



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra di People Management and Reward

SUSTAINABLE HRM PRACTICES.
IL CASO TECHNOGYM

Prof. Gabriele Gabrielli

RELATORE

Prof.ssa Federica Morandi

CORRELATORE

Yuri Importico
Matr. 749851

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I	7
EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	7
1.1 La sostenibilità	8
1.1.1 <i>I paradigmi della sostenibilità</i>	10
1.1.2 <i>Azioni intraprese dalle aziende rispetto all'evoluzione dei paradigmi</i>	13
1.1.3 <i>Il progresso della funzione HR</i>	16
1.2 Human Capital Trends	17
1.2.1 <i>Sociodemografici</i>	18
1.2.2 <i>Tecnologia</i>	19
1.2.3 <i>Globalizzazione</i>	20
1.2.4 <i>Etica e responsabilità sociale</i>	21
1.3 “What are companies for?”	22
1.3.1 <i>Employer branding: attraction e occupazione sostenibile</i>	22
1.3.2 <i>Employee retention</i>	26
CAPITOLO II	30
SUSTAINABLE HRM. ALLA RICERCA DI UN FRAMEWORK	30
2.1. Sustainable HRM: un nuovo approccio?	31
2.2. Lavoro & leadership	34
2.2.1 <i>Leadership in difficoltà</i>	35
2.2.2 <i>Un cambio di mindset</i>	36
2.2.3 <i>Leadership inclusiva</i>	37
2.3 Spazi e luoghi di lavoro	39
2.3.1 <i>Gli edifici intelligenti</i>	41
2.3.2 <i>Il lavoro phygital</i>	43
2.3.3 <i>Il team working</i>	46
2.3.4 <i>Il welfare strategico</i>	48
2.4 Benessere sostenibile dei collaboratori	54
2.4.1 <i>Benessere psicologico</i>	55
2.4.2 <i>Work life balance</i>	57
2.4.3 <i>I rapporti con i sindacati</i>	60
2.4.4 <i>La gestione dei fornitori</i>	63
2.5 Sintesi ragionata della review	67
CAPITOLO III	71
IL CASO TECHNOGYM	71
3.1 Cenni metodologici	72
3.1.1 <i>Perché un caso studio</i>	73
3.1.2 <i>Perché un'intervista e i limiti</i>	74
3.2 La storia di Technogym	75
3.2.1 <i>Visione dell'imprenditore</i>	76
3.2.2 <i>La sostenibilità in Technogym</i>	78
3.3 Evidenze della ricerca	79
3.3.1 <i>L'ufficio che si prende cura del benessere</i>	81
3.3.2 <i>I programmi di welfare e il work life balance in Technogym</i>	82

3.4 Le pratiche HR	83
3.3.1 Formazione.....	84
3.3.2 Piani di carriera.....	86
3.3.3 Gestione dei talenti	87
CONCLUSIONI.....	89
BIBLIOGRAFIA	93

INTRODUZIONE

È ormai evidente e chiaro che le organizzazioni devono e dovranno essere più sostenibili che mai, ma allo stesso tempo devono essere in grado di cavalcare e investire sui *megatrend* e non essere sopraffatte da questi. Ecco che entra in gioco il ruolo degli HR che dovranno servirsi al meglio di tali tendenze, come la digitalizzazione, per rendere la pianificazione strategica maggiormente orientata sui propri talenti e affinché i collaboratori intravedano nelle proprie aziende un *partner* di carriera e non più un semplice posto dove lavorare.

Il primo capitolo si aprirà con lo studio della lettura sulla sostenibilità e i corrispettivi paradigmi al fine di comprendere come si sia evoluta nel tempo e come le aziende hanno accolto la stessa al proprio interno. Necessario sarà anche la comprensione e lo studio del cambiamento della funzione HR all'interno delle organizzazioni, vitale oggi per garantire la sostenibilità d'impresa e avere in tal modo una base solida sull'epicentro della tesi. Ci sono numerose forze a livello macro e micro che cambieranno il mondo del lavoro e conseguentemente le politiche e le pratiche di HRM (Gabrielli G.2020), per questo è opportuno segnalare i quattro principali *megatrend* per giungere al “*What are companies for?*”.

Il capitolo si concluderà con la descrizione di due strumenti impiegati in maniera sostenibile da parte delle organizzazioni che si dimostrano imprescindibili: *employer branding* come leva di *attraction* per le nuove generazioni sempre più attente al tema della sostenibilità, ma anche sull'*employee retention*, per rendere l'ambiente lavorativo appagante, amabile e desiderabile con l'intento di trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione. Lo studio di questi due strumenti verrà supportato da *report* realizzati da Randstad come l'*Employer Brand Research 2022*, uno studio rappresentativo dell'*employer brand* realizzato tramite un sondaggio indipendente con oltre 6.950 persone intervistate in Italia, e il *Randstad Workmonitor 2022*, l'indagine semestrale sul mondo del lavoro, condotta da Randstad in 34 Paesi.

All'interno del secondo capitolo si renderanno limpide le ragioni sulla rilevanza che ha il *Sustainable HRM* all'interno delle organizzazioni. Per giungere a questa consapevolezza, è opportuno introdurre le esigenze richieste oggi dal lavoro, correlate al ruolo che giocano i *leader* sempre più disorientati nel poter soddisfare le svariate esigenze, sia per riconfigurazioni che non li vedono più al centro degli organigrammi, sia per l'introduzione della tecnologia digitale che disintermedia tutto, distruggendo le distanze gerarchiche. In questo capitolo verranno denotate le principali difficoltà della *leadership*, come

ridisegnare il lavoro e come approdare a una *leadership* inclusiva, indicando i vantaggi indiscussi che quest'ultima può avere in un'ottica sostenibile all'interno dell'organizzazione.

Mantenendo il filo conduttore del lavoro e la sua trasformazione, resa più incisiva con l'avvento della pandemia da COVID-19, verrà spiegato come ricostruire il lavoro tenendo conto degli eventi passati, del motivo per cui gli spazi devono essere trasformati in luoghi e dei bisogni che questi ultimi dovranno soddisfare. In particolare, verrà analizzata la sostenibilità degli edifici intelligenti, il concetto di lavoro "*phygital*" e il *team working*. Lo studio ci permetterà di arrivare a un benessere sostenibile per i collaboratori. La chiave di tutto risiede in un vantaggio reciproco tra il datore di lavoro e i collaboratori, partendo proprio dalla definizione di "collaboratori" anziché "dipendenti", accogliendo i *megatrend* al fine di garantire un miglior *work life balance*, riconoscendo i sindacati come *stakeholder* sostenibili che possano guidare e plasmare direttamente e indirettamente le agende di gestione delle risorse umane sostenibili. Verrà esaminato anche come implementare un *welfare* aziendale strategico invece di tattico, con l'obiettivo di preservare una gestione sostenibile delle risorse umane ed integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori.

Nel terzo capitolo verranno presentati i risultati di una ricerca empirica condotta sull'azienda Technogym, che rappresenta un esempio ideale di ciò che viene proposto in questo studio. Technogym ha colto un'opportunità nei *megatrend*, utilizzando la tecnologia come supporto per il benessere dei collaboratori e dimostrando una forte fiducia nelle persone. L'azienda ha implementato un programma di gestione dei talenti e piani di formazione annuali, che includono *feedback* continui attraverso attività di *coaching*, formazione in aula e *training on the job*.

Technogym è un'organizzazione che crede nella sostenibilità, fortemente integrata nella sua cultura aziendale e che identifica gli ambienti di lavoro quali luoghi di aggregazione di informazioni, idee e competenze in modo da sviluppare e valorizzare le potenzialità ogni singolo collaboratore e rafforzare i valori di gruppo. Governata da una *leadership* inclusiva che stimola la curiosità, l'innovazione, il confronto e la fiducia, fortemente attiva sul piano sociale attraverso programmi che vogliono migliorare lo stile di vita e il benessere delle persone, coerentemente con la *mission*. Attraverso il programma "T-Welfare" aziendale, l'organizzazione mette al centro ogni giorno la qualità di vita dei propri collaborati.

La ricerca si propone di evidenziare, grazie all'intervista al *Global Home Sales Director* della società, come Technogym sia riuscita a cavalcare il *megatrend* della

digitalizzazione trasformando gli spazi in luoghi, creando uffici *smart* che si prendono cura del benessere dei collaboratori. L'attenzione sarà incentrata sulle principali difficoltà della *leadership*, sugli impatti positivi degli uffici intelligenti e sulle iniziative implementate da Technogym per incrementare il benessere dei propri collaboratori.

Sulla base dei risultati dell'intervista e dello studio della società, verranno approfondite tre specifiche pratiche di gestione delle risorse umane, ovvero la formazione, i piani di carriera e la gestione dei talenti. Se queste pratiche vengono adeguatamente supportate, arricchiranno il *Sustainable HRM*, garantendo longevità alle organizzazioni e al contempo soddisfacendo i nuovi bisogni delle persone.

