei partecipanti con le rispettive firme e il contenuto del corso che comprende, oltre al tema vero e proprio, che in questo caso è la gestione dei rifiuti, anche i ruoli e i compiti assegnati e il sistema di segnalazione in caso di

anomalie. Infine, al termine del corso, viene svolta una valutazione o *audit* che ha lo scopo di verificare il corretto apprendimento da parte dei dipendenti. Questo viene svolto sia attraverso quiz e questionari sia attraverso un controllo, durante l'orario di lavoro, del comportamento dei dipendenti rispetto a ciò che è stato spiegato.

A mio parere, per quanto riguarda i metodi didattici che l'azienda può utilizzare, la lezione classica affiancata a esempi e video, nella fattispecie, è adatta per la formazione sulla sostenibilità in quanto, prima di riuscire a comportarsi in modo conforme ai principi sostenibili, deve essere innanzi tutto compresa come concetto teorico. Da qui, la funzione essenziale del docente che ne spiega i fondamenti e che, durante la lezione, instaura un rapporto diretto con chi ascolta e può, pertanto, fornire eventuali chiarimenti o delucidazioni con esempi pratici, mostrando il comportamento corretto da tenere in base alle diverse contingenze.

In considerazione del fatto che lo scopo più importante da raggiungere con la formazione è la motivazione dei dipendenti, in questo specifico caso intesa come educazione ambientale da adottare all'interno della struttura lavorativa e nella vita quotidiana, i vari metodi didattici descritti precedentemente (esercitazioni, simulazioni o il metodo dei casi, *out-door training* e *role playing*), seppur più moderni, innovativi e con un elevato livello di interazione, potrebbero non essere necessariamente più incisivi ed efficaci dal momento che ciò che conta è il risultato in termini di "azioni corrette" e non il metodo utilizzato. Grafica Veneta Spa, con successo, è riuscita in questo intento.



#### 4. CONCLUSIONI

### CONCLUSIONI

Anche se la formazione del personale potrebbe sembrare uguale in ogni sua forma, nella realtà dei fatti, quella sulla sostenibilità ha delle caratteristiche che si distinguono rispetto allo sviluppo del personale su altre tematiche. In primo luogo, questa non si riferisce solamente a concetti il cui significato è fine a se stesso e sconnesso dalle altre tematiche aziendali, ma piuttosto a principi che fanno capo all'organizzazione nel suo complesso e che devono essere tenuti in considerazione per ogni tipo di decisione. Infatti, i principi sostenibili, se ben utilizzati, apportano benefici agli stessi dipendenti, al clima generale organizzativo, alle performance organizzative e all'*image* che viene percepita all'esterno. Altro aspetto da sottolineare è l'orizzonte temporale di riferimento: quando si parla di sostenibilità ambientale non ci si riferisce al breve periodo, ma al lungo termine in quanto le decisioni e le attività che vengono poste in essere determinano effetti oggettivi e tangibili non immediati. Infine, forse la caratteristica più importante, è il fatto che la tematica della sostenibilità e dei principi *green* influenza il personale nel profondo, ossia tocca la sfera emotiva andando a modificare quelli che sono i comportamenti abituali di ognuno. Proprio per questo motivo, quando si tratta del tema della sostenibilità verde si parla anche del codice etico e, quindi, dell'insieme dei valori che l'azienda riconosce, condivide e promuove, nella consapevolezza che condotte ispirate ai principi di diligenza e correttezza ambientale costituiscono un importante motore per lo sviluppo economico e sociale. Il codice viene integralmente e periodicamente aggiornato al fine di renderlo un documento più allineato alle migliori *best practice* internazionali e per integrare maggiormente le tematiche di sostenibilità. Dunque, il codice etico è composto da una serie di principi e linee guida che ispirano ogni giorno il modo di operare dell'azienda e che guidano il comportamento dei suoi dipendenti e di quanti collaborano con essa nello svolgimento delle sue attività e responsabilità. Il codice etico si pone al centro del percorso di sostenibilità, puntando a raggiungere risultati economici di rilievo, ma sempre nel segno dell'etica. Esso è il faro che orienta l'agire di tutti coloro che operano all'interno

dell'organizzazione e, pertanto, può essere modificato ogni volta che il contesto esterno o interno lo richiede e, comunque, ogni volta che possa contribuire nello sviluppo di un obiettivo sostenibile.

La sostenibilità ambientale o la *green economy*, come si usa definirla, è la sempre maggiore consapevolezza della necessità indifferibile di proteggere e salvaguardare l'ambiente per una migliore qualità della vita presente e futura. L'inevitabile cambiamento culturale è in rapida evoluzione e le aziende devono essere pronte a vincere la sfida della sostenibilità per riuscire a restare sul mercato e per la loro stessa esistenza.

## BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

---

### Libri e articoli

#### CITAZIONE DI LIBRI

- COSTA, G, GIANECCHINI, M, 2019. Risorse Umane: Persone, Relazioni e Valore, 4° ed. Milano: McGraw-Hill Education.