CAPITOLO I
EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

1.1 La sostenibilità

L'utilizzo del termine "sostenibile" è l'idea di un comportamento sostenibile sono diventati sempre più comuni al giorno d'oggi, soprattutto in un contesto in cui siamo testimoni di disastri ambientali causati dal comportamento irresponsabile ed egoista dell'uomo, che mira solo al proprio interesse personale. Questo comportamento, che è stato adottato per molti anni anche dalle imprese, ha portato a un profitto di breve termine che ha causato numerosi problemi ambientali e sociali, rendendo necessaria una inversione di marcia. Ma cosa si intende veramente per sostenibilità e comportamento sostenibile e come si lega allo sviluppo sostenibile?

Prima di analizzare questi concetti, è opportuno sottolineare che l'espressione "sostenibilità" e il concetto di "sviluppo sostenibile" non possono essere utilizzati in modo sinonimico, nonostante ciò avvenga frequentemente.

Il termine "sostenibilità"¹ deriva dal verbo latino "sustīneo, sustinēre", che significa resistere, durare, ma anche sostenere, sorreggere, sopportare, proteggere e nutrire. Analizzando attentamente questa parola e applicandola alle organizzazioni, possiamo immaginare uno sviluppo interno, la perduranza nel tempo e la creazione del valore nel lungo periodo. Quando si applica il concetto di sostenibilità alle aziende, si deve abbandonare la visione rivolta esclusivamente a una propria utilità e a un profitto di breve termine, e si deve riconoscere la necessità di utilizzare in maniera ottimale le risorse a propria disposizione, sostenere uno sviluppo interno e adottare una visione olistica che tenga conto non solo dell'organizzazione stessa, ma anche del pianeta nel suo complesso.

Il primo riferimento storico al concetto di sostenibilità "intergenerazionale" è stato pubblicato nel 1965 a conclusione del Concilio Vaticano II attraverso il *Gaudium et spes*. Il termine "sviluppo sostenibile", che rappresenta il principio guida della sostenibilità, è invece convenzionalmente associato al rapporto *Our Common Future* più noto come rapporto Brundtland, pubblicato nel 1987 dalla *World Commission on Enviroment and Development*².

¹Orlandini O.Z., *Sostenibilità*, Studium-Educationis Rivista quadrimestrale per le professioni educative, Vol. 3, 2013, p. 121.

² La Commissione Brundtland, ex Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, era un'organizzazione secondaria delle Nazioni Unite (ONU) che mirava a unire i paesi nel perseguimento dello sviluppo sostenibile.

Nel rapporto Brundtland, lo sviluppo sostenibile viene definito come “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (Rapporto Brundtland, 1987)”. Uno dei principi fondamentali è l’utilizzo delle risorse naturali del pianeta in modo da soddisfare i bisogni delle generazioni presenti, senza però compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni, mantenendo così un equilibrio intergenerazionale proprio come si enucleava venti anni prima all’interno del *Gaudium et spes*³.

In precedenza, nel 1972, durante la Dichiarazione di Stoccolma delle Nazioni Unite, furono individuati 26 principi sulle responsabilità dell’uomo in relazione all’ambiente, preservando e procedendo parallelamente con il principio sull’equità intergenerazionale e di sviluppo sostenibile. Di particolare rilevanza è la tesi sostenuta dal Club di Roma lo stesso anno nel Rapporto *Meadows sui Limits of Growth*, all’interno del quale, attraverso delle simulazioni realizzate al computer mediante un complesso modello di equazioni non lineari e cicli di retroazione, vennero predetti i limiti dello sviluppo se si fosse mantenuto costante il tasso di crescita della produzione, dell’inquinamento e dello sfruttamento delle risorse rinnovabili (Club di Roma, 1972). L’intento era quello di cambiare tale andamento, progettando un nuovo stato di equilibrio globale.

Nel corso degli anni, il concetto di sostenibilità si è esteso, acquisendo un significato multidimensionale e includendo tematiche non solo di ottimizzazione delle risorse naturali e di tutela ambientale, ma anche relative al progresso sociale e allo sviluppo economico. Venti anni dopo alla Dichiarazione di Stoccolma delle Nazioni Unite e al Rapporto *Meadows sui Limits of Growth* del Club di Roma, durante la Conferenza di Rio, vennero pubblicati due documenti: la Dichiarazione di Rio sull’Ambiente e lo Sviluppo, che riprendeva molti principi della Dichiarazione di Stoccolma relativi al dovere dei governi nazionali di perseguire uno sviluppo economico compatibile con la necessità di proteggere l’ambiente, e l’Agenda 21, ossia un documento che contiene gli impegni in campo economico, ambientale e sociale che una comunità locale si assume per il 21° secolo. Durante la Conferenza, si comprese l’importanza integrata

³ Costituzione pastorale sui rapporti tra Chiesa e mondo contemporaneo del *Concilio Vaticano II*, promulgata il 7-12-1965.

dello sviluppo economico e sociale per il perseguimento del benessere sostenibile, a protezione e a sostegno dell'ambiente.

La personalità integrata della sostenibilità viene rimarcata nuovamente durante il *World Summit on Sustainable Development*, tenutosi nel 2002 a Johannesburg, attraverso la stesura di un piano d'azione volto alla realizzazione di una struttura sociale maggiormente equa nei confronti delle generazioni future, che preservasse contemporaneamente i tratti economici, sociali e ambientali, ossia lo sviluppo sostenibile.

La comprensione del carattere multidimensionale e integrato del termine “sviluppo sostenibile” è di vitale importanza per le imprese, poiché ciascun aspetto persegue degli obiettivi ben specifici. Nel dettaglio, lo sviluppo economico persegue obiettivi di equità, crescita ed efficienza; lo sviluppo sociale deve prevedere una più intensa coesione sociale, una maggiore mobilità interna all'organizzazione, una prestante identità culturale e uno sviluppo istituzionale; infine, lo sviluppo ambientale deve includere obiettivi di integrità ecosistemica, biodiversità e resistenza.

Ma perché ha un rilievo così importante l'ottica integrativa? Privilegiare una singola dimensione o due vuol dire avere una visione parziale in un'ottica esclusivamente conservazionista e non di sviluppo, mostrandosi sostenibili all'esterno ma non esserlo per davvero al proprio interno. Lo sviluppo sostenibile, invece, richiede necessariamente l'integrazione della dimensione economica, sociale e ambientale, realizzabile esclusivamente mediante un lento processo di cambiamento culturale.

Lo studio fin qui svolto sul termine “sostenibile” e dell'espressione “sviluppo sostenibile” porta a una conclusione: tutelare le generazioni future, garantendo loro le stesse possibilità che si hanno oggi, senza abusare delle risorse a disposizione e senza demolire l'ambiente circostante, ma guardando nel lungo periodo, sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, con una maggiore partecipazione, responsabilità e integrazione in tutte le sue dimensioni (Clark Helen).

1.1.1 I paradigmi della sostenibilità

Nel precedente paragrafo si è evidenziato come il concetto di sostenibilità si sia evoluto nel tempo, quanto sia ricco di sfumature e visioni differenti, generando una molteplicità di paradigmi. In molte occasioni si sente parlare dei paradigmi della sostenibilità, ma è realmente chiaro cosa si intende per paradigmi sostenibili e come le aziende devono recepirli per essere sostenibili e garantire uno sviluppo sostenibile?

I paradigmi della sostenibilità si riferiscono ai modelli o alle visioni di come la sostenibilità dovrebbe essere compresa, integrata e attuata. Un paradigma può essere definito come un insieme di concetti, modelli e valori condivisi all'interno di una comunità o di un'area di conoscenza (Dewey J, 2012).

In termini di sostenibilità, i paradigmi rappresentano quindi i diversi approcci e le visioni di come la sostenibilità dovrebbe essere affrontata e risolta. Essi rappresentano le diverse prospettive e priorità dei vari attori coinvolti nella questione della sostenibilità, compresi i governi, le aziende, le organizzazioni della società civile, le comunità locali e i singoli individui.

Comprendere i paradigmi della sostenibilità è importante per poter sviluppare soluzioni e strategie efficaci per affrontare le sfide della sostenibilità e raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Rockström J.).

Sono diversi i paradigmi della sostenibilità, ma quelli di maggior rilievo sono:

1. **Sostenibilità ambientale:** si riferisce alla capacità di un sistema o di una comunità di mantenere e preservare l'equilibrio ambientale nel lungo periodo, in modo che le generazioni future possano soddisfare le proprie esigenze. Quando si parla di sostenibilità ambientale, si fa riferimento a una vasta gamma di questioni ambientali, tra cui una ottimizzazione delle risorse naturali, la conservazione della biodiversità, la riduzione dell'inquinamento e delle emissioni di gas serra, una corretta gestione dei rifiuti, l'utilizzo di tecnologie e processi eco-compatibili, la protezione della qualità dell'aria e dell'acqua e la prevenzione dei cambiamenti climatici. Il perseguimento della sostenibilità ambientale è reso possibile da azioni umane guidate da un approccio di sviluppo sostenibile, che tenga conto anche degli altri paradigmi e delle esigenze economiche, sociali e ambientali in modo bilanciato e connesso.
2. **Sostenibilità economica:** mira a garantire che le attività economiche siano in grado di generare reddito e prosperità a lungo termine, senza danneggiare l'ambiente o compromettere il benessere delle generazioni future. La sostenibilità economica implica la gestione oculata delle risorse finanziarie, materiali e umane in modo efficiente e coerente con le esigenze del presente e del futuro. Quanto detto implica che le attività economiche devono essere in grado di generare profitti e crescita, ma anche di adottare pratiche e tecnologie eco-compatibili, di promuovere la responsabilità sociale e di garantire il benessere delle persone coinvolte nell'attività.

La sostenibilità economica per le organizzazioni, oltre che un dovere, è diventata una vera e propria esigenza per sopravvivere in un ambiente in continuo mutamento. Nel dettaglio, per mantenere un vantaggio competitivo e creare valore nel lungo periodo, le imprese non devono e non possono più soddisfare esclusivamente le esigenze degli *shareholder*, ossia tutti coloro che possiedono una quota di proprietà dell'azienda, ma le necessità di tutti gli *stakeholder*, ovvero qualsiasi persona o entità che abbia un interesse o un impatto, diretto o indiretto, sull'attività aziendale. Gli *stakeholder* possono includere i dipendenti, i fornitori, i clienti, i partner commerciali, le organizzazioni ambientaliste, le comunità locali, i governi e tanti altri soggetti.

La soddisfazione degli interessi degli *stakeholder* richiama nuovamente lo sviluppo sostenibile. Infatti, il loro interesse principale è legato alla gestione sostenibile dell'azienda, quindi alla sua capacità di generare valore nel lungo termine, proteggere l'ambiente, rispettare i diritti umani e contribuire allo sviluppo economico e sociale. Anche in questo caso, però, al fine di perseguire un vantaggio competitivo, creare valore nel tempo e soddisfare gli interessi di tutti gli *stakeholder*, sarà necessario non lasciare indietro i paradigmi ambientali, sociali e culturali.

3. **Sostenibilità sociale:** si riferisce alla capacità di un sistema, ad esempio una comunità, un'azienda o un'intera società di soddisfare i bisogni delle persone senza compromettere la loro capacità di soddisfare questi stessi bisogni in futuro (Amartya Sen, 2010). La sostenibilità sociale si concentra sulle questioni sociali e umane, come l'uguaglianza, la giustizia, il benessere delle persone e la qualità della vita.

Per garantire la sostenibilità sociale, le organizzazioni devono adottare pratiche responsabili nei confronti dei propri collaboratori, dei clienti, dei fornitori e delle comunità locali. Queste pratiche possono includere la protezione dei diritti umani, l'equità, l'accesso all'istruzione e alla formazione, la sicurezza sul lavoro, la promozione della diversità e dell'inclusione, la lotta contro la povertà e l'esclusione sociale, e altre azioni finalizzate a garantire il benessere delle persone e delle comunità in cui operano. In sintesi, la sostenibilità sociale si concentra sulla responsabilità sociale delle comunità, delle aziende e delle organizzazioni di garantire il benessere delle persone e delle comunità a lungo termine, adottando

pratiche sostenibili e responsabili nei confronti dei propri *stakeholder* e della società nel suo insieme.

4. **Sostenibilità culturale:** si riferisce alla capacità di preservare, proteggere e valorizzare le espressioni culturali, le tradizioni e le conoscenze di una comunità nel lungo periodo (Irina Bokova, 2016). Si tratta di un concetto che considera la cultura come parte integrante dello sviluppo sostenibile, insieme alla sostenibilità ambientale, economica e sociale. La sostenibilità culturale implica la protezione e la conservazione del patrimonio culturale, la promozione della diversità culturale e della creatività, il sostegno delle attività culturali e artistiche, il riconoscimento e il rispetto delle identità culturali delle comunità. Inoltre, la sostenibilità culturale cerca di promuovere l'accesso e la partecipazione alla cultura, anche attraverso l'educazione e la formazione.

L'analisi dettagliata di ogni paradigma permette di comprendere come il perseguimento di uno sia interconnesso al raggiungimento di tutti gli altri paradigmi. Per tale motivo, le organizzazioni devono porre attenzione al perseguimento simultaneo di tali paradigmi, poiché il mancato raggiungimento di uno di essi porta ad escludere gli altri. Di conseguenza, non si potrà parlare di sviluppo sostenibile, ma esclusivamente di un progresso in ottica conservatrice.

1.1.2 Azioni intraprese dalle aziende rispetto all'evoluzione dei paradigmi

Le aziende non si sono mosse sempre in maniera lineare rispetto all'evoluzione dei paradigmi e, in molte occasioni, non sono rimaste a passo rispetto all'avanzamento del concetto di sviluppo sostenibile, generando confusione, disorientamento e rallentando lo sviluppo sostenibile stesso.

Negli anni 50, è stata individuata per la prima volta la correlazione positiva tra l'emissione di gas serra e il riscaldamento globale. In quel momento, le aziende sono state sollecitate ad agire poiché venivano ritenute in parte responsabili di tali effetti. Tuttavia, i rari tentativi di internalizzare le esternalità negative create si sono tradotti in incongruenti azioni di filantropia. Le imprese consideravano queste iniziative esclusivamente come un costo aggiuntivo derivanti dalla pressione normativa e sociale. Non agivano *ex ante*, ma a posteriori in maniera completamente indipendente rispetto alle attività produttive.

A distanza di un decennio, sono stati introdotti nel mondo accademico nuovi concetti in tema di sostenibilità, come la responsabilità sociale d'impresa e volontarietà delle

iniziative sostenibili. L'intento era quello di sollecitare il *management* ad agire in maniera proattiva e solo in caso di mancate iniziative sarebbero intervenute pressioni sociali e normative.

Nello specifico, Howard R. Bowen⁴ è stato la prima persona a parlare di *Corporate Social Responsibility* (CSR), ponendosi interrogativi su quali fossero le responsabilità da attendersi da chi dirige un'impresa. Tuttavia, anche in questo caso, i risultati si sono tradotti in obiettivi a *silos* di breve termine, piuttosto che in una sostanziale ridefinizione integrata degli obiettivi strategici in una visione di sviluppo sostenibile. È solo a partire dagli anni 90 che il dibattito sulla sostenibilità sociale d'impresa evolve e tende a identificarsi con un tema di *accountability* e rendicontazione. In questi anni, il professor Archie B. Carroll⁵ riprende il concetto di *Corporate Social Responsibility* elaborato da Bowen e teorizza la "piramide della *Corporate Social Responsibility*"⁶. Questo modello inizia a semplificare e a rendere più nitide le sfumature della responsabilità sociale, tanto da essere apprezzato dalle organizzazioni. Le aziende comprendono che quelle socialmente responsabili sperimentano maggior margine di profitti, una valutazione più elevata e riduzione del rischio.

In questo periodo nasce l'esigenza, da parte dell'impresa, di rendere conto del proprio operato attraverso strumenti che consentissero di rappresentare le azioni intraprese ai propri interlocutori e, allo stesso tempo, di tutelare e migliorare la propria immagine. Gli accademici hanno sottolineato la necessità di misurare tutte le iniziative in materia di sostenibilità, cercando di sviluppare *standard* di rendicontazione sia a livello internazionale che nazionale, per favorire lo sviluppo di una rendicontazione non autoreferenziale, ma basata su una valutazione oggettiva e comparabile, al fine di sostenere uno sviluppo sostenibile e non conservativo.

⁴ Nato nel 1908 nello stato di Washington, Howard Rothmann Bowen è stato definito il padre della *Corporate Responsibility*.

⁵ Professore Emerito e Direttore del *Non-profit Program and Community Service Program* nel Terry College of Business presso l'Università della Georgia, USA, dove insegna dal 1972.

⁶ La piramide della CSR è una struttura che guida come e perché un'organizzazione dovrebbe adempiere alle proprie responsabilità sociali. La piramide della RSI si basa su quattro livelli: economico, legale, etico e filantropico.

Solo più recentemente, negli anni 2000, tra la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità emerge il principio secondo il quale il concetto di sostenibilità, se traslato nell'ambito economico di responsabilità sociale d'impresa, si arricchisce di due ulteriori dimensioni: quella sociale e di *governance*. Ciò al fine di creare valore nel lungo periodo, riconoscendo l'interdipendenza tra lo sviluppo sostenibile e i fattori ESG⁷.

Gli investimenti ESG considerano non solo i fondamentali economici e di *business*, ma anche fattori quali le politiche sociali, la posizione ambientale, la *corporate governance* e le consuetudini etiche di una società. L'approccio ESG viene sviluppato per integrare il tema degli investimenti socialmente responsabili alle imprese di qualsiasi settore.