#### REPORT, RICERCHE, PAPER SCARICABILI DA INTERNET

- AUST, I., MATTHEWS, B., & MULLER-CAMEN, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. Human Resource Management Review, 30(3), 100705.
- BERNA, 2020. Guida allo sviluppo sostenibile nella formazione professionale.
- CARNEVALE, C., (2003). La valutazione degli investimenti in formazione. Milano: Franco Angeli. p. 36.
- DE LEO, G., DE GREGORIO, E., GRASSO, A., 2008. La farfalla e la locomotiva. Disponibile su <[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=HKutv2E1L8C&oi=fnd&pg=PA83&dq=La+farfalla+e+la+locomotiva&ots=oOboPxQb-X&sig=TrB-Ja6M8gUesT-pjrUHVyY3FwWA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=La%20farfalla%20e%20la%20locomotiva&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=HKutv2E1L8C&oi=fnd&pg=PA83&dq=La+farfalla+e+la+locomotiva&ots=oOboPxQb-X&sig=TrB-Ja6M8gUesT-pjrUHVyY3FwWA&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20farfalla%20e%20la%20locomotiva&f=false)>[Data di accesso: 2021]
- DEZZA, V.C., 1998. La formazione per la società sostenibile. Italian Journal of Educational Technology. Volume 1
- EHNERT, I, HARRY, W, ZING, K. 2013. Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Springer.

- EHNERT, I., PARSA, S., ROPER, I., WAGNER, M., & MULLER-CAMEN, M. (2016). 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*, 27(1), 88-108
- GUERCI, M., 2011. *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. 1° ed. Milano: Franco Angeli.
- MACKE, J., & GENARI, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- MARTINI, M., 2016. Sustainable HRM: un nuovo paradigma per la gestione delle risorse umane?. Disponibile su <<https://maunimib.unimib.it/2016/07/sustainable-hrm-un-paradigma-la-gestione-delle-risorse-umane/>>[Data di accesso: 2021]
- MAURIZIO GRASSI, 2009. Sostenibilità d'impresa e il ruolo delle risorse umane: significato, strategie e misure. Disponibile su <<https://www.aidp.it/hronline/2009/11/20/sostenibilita-dimpresa-e-il-ruolo-delle-risorse-umane-significato-strategie-e-misure.php>>[Data di accesso: 2021]
- MUNARETTO, E., 2020. Integrare pratiche sostenibili nella gestione delle risorse umane: un'analisi di casi italiani. Relazione finale CLT, Università di Padova, Facoltà di Economia.
- MURACE, V., 2020. Il green tra business sostenibile e motivazione dei collaborator. Disponibile su <<https://www.risorseumane-hr.it/green-hr/>>[Data di accesso: 2021]
- OLIVA, P., 11/09/2017. L'essere green come fattore motivazionale delle human resources in azienda. Disponibile su <<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/lessere-green-fattore-motivazionale-delle-human-resources-azienda/>>[Data di accesso: 2021]
- PEOPLE&NUMBERS, 2020. Sostenibilità ambientale e codice etico. Disponibile su <<https://www.peopleandnumbers.it/sostenibilita-e-codice-etico/>>[Data di accesso: 2021]
- RINNOVABILI, 23 aprile 2019. La cultura della sostenibilità aziendale. Disponibile su <<https://www.rinnovabili.it/green-economy/cultura-sostenibilita-aziendale/>>[Data di accesso: 2021]

- SANNELLA, A., FINOCCHI, R., 2019. Connessioni per lo sviluppo sostenibile. Disponibile su <<https://iris.unicas.it/retrieve/handle/11580/72391/63033/Sannella%20Connessioni.pdf#page=50>>[Data di accesso: 2021]
- STANKEVICIUTE, Z., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: the core characteristics of emerging field. Disponibile su <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/12/4798/htm>>[Data di accesso: 2021]

## Webgrafia

- <https://factorial.it/blog/etica-aziendale/>
- <https://www.covestro.it/it-it/stories/sostenibilita-aziendale>
- <https://www.docenti.unina.it/webdocenti-be/allegati/materiale-didattico/174513>
- <https://www.bilanciarsi.it/corporate/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-quali-differenze/>
- [https://www.eulerhermes.com/it\\_IT/news-e-approfondimenti/trade-magazine/business-trends/green-economy/sostenibilita-ambientale-e-imprese-ecosostenibili.html](https://www.eulerhermes.com/it_IT/news-e-approfondimenti/trade-magazine/business-trends/green-economy/sostenibilita-ambientale-e-imprese-ecosostenibili.html)
- <https://ventitrenta.it/la-sostenibilita/>
- <https://www.campus-sostenibile.polito.it/it/content/download/1776/9195/version/2/file/II+Glossario+della+sostenibilit%C3%A0-compresso.pdf>
- <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-processo-di-formazione-del-personale>
- <https://www.docebo.com/it/learning-network/blog/formazione-elearning-codice-etico-in-azienda/>
- <https://www.etjca.it/aziende/importanza-della-formazione-del-personale-un-investimento-futuro>
- <http://www.poliedra.it/IMP/index.php/aziende/fondi-per-la-formazione/fondimpresa/formazione-per-lo-sviluppo-sostenibile>
- <https://greenmanagerlab.org/la-formazione-sulla-sostenibilita-ambientale/>
- <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-processo-di-formazione-del-personale>
- [https://www.professionaldatagest.it/news/come\\_fare\\_formazione\\_del\\_personale\\_in\\_azienda/](https://www.professionaldatagest.it/news/come_fare_formazione_del_personale_in_azienda/)
- <https://www.matteorocca.com/sviluppo-dei-collaboratori-e-allineamento-organizzativo-strategie-utili-per-la-performance/>

- <https://www.graficaveneta.com/it>