Proseguendo con l'analisi delle azioni intraprese dalle aziende rispetto all'evoluzione dei paradigmi, nel 2006 le Nazioni Unite, con l'intento di favorire la diffusione dell'investimento sostenibile e responsabile tra gli investitori istituzionali, traducono in realtà una rete internazionale di istituzioni finanziarie impegnate a incorporare le tematiche ESG nelle analisi e nei processi di investimento, supportando le imprese in azioni misurabili, collaborando su questo fronte anche attraverso aggiornamenti sulle attività e i progressi. L'*engagement* degli investitori istituzionali nei confronti delle organizzazioni ha permesso di cambiare il loro *modus operandi*, adottando approcci coerenti con uno sviluppo sostenibile.

Ulteriore passo è stato compiuto nel 2015 con il lancio e l'implementazione dell'Agenda 2030. Il suo fulcro si compone di 17 *Sustainable Development Goals* (SDG), ossia 17 obiettivi che mirano a migliorare in modo deciso le condizioni di vita di tutta la popolazione mondiale e che devono essere perseguiti da ogni organizzazione del mondo. Tuttavia, questa mera imposizione si è però ripercorsa in maniera avversa in non pochi casi, conducendo a nuovo fenomeno, quello del *Greenwashing*⁸.

Il fenomeno del *Greenwashing* si rispecchia nella strategia introdotta dalle imprese per mostrare una loro immagine sostenibile all'esterno, ma che in realtà risulta ingannevole e produce esclusivamente esternalità negative, con l'intento di valorizzare

⁷La sigla letteralmente corrisponde a *Environmental, Social e Governance*. I fattori di tipo ambientale, sociale e di governo societario sono quei fattori che qualificano una attività come sostenibile.

⁸ *Greenwashing*, neologismo inglese che generalmente viene tradotto come ecologismo di facciata o ambientalismo di facciata.

la propria reputazione sostenibile e ottenere benefici in termini di fatturato. Questo comportamento rappresenta un'inversione di marcia rispetto allo sviluppo sostenibile. L'obiettivo è quello di evitare che ciò accada, partendo da una trasmutazione della cultura aziendale, da un cambiamento del modello di *business* e del *purpose* aziendale, che non si rifletta esclusivamente sul versante economico o solo nel perseguimento dei *Sustainable Development Goals*.

1.1.3 Il progresso della funzione HR

In un'epoca in cui la cultura aziendale sostenibile e la digitalizzazione ne fanno da padrone, l'approccio *people-first* è imprevedibile (Ferron, 2020). Il ruolo delle risorse umane funge da abilitatore integrato, assicurando che tutte le decisioni chiave vengano prese mettendo i collaboratori al primo posto e consentendo alle loro competenze di emergere ed essere messe a disposizione all'interno dell'organizzazione.

Per tale motivo, oltre all'evoluzione della sostenibilità e delle azioni intraprese dalle aziende rispetto ai paradigmi, è necessario comprendere come si sia evoluto il ruolo della funzione HR nel tempo fino a diventare indispensabile per il cambiamento, il benessere e lo sviluppo di qualsiasi organizzazione.

Negli anni '50, il contesto socioeconomico era caratterizzato da forti tensioni legate alla ricostruzione del paese dopo guerra. La disoccupazione raggiunse livelli significativi e la visione prevalente era di tipo tayloristico⁹, con un sindacato afflitto da astrattismo (Smith, J. 2018). In questo periodo, gli elementi distintivi della funzione HR erano le regole e la disciplina, mentre l'approccio era prevalentemente amministrativo-normativo.

Negli anni '70, a causa del terrorismo, si è assistito a un contesto economico turbolento e conflittuale, anche nei rapporti sindacali. La funzione HR veniva denominata "ufficio del personale" e i suoi compiti erano limitati all'assunzione e alla retribuzione del personale aziendale.

Nel decennio successivo, grazie a un profondo processo di riorganizzazione e ristrutturazione, all'apertura dei mercati e a una maggiore integrazione, il ruolo delle risorse umane viene riconosciuto come una funzione strategica all'interno dell'azienda (Johnson, 2005). Inizia l'era dello *Strategic Human Resource Management*, inizialmente attraverso un approccio unidirezionale o lineare, in cui le risorse umane

⁹ Con questo principio Taylor sostiene che l'assunzione della manodopera e la sua assegnazione ai vari lavori deve avvenire seguendo il criterio universale dell'uomo giusto al posto giusto.

non venivano poste al centro del sistema, ma subordinate alla strategia aziendale. Successivamente, si sviluppa una strategia bidirezionale o interdipendente, in cui la funzione HR assume un ruolo di maggior rilievo occupandosi della formazione, della gestione e della definizione dei *benefit* per i collaboratori. “Nell’approccio dell’interdipendenza strategica alla gestione delle risorse umane, si riconosce che il successo dell’organizzazione dipende dall’interazione e dalla collaborazione tra i vari attori interni, inclusi i collaboratori, i *manager* e i *leader*” (Susan E. Jackson, 2002).

Attualmente, invece, si osserva un approccio integrativo in cui la gestione delle risorse umane diventa un pilastro fondamentale della strategia. Non è possibile costruire un *purpose* strategico ed efficace senza dar voce alle persone (Brown, M, 2019).

Oggi, i responsabili della funzione HR sono in grado di guidare il cambiamento, rendere l’impresa sostenibile e garantire valore nel lungo periodo in un ambiente in continuo mutamento grazie a *megatrend* come la digitalizzazione e la globalizzazione. Ma come possono farlo?

Innanzitutto, possono partire dall’*attraction* definendo un’*employer branding* in grado di migliorare la *people value proposition* e attrarre e fidelizzare le persone di talento. Successivamente, la funzione HR può sviluppare e valutare competenze in linea con le esigenze dell’organizzazione. Attraverso una continua formazione dei collaboratori e una corretta definizione dei piani di carriera, è possibile aumentare la loro motivazione intrinseca, mantenendo aggiornato il patrimonio di conoscenze in base al disegno strategico dell’impresa e promuovendo la *retention*.

Infine, una corretta definizione della politica retributiva e la creazione di un ambiente di lavoro accogliente e stimolante consentiranno di incrementare il benessere dei collaboratori e aumentare il loro livello di *engagement*.

1.2 Human Capital Trends

“Ci sono numerose forze a livello macro e micro che stanno e cambieranno assiduamente il mondo del lavoro, e conseguentemente le politiche e le pratiche di HRM. Tra i fattori che segnano l’epoca di grande trasformazione a cui si sta assistendo, ce ne sono alcuni che si differenziano per la loro straordinaria ed inedita portata sulla gestione della forza lavoro (Gabrielli G. 2020)”. Sono sfide della gestione delle risorse umane che trovano territorio in tre grandi agglomerati, ossia quello ambientale, organizzativo e normativo/legislativo.

Il *Sustainable HRM* ha nel suo mirino fotografico quale obiettivo quello di trovare il massimo grado di sovrapposizione tra due modi di vedere il mondo del lavoro, al fine di allineare gli interessi tra impresa e lavoratori. Lo studio dei *megatrend* serve per attivare il processo di creazione di questi scenari.

1.2.1 Sociodemografici

Il *megatrend* sociodemografico ha un poderoso rilievo per il *Sustainable HRM*, focalizzandosi sulla disponibilità di forza-lavoro. Nel dettaglio, osservando il nostro Paese, la demografia parla chiaro: la fascia attiva sarà sempre più ridotta, mentre per effetto di un altro *megatrend*, quello della digitalizzazione, prospererà la specializzazione delle competenze richieste. La natalità è in forte calo e rinvenire in chi può sostituire la fascia più attiva è sempre più difficile. Per questo, uno dei compiti principali delle risorse umane è insistere sul *reskilling*¹⁰ degli occupati.

Il *megatrend* sociodemografico solleva numerosi punti interrogativi:

- si basti pensare come una riduzione della popolazione attiva porterà a un incremento della competizione tra le imprese, con l'intento di attrarre e trattenere i miglior talenti attraverso la politica di *employer branding* e una costante rivisitazione della propria *people value proposition*.
- Per effetto della digitalizzazione cambieranno le *skills* richieste dalle imprese, con conseguente difformità tra le competenze interne all'organizzazione e quelle richieste dal mercato. Tale questione indurrà ad attrarre sicuramente talenti che hanno le competenze necessarie, ma data la scarsità di risorse, sarà necessario investire sulla formazione e lo sviluppo di carriera, oltre a lavorare sulla *cross verticalization* di competenze tra i giovani talenti e i collaboratori *senior*, investendo in maniera inclusiva e sostenibile.
- Infine, di rilievo è il trattamento riservato alle persone vicine all'età pensionistica. Data la tendenza demografica, sarà necessario non procedere in maniera persistente sulle costose politiche di incentivazione all'uscita, ma preservare le competenze dei collaboratori *senior* e integrarle con quelle dei giovani talenti. La verticalizzazione incrociata indurrà a uno scambio di *know-how* e *skills*, salvaguardando da un lato le competenze strategiche e dall'altro garantendo sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

¹⁰ Il *reskilling* si riferisce a un cambiamento di carriera o a un cambiamento di ruolo all'interno dell'azienda

1.2.2 Tecnologia

Perché i pilastri della tecnologia, quali digitalizzazione, intelligenza artificiale e robotica, hanno un interesse di rilievo anche per il mondo delle risorse umane?

Si parla di quarta rivoluzione industriale, e in particolare Schwab¹¹ parla per la prima volta di quarta rivoluzione industriale e ci lavora, la spiega e la racconta da punto di vista imprenditoriale, da uomo di business, mettendo in evidenza come la quarta rivoluzione apra a un mondo fatto da grandi opportunità, ma anche di problemi e rischi di pari entità. Come sostiene l'autore nel suo paragrafo “cambiamenti profondi e sistemici”, la tecnologia e la digitalizzazione rivoluzioneranno ogni cosa, al punto da rendere l'espressione “questa volta è diverso”, spesso abusata o utilizzata impropriamente, perfettamente calzante (Schwab, 2016).

Di interesse è anche come la quarta rivoluzione venga osservata e approfondita da Floridi¹² sotto un'altra luce. Luciano Floridi legge i profondi cambiamenti che stanno avvenendo grazie ai pilastri della tecnologia nelle relazioni tra gli umani e il mondo circostante. In questo caso, si vogliono comprendere quali saranno gli schemi e le modalità future di relazioni in una società dove l'*online* e l'*offline* si fondono. L'autore, nel suo libro, evidenzia come i confini tra la vita *online* e quella *offline* tendano a sparire e che le persone siano ormai connesse gli uni con gli altri senza soluzione di continuità, diventando progressivamente parte integrante di “un'infosfera”¹³ globale. Floridi suggerisce che dovremmo sviluppare un approccio in grado di rendere conto sia delle realtà naturali sia di quelle artificiali, in modo da affrontare con successo le sfide poste dalle tecnologie correnti e dalle attuali società dell'informazione.

Quello di Schwab e di Floridi sono due approcci differenti ma complementari che, se osservati in ambito lavorativo, fanno comprendere che la tecnologia, se si ha l'accessibilità, permette di lavorare *everywhere* e *anytime*. La pandemia ha accelerato questo processo e si sperimentano nuove forme di lavoro pervenute grazie all'avvento della digitalizzazione, tra cui il lavoro agile e il *remote working*.

¹¹ Klaus Schwab (Ravensburg, 30 marzo 1938) è un economista tedesco, fondatore e presidente del Forum economico mondiale (WEF).

¹² Luciano Floridi (Roma, 16 novembre 1964) è un filosofo italiano naturalizzato britannico, professore ordinario di filosofia ed etica dell'informazione presso l'*Oxford Internet Institute* dell'Università di Oxford, dove è direttore del *Digital Ethics Lab*, nonché professore di Sociologia della comunicazione presso l'Università di Bologna.

¹³ L'insieme dei mezzi di comunicazione e delle informazioni da essi diffuse.

Il *Sustainable HRM* ha il compito di comprendere se tutto ciò può creare più o meno stress e se aiuta a generare un maggior benessere. Inoltre, bisognerà sperimentare nuove modalità in grado di assicurare *attraction*, *retention* ed *engagement* dei propri collaboratori, cavalcando la tendenza digitale e al contempo garantire sostenibilità lavorativa.

1.2.3 Globalizzazione

La globalizzazione ha aperto le porte al mercato dei talenti. Oggi, le organizzazioni si trovano di fronte a un mercato del lavoro globale che non riguarda più esclusivamente i *Top Executive* ma anche i *Middle Management* e *Professional*.

Attraverso molteplici canali digitali, le imprese rendono pubbliche le loro *vacancy*, che vengono viste da candidati provenienti da tutto il mondo. Questo rende da una parte più agevole la ricerca di talenti, ma dall'altra rende più complessa la pratica di *recruitment* e *selection* per le funzioni HR (Colakoglu, Hong, Lepak 2007).

Ecco perché il ruolo delle risorse umane diventa centrale al fine di individuare pratiche e modalità che snelliscano e siano efficaci nella ricerca e selezione dei candidati giusti, per non cadere nella trappola di una cattiva gestione delle risorse e per essere in grado di cavalcare questo *megatrend* a proprio vantaggio.

Dinnanzi alla globalizzazione, corrette pratiche di *recruitment* e *selection* sono necessarie ma non sufficienti. Perché? Proprio perché il mercato del lavoro è globale. Sebbene una corretta *attraction* dei talenti sia fondamentale, lo stesso peso viene affidato alla successiva *retention* dei collaboratori, soprattutto nei confronti dei *millennial* e della generazione Z, che sono meno legati alla continuità all'interno di aziende che sottovalutano il benessere dei collaboratori. Infatti, le nuove generazioni sono sempre più propense a cercare rapidamente, a causa della globalizzazione, benessere in altre organizzazioni.

Infine, anche in questo caso, non di minor importanza è l'*engagement*. A tal proposito, per evitare che i collaboratori lascino l'organizzazione, l'attenzione può essere posta su una maggior mobilità interna che può partire già dalla fase di *recruitment*, sigillando la *vacancy* mediante una ricerca interna all'organizzazione. La mobilità interna è fondamentale sia per la persona sia per l'organizzazione stessa. In questo modo, si può arricchire il portafoglio di competenze, creando persone più fungibili, soddisfatte e contente, assecondando la loro crescita rispetto alle esigenze dell'impresa.

1.2.4 Etica e responsabilità sociale

Ultimo *megatrend* che richiede l'intervento della funzione HR è quello dell'etica e responsabilità sociale. Diverse sono le spinte che stanno mettendo al centro l'etica e la responsabilità sociale:

Il primo riguarda proprio il cambio di paradigma dallo *shareholder capitalism* allo *stakeholder capitalism*, come sollevato e approfondito nel paragrafo "I paradigmi della sostenibilità", che si incentra sulla gestione sostenibile dell'azienda e che si lega anche ad un altro tema fondamentale, ossia quello relativo ai cambiamenti climatici e la cura dell'ambiente.

Quali sono le implicazioni e come si può intervenire su questo versante? Resta evidente che tali cambiamenti devono riguardare l'intera organizzazione e partire dal vertice.

Tematica delicata e di grande complessità, corrispondente a questo *megatrend*, sono anche le disuguaglianze salariali e di genere. Con riferimento alle disuguaglianze salariali, osservando il nostro Paese, come emerge dall'articolo "il salario minimo: un tema strategico e di senso per i *team HR*" (Gabrielli, 2022), la proposta direttiva su un equo salario minimo apre altri numerosi quesiti, prime tra tutte quella relativa alla contrattazione collettiva nazionale, la questione del cuneo fiscale, il suo peso eccessivo sulle retribuzioni e ancora gli eccessivi differenziali retributivi fra i *Top Executive* e il resto dei collaboratori.

"Si aggiunge un'ulteriore sfida per le funzioni HR, quella di contribuire a costruire un mondo più giusto governando le retribuzioni, i loro assetti normativi e dinamiche". Inoltre, i responsabili HR dovranno garantire un continuo rapporto con i sindacati, uno dei più importanti *stakeholder* dell'impresa sostenibile" (Gabrielli, 2022).

Con riguardo al tema della *Diversity & Inclusion*, molte organizzazioni hanno già intrapreso politiche a suo favore, interrogandosi sul proprio ruolo sociale e sull'importanza di creare un ambiente di lavoro equo e sostenibile.

Infine, oggi sempre di più i *millennial* e la generazione Z guardano le imprese sotto il profilo della sostenibilità, escludendo aziende che non prendono posizioni su questi temi. Dunque, resta evidente che le organizzazioni prima o poi saranno meno attraenti per i giovani se non saranno posizionate in un certo modo, e questo pone al centro delle organizzazioni un tema fondamentale, ossia quello del *purpose*. Le nuove generazioni preferiscono imprese che hanno un *purpose* che soddisfi le loro esigenze,

che sia sostenibile, che guardi al lungo termine e che risponda a bisogni, non soltanto a desideri.

1.3 “What are companies for?”

Lo studio e l’analisi dei *megatrend* sono stati prioritari per fare dei passi in avanti verso l’epicentro della tesi. Queste quattro forze stanno radicalmente rovesciando la gestione della forza lavoro, le politiche e le pratiche HR, e le aziende si trovano di fronte a un dilemma, ossia “What are companies for?”.

Per risolvere questa antinomia, le imprese dovranno, con il supporto dello HRM, cambiare il proprio modello di *business*, facendo sì che la gestione delle risorse umane non sia esclusivamente a supporto della strategia, ma integrata con essa.

Il punto di partenza è rispondere a due domande imprevedibili: “*Who are we?*” e “*What need we fill?*”¹⁴. Sono domande la cui risposta permette di porre le basi per un *purpose* aziendale che garantisce da un lato di essere sostenibili nel lungo periodo e dall’altro di attrarre le nuove generazioni, fortemente legate alla ricerca di significato non solo nel *purpose* del lavoro, ma anche nel *purpose* dell’impresa. Una miglior *people value proposition*, inoltre, permetterà anche di ridurre fenomeni in espansione come quello della *great resignation*¹⁵.

Due strumenti imprescindibili per rispondere e comunicare la sostenibilità del proprio *purpose* sono *l’employer branding* e *l’employee retention*.

1.3.1 Employer branding: attraction e occupazione sostenibile

L’*employer branding* è la strategia finalizzata a creare e comunicare un’immagine aziendale come *employer* in sintonia con il *target* di riferimento e ben distinta da quella dei *competitors*, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento. (Amendola 2007). Pertanto, *l’employer branding* è una strategia complessiva e nasce dall’associazione dell’attività di *recruiting* con quella di *marketing*.

¹⁴ Fonte: BrightHouse, BCG.

¹⁵ La Great Resignation è un fenomeno caratterizzato dal progressivo aumento del numero di dimissioni dei lavoratori dal proprio impiego. Alla base di questo esodo, naturalmente, c’è un senso di insoddisfazione determinato dalle motivazioni più svariate. In particolare, per molti lavoratori, dal bisogno di appagare le proprie ambizioni ed esigenze altrove, trovando nuove opportunità di crescita.

L'*employer branding*, come elemento fondamentale di *attraction*, può essere utile se si lavora correttamente sulla *people value proposition*, ossia su ciò che l'organizzazione offre per soddisfare i bisogni, le aspettative e i sogni dei collaboratori. Al fine di trarre conclusioni personali sull'importanza e la presenza di variabili fondamentali nella strategia di *employer branding*, è stato analizzato uno studio realizzato da Randstad Italia¹⁶ sui *talent trends* del 2023. Lo studio ha coinvolto un campione di 906 tra *Top manager* e *human capital leader* di organizzazioni internazionali e nazionali in 18 mercati di tutto il mondo.

Tabella 1. Campione del talent trends – 2023

Cluster	Settori Chiave	Paesi		
• 906 Top manager e Human capital leader	• Produzione di alto valore (es. automotive)	• Australia	• Germania	• Polonia
	• Servizi bancari e finanziari	• Belgio	• Giappone	• Singapore
	• Bioscienze e industria farmaceutica	• Brasile	• India	• Svizzera
	• IT e tecnologie	• Canada	• Italia	• Regno Unito
		• Cina	• Messico	• Stati Uniti
		• Francia	• Paesi Bassi	

Fonte: Adattamento dal talent trends 2023, Randstad Italia

Dal report è emerso che il 74% delle organizzazioni si serve delle informazioni sui talenti interni per comprendere le proprie esigenze attuali e future in termini di risorse umane, arricchire il portafoglio di competenze e migliorare il proprio *employer branding*.

Riguardo all'importanza che viene data all'*employer branding* nel nostro Paese, il 94% delle organizzazioni prevede di aumentare la spesa per la sua realizzazione, nonostante l'incertezza economica. L'obiettivo prioritario è attrarre competenze specifiche (21%), seguito dal desiderio di distinguersi dai *competitors* come *employer of choice* (27%). Un confronto interessante, che emerge dal report, può essere fatto con i *megatrend* analizzati nei paragrafi precedenti. In particolare, il 69% delle organizzazioni ritiene che l'automazione in crescita stia influenzando la pianificazione delle risorse umane e spostando i talenti verso ruoli altamente qualificati. Tuttavia, dal campione emerge che non tutte le organizzazioni hanno ancora le competenze interne necessarie per implementare determinate tecnologie, per questo il 51% dichiara di utilizzare le

¹⁶ Randstad è l'agenzia del lavoro che fornisce servizi legati al lavoro temporaneo, ricerca e selezione personale, *permanent placement* e programmi formativi.

competenze e il *coaching* appositamente per risolvere la carenza di lavori qualificati, puntando sul *reskilling* e l'*upskilling*¹⁷.

Focalizzandoci sull'etica e la responsabilità sociale, l'81% dei *leader* afferma che la diversità, l'equità e l'inclusione sono parte integrante della propria strategia e il 66% di essi afferma che le iniziative "*diversity & inclusion*" hanno avuto un impatto positivo sulla propria attività nell'ultimo anno. Tra le aziende colpite da carenza di lavoratori qualificati, il 30% afferma di implementare questa tipologia di strategia all'interno dell'*employer branding*.

In ultimo, il 71% delle organizzazioni ha deciso di puntare sulla sostenibilità per distinguersi e attrarre talenti della generazione Z, anche se a livello globale il 72% teme che, pur riconoscendone l'importanza, la sostenibilità possa avere un impatto negativo sulla redditività. In Italia, questa percentuale è del 58%.

¹⁷ Con il termine *upskilling* si intende la capacità di migliorare, sviluppare e riqualificare le competenze del lavoratore, facendogli fare un *upgrade* delle sue competenze.

Tabella 2. Risultati del talent trends – 2023

Processi	Iniziative
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus group</i> • <i>Survey</i> • <i>Benchmark</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il 74% delle organizzazioni si adopera delle informazioni sui talenti per fare chiarezza sulle proprie esigenze attuali</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pratiche di diversity & inclusion</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>L'81% dei leader pone attenzione sull'etica e responsabilità sociale</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementazione di nuove tecnologie</i> • <i>Coaching</i> • <i>Reskilling</i> • <i>Upskilling</i> • <i>Solidità finanziaria</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il 69% delle organizzazioni crede che la crescente automazione stia influenzando la pianificazione del personale</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Indigini di clima</i> • <i>Formazione</i> • <i>Piani di carriera</i> • <i>Gestione dei talenti</i> • <i>Miglioramento della people value proposition</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il 94% prevede di aumentare la spesa per la realizzazione di un efficace employer branding</i>

Fonte: Elaborazione propria

Dal *report* emerge che i *megatrend* e le nuove generazioni hanno cambiato le regole del mondo del lavoro in pochi decenni, sostituendo le generazioni precedenti e portando con sé nuove esigenze legittime.

Le nuove generazioni hanno assunto sempre più potere decisionale nel mondo del lavoro e hanno guidato le organizzazioni nella definizione di nuove pratiche e nella revisione del proprio scopo aziendale.

La chiave del successo per attrarre i talenti del futuro, che sono scarsi sia in termini quantitativi, come indicato dai *trends* demografici, sia in termini qualitativi, a causa della velocità dei cambiamenti delle competenze, è utilizzare la sostenibilità per distinguersi.

Le aziende devono riconsiderarsi e iniziare esplorando internamente, chiarendo, comunicando e condividendo con i collaboratori la propria realtà e i valori aziendali. Qui entra in gioco la funzione HR, che può sostenere l'azienda nel perfezionamento del brand attraverso *tools* come *survey* rivolti ai collaboratori e un continuo scambio di *feedback*. Inoltre, è fondamentale definire piani di carriera e aumentare le occasioni di incontro, confronto e collaborazione per far sentire i collaboratori inclusi all'interno dell'organizzazione, con conseguenti effetti positivi sulla produttività e sul raggiungimento di obiettivi.

Un *employer branding* che ha origine internamente porta una serie di vantaggi positivi per l'organizzazione, tra cui collaboratori gratificati che generano un maggior valore per l'azienda in quanto stimolati e apprezzati per il loro impegno, una riduzione del tasso di *turnover* poiché un'organizzazione di talenti risulta più attraente per altri talenti che si fidano dei *feedback* sull'ambiente di lavoro e infine un'azienda sostenibile risulterà attraente anche per gli *stakeholder*, aumentando l'*employer brand*. Avere valori interni condivisi da tutti i collaboratori, autentici e trasparenti permetterà di creare solide fondamenta per l'azienda e mostrare la propria sostenibilità in senso ampio.

Tuttavia, questo è un processo lungo che richiederà sacrifici e investimenti da parte delle organizzazioni. Come emerge dal *report*, un numero significativo di aziende teme che puntare sulla sostenibilità possa avere un impatto negativo sulla redditività.

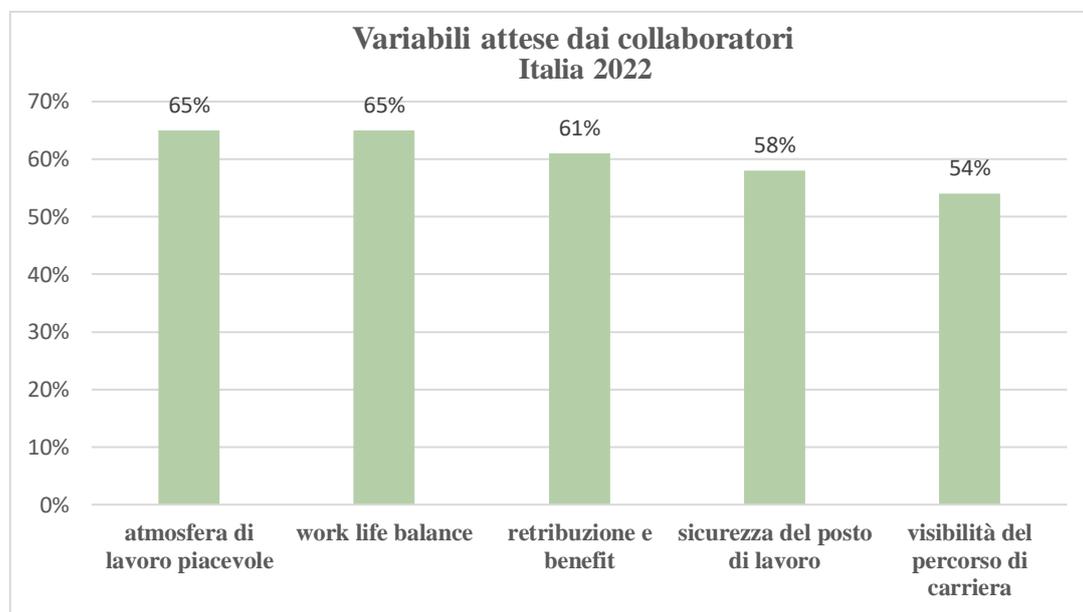
1.3.2 Employee retention

Ulteriore strumento imprescindibile, oltre all'*employer branding*, che garantisce sostenibilità alle organizzazioni se correttamente costruito è l'*employee retention*, ossia l'insieme di strategie volte a rendere l'ambiente lavorativo appagante, amabile e desiderabile (Sinek Simon, 2020). È intuibile che l'*employee retention* sia lo strumento necessario per trattenere i talenti attratti con la strategia di *employer branding* e per evitare che i collaboratori possano cogliere altre opportunità lavorative.

Lo studio e le riflessioni sul corretto utilizzo sostenibile di questo strumento verranno supportati da due ricerche realizzate da Randstad: "L'*Employer Brand Research 2022*", uno studio rappresentativo dell'*employer brand* realizzato tramite un sondaggio indipendente con oltre 6.950 persone intervistate in Italia, e il "*Randstad Workmonitor 2022*", l'indagine semestrale sul mondo del lavoro condotta da Randstad in 34 Paesi.

L'Employer brand research mette in luce le variabili che i collaboratori si attendono e ricercano all'interno delle organizzazioni in termini di benessere e stabilità. Osservando il nostro Paese, emergono aspetti interessanti dal campione:

Tabella 3. Variabili attese dai collaboratori – Italia 2022



Fonte: Adattamento Employer brand research 2022, Randstad Italia, pp. 5.

È intuibile come l'avvento della pandemia da COVID-19 e l'ondata dei *megatrend* abbiano ricollocato i bisogni dei collaboratori, denotando come ben il 65% degli intervistati pone oggi al primo posto un'atmosfera di lavoro piacevole, insieme a un ineccepibile *work life balance*.

L'importanza percepita e l'atteggiamento nei confronti del lavoro dopo questi avvenimenti sono cambiati, ma tali cambiamenti, diversamente da quanto si potrebbe immaginare, hanno avuto dei riscontri positivi. Infatti, l'atteggiamento positivo verso il lavoro è cresciuto del 30% rispetto agli anni precedenti. Nel dettaglio, se il lavoro diventa più importante, allora l'atteggiamento cambia in modo più che positivo e raggiunge il 56%, mentre se il lavoro diventa meno importante, allora l'atteggiamento cambia negativamente fino al 48%. Questo aspetto mette in risalto un'altra variabile di grande interesse: i collaboratori danno sempre più importanza a una chiara definizione del proprio piano di carriera.

Definire degli opportuni piani di carriera permette infatti di ridurre i motivi che potrebbero spingere diversi collaboratori a considerare le opportunità offerte da altre organizzazioni. L'esistenza stessa di una tabella di marcia per il proprio sviluppo

professionale farà comprendere ai propri collaboratori che l'azienda è pronta a investire su di loro, accrescendo e rendendo maggiormente sostenibile l'*employee retention*.

In questo modo si darebbe anche più importanza ai bisogni delle nuove generazioni, riducendo in maniera consistente il tasso di *turnover*. Quanto detto è conforme con un ulteriore dato che emerge dal *report*, relativo alle aspettative che si attendono i collaboratori all'interno delle organizzazioni, ma che si differenziano in base alla generazione di appartenenza.

Tabella 4. Variabili attese dai collaboratori in base alla generazione di appartenenza – Italia 2022

Variabili attese	Generazioni
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atmosfera di lavoro</i> • <i>Visibilità del percorso di carriera</i> • <i>Diversity & Inclusion</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generazione Z (18-25 anni)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retribuzione e benefit</i> • <i>Remote working</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Millennials (26-41 anni)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vicinanza del luogo di lavoro</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generazione X (42-57 anni)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work life balance</i> • <i>Sicurezza del posto di lavoro</i> • <i>Solidità finanziaria</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Baby boomers (58-76 anni)</i>

Fonte: Adattamento Employer brand research 2022, Randstad Italia, pp. 7.

Come si può rilevare, conformemente ai dati e all'analisi precedentemente realizzata, oltre ai *megatrend* e alla pandemia, è la nuova generazione a cambiare le regole del lavoro, posizionando al secondo posto la visibilità del percorso di carriera. Infatti, ulteriori dati emersi indicano che la crescita professionale è ancora più importante per coloro che hanno meno di 35 anni, così come per quelli con un livello di istruzione elevato (75% ciascuno).

In ultimo, un fattore da non tralasciare per una strategia efficace di *employee retention* è la possibilità, da parte delle organizzazioni, di offrire opportunità di *reskilling* e *upskilling*. L'80% del campione ritiene molto importante che il datore di lavoro offra

la possibilità di *reskilling/upskilling* delle competenze, mentre solo il 47% dei collaboratori ritiene che il proprio datore di lavoro offra loro sufficienti opportunità di lavoro. In Italia, il 72% dei collaboratori afferma che molto probabilmente rimarrà con il proprio datore di lavoro se verranno offerte opportunità di *reskilling/upskilling* delle competenze.

In molte occasioni si sente dire che le nuove generazioni non hanno voglia di lavorare, ma anche con questi dati in evidenza siamo sicuri che sia effettivamente così? Le nuove generazioni vogliono esprimere il proprio talento, ma in luoghi di lavoro che gli permettano di esprimersi al meglio, che ascoltino le loro esigenze e che gli riconoscano ciò che gli è dovuto. È una questione di visione, investimenti incrociati, prospettive di sviluppo e non logica di rattoppi a situazioni già negative. Prima le organizzazioni capiranno l'importanza di investire sulla sostenibilità del proprio capitale umano e prima si imbroccherà la strada verso il successo.

Dall'altra parte, ci sono i collaboratori *senior*. Siamo sicuri che questi collaboratori vogliano varcare la porta d'uscita dal lavoro? Dai dati non sembra affatto così, anzi sembra che richiedano una riqualificazione delle proprie competenze per poter continuare a supportare l'organizzazione. In un momento storico in cui la demografia non è a nostro favore, perché investire tanto su politiche di incentivazione all'uscita piuttosto che capitalizzare sulle proprie risorse? Sia per significato e scopo, interazione sociale o per affrontare le sfide che derivano dal lavoro, l'occupazione è per molti più di un semplice stipendio. Li tiene connessi e dà loro un senso di appartenenza.

Un investimento e un utilizzo efficace dell'*employer branding* prima e dell'*employee retention* dopo potranno aiutare le organizzazioni e i collaboratori ad avere una univoca visione sostenibile del lavoro e del futuro.

CAPITOLO II
SUSTAINABLE HRM. ALLA RICERCA DI UN FRAMEWORK

2.1. Sustainable HRM: un nuovo approccio?

Sebbene il numero delle ricerche sugli studi che si concentrano sulla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sia aumentato (Linnenluecke e Griffiths, 2010), permangono le divergenze in termini concettuali (Glavič e Lukman, 2007, Presley 2007, Lozano, 2008).

Mentre queste divergenze hanno portato in molte occasioni a un utilizzo improprio dei due termini, negli ultimi tre decenni, le risorse umane si sono distinte per la loro importanza nelle strategie di business (Jackson, 2014, Kramar 2014) e per la loro leva sulle prestazioni organizzative (Huselid, 1997, Jackson e Seo, 2010), originando il modello della *triple bottom line*¹⁸ (Elkington, 1997), che fa emergere un nuovo paradigma: il *Sustainable human resource management* (Boudreau e Ramstad, 2005, Ehnert 2016).

Questo nuovo paradigma ha iniziato ad essere discusso alla fine degli anni Novanta in Germania, Svizzera e Australia con la ricerca decisiva di Muller-Christ e Remer (1999), Zaugg (2001), Gollan (2000), Wilkinson (2001) e Avery e Bergsteiner (2001). Ad oggi, la ricerca sulla sostenibilità applicata alla gestione delle risorse umane è sviluppata da diverse discipline e aree di ricerca. Tali studi si concentrano sulla sostenibilità aziendale, sulla responsabilità sociale delle imprese e sui sistemi di lavoro sostenibili, che propongono una prospettiva diversa rispetto ai concetti e alle pratiche tradizionali di gestione strategica delle risorse umane nell'ambiente aziendale. La gestione sostenibile delle risorse umane ha molteplici livelli di analisi, come gli effetti sugli individui, la gestione dei processi, l'organizzazione e la società, dimensioni economiche, ecologiche, sociali e umane e diverse prospettive temporali (da considerare Ehnert, 2013).

Il rapporto tra sostenibilità e gestione delle risorse umane viene segnalato come approccio innovativo ed emergente con rilevante divario da colmare. L'intersezione tra sostenibilità e gestione delle risorse umane si basa su due presupposti: il ruolo della gestione delle risorse umane nella promozione della sostenibilità organizzativa (Cohen 2012, Ehnert 2013, Guerci e Pedrini, 2014) e la sostenibilità delle risorse umane nei processi di gestione delle risorse (Mariappandar 2003, Ehnert 2009, Cohen 2012).

¹⁸ È un modello utilizzato dalle aziende per costruire un presente e un futuro migliore per l'ambiente e le persone.

L'attuale letteratura sul *Sustainable HRM* è ancora frammentaria, varia e piena di difficoltà; infatti, non esiste una sua definizione precisa e spesso viene utilizzata in vari modi, differendo in termini di enfasi.

Il termine *Sustainable HRM* viene utilizzato per riferirsi a risultati sociali e umani che contribuiscono alla continuazione dell'organizzazione nel lungo termine (organizzazione sostenibile). Il suddetto termine viene utilizzato anche per riferirsi alle attività di HRM che migliorano i risultati ambientali (*Green HRM*), o ancora il perseguimento dei risultati sociali e umani.

Molteplici sono anche i termini utilizzati per collegare la sostenibilità alle attività di HRM. Tra questi, ci sono i "sistemi di lavoro sostenibili" (Docherty, Forslin, Shani e Kira 2002), in cui i *leader* soddisfano le esigenze dei collaboratori attraverso spazi confortevoli che ispirano la creatività; la "sostenibilità delle risorse umane" (Gollan 2000; Wirtenberg, Harmon, Russell e Fairfield 2007); "leadership sostenibile" (Averi 2005; Avery e Bergsteiner 2010) e "l'organizzazione sostenibile" (Dunphy 2007).

Sebbene questi concetti differiscano, tutti cercano di conciliare gli obiettivi di competitività economica, risultati sociali ed ambientali, preoccupandosi di riconoscere esplicitamente o implicitamente i risultati umani e sociali dell'organizzazione.

Nel complesso, il risultato è una situazione vantaggiosa per tutti, basata sulla gestione strategica delle interdipendenze e delle interrelazioni tra le attività dei collaboratori e l'ambiente circostante.

L'elaborato ha l'obiettivo di esaminare le ipotesi che sottolineano i diversi modi in cui i concetti di gestione sostenibile delle risorse umane sono stati utilizzati negli studi organizzativi, valutando, attraverso una revisione sistematica della letteratura, gli elementi chiave, l'intervento per il successo delle organizzazioni nel lungo periodo, le tendenze e le limitazioni della ricerca.

La revisione sistematica sulla gestione sostenibile delle risorse umane ha portato a identificare la sostenibilità quale principio fondamentale per la gestione delle risorse umane, che si articola in due elementi: i contributi della gestione sostenibile delle risorse umane applicata alla *performance* finanziaria e agli obiettivi organizzativi, considerando la soddisfazione, l'impegno e il benessere dei dipendenti; la natura sostenibile del processo che consente la massimizzazione dei risultati aziendali e una diminuzione dei danni agli *stakeholder* (Kantabutra, 2014; Sotome e Takahashi, 2014). Nel presente elaborato, tutti i termini utilizzati per collegare la sostenibilità alle attività di HRM, vengono studiati e analizzati sotto l'ampio termine di *Sustainable HRM*, con

l'obiettivo di individuare e comprendere le iniziative volte a rendere i collaboratori più capaci e più disposti a rimanere nel mondo del lavoro attuale e futuro.

Nell'attuale scenario di incertezza economica, sociale ed ambientale, la letteratura sulla gestione sostenibile delle risorse umane continuerà a evolversi. Il *Sustainable HRM* richiede un approccio multidisciplinare e deve essere informato da teorie che consentano di comprendere l'ambiguità, la complessità e i *feedback* tra azione e risultato. Inoltre, la gestione sostenibile delle risorse umane offre molte opportunità ai ricercatori di diverse discipline e la possibilità di migliorare la pratica manageriale.

Il *Sustainable HRM* rappresenta un nuovo approccio alla gestione delle risorse umane, identificando scopi più ampi attraverso il riconoscimento della complessità delle dinamiche del luogo di lavoro e della necessità di impedire che le pratiche di gestione delle risorse umane vengano implementate in maniera non idonea.

Il *framework* della tesi pone al vertice la *leadership* sostenibile (Averi 2005; Avery e Bergsteiner 2010), enfatizzando i *leader* che mirano alla promozione, piuttosto che allo sfruttamento dei loro collaboratori, favorendo un vantaggio reciproco e garantendo la relazione tra gestione delle risorse umane sostenibile e la *performance* organizzativa.

Ciascuna iniziativa volta a garantire il duplice beneficio verrà studiata ed analizzata con il sostegno della letteratura in materia. Inoltre, verranno approfondite le nuove modalità di lavoro (Docherty, Forslin, Shani e Kira 2002) volte ad accrescere il doppio vantaggio. È importante comprendere i rispettivi vantaggi per evitare di cadere nella trappola di una cattiva gestione sostenibile delle risorse umane. In conclusione, lo studio si concentrerà sul ruolo degli *stakeholder* nella promozione di un'organizzazione sostenibile (Dunphy 2007), il legame tra la gestione delle risorse umane e la dimensione sociale della sostenibilità, con particolare riferimento alla responsabilità sociale organizzativa e al rapporto dell'impresa con i suoi *stakeholder*.

Tabella 5. *Framework* elaborato

Autore e Anno di riferimento	Concetti chiave
• <i>Linnenluecke e Griffiths, 2010</i>	• <i>Aumento delle ricerche sulla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile</i>
• <i>Glavič e Lukman, 2007; Presley, 2007; Lozano, 2008</i>	• <i>Divergenze concettuali</i>
• <i>Jackson, 2014; Kramar, 2014</i>	• <i>Importanza delle risorse umane nelle strategie di business</i>
• <i>Huselid, 1997; Jackson e Seo, 2010</i>	• <i>Leva delle risorse umane sulle prestazioni organizzative</i>
• <i>Elkington, 1997</i>	• <i>Modello della triple bottom line</i>
• <i>Boudreau Ramstad, 2005; Enhert, 2016</i>	• <i>Sustainable Human Resource Managemnt</i>
• <i>Muller-Christ e Remer, 1999; Zaugg, 2001; Gollan, 2000; Wilkinson, 2001, Avery e Bergsteiner, 2001</i>	• <i>Ricerca iniziale sul sustainable HRM</i>
• <i>Cohen, 2012; Enhert, 2013; Guerci e Pedrini, 2014</i>	• <i>Ruolo della gestione delle risorse umane nella promozione della sostenibilità organizzativa</i>
• <i>Mariappandar, 2003; Enhert, 2009; Cohen, 2012</i>	• <i>Sostenibilità delle risorse umane nei processi di gestione delle risorse</i>
• <i>Docherty, Forslin, Shani e Kira, 2002</i>	• <i>Sistemi di lavoro sostenibili</i>
• <i>Averi, 2005; Avey e Bergsteiner, 2010</i>	• <i>Leadership sostenibile</i>
• <i>Dunphy, 2007</i>	• <i>Organizzazione sostenibile</i>

Fonte: Elaborazione propria

2.2. Lavoro & leadership

Il raggiungimento degli obiettivi operativi e di *business* non è l'unico scopo del sistema lavorativo; è altrettanto importante il modo in cui tali obiettivi vengono raggiunti. In questo contesto, la *leadership* svolge un ruolo chiave nel creare un'attenzione e un interesse per la sostenibilità (Lifvergren, 2011). Introdurre la sostenibilità in un sistema di lavoro richiede una *leadership* che riconosca la complessità come un fenomeno dominante della vita organizzativa quotidiana.

Questa prospettiva sul cambiamento organizzativo promuove una *leadership* che favorisce il miglioramento su piccola scala e coinvolge tutti i membri come modo per ridurre la complessità e stimolare la partecipazione e la crescita individuale, permettendo loro di esprimere appieno il loro potenziale creativo sul lavoro.

Se le strategie fossero create e ricreate attraverso relazioni e conversazioni, l'obiettivo principale di una *leadership* sostenibile potrebbe essere quello di creare luoghi di incontro per discussioni proficue. La creazione di pratiche organizzative che

favoriscono la sostenibilità è un processo partecipativo (Amodeo, 2009), in cui anche i collaboratori abbracciano la sostenibilità. Diversi ricercatori hanno evidenziato che la transizione verso la sostenibilità del sistema lavorativo deve radicarsi profondamente; ciò implica che il sistema di lavoro, la sua *leadership* e i suoi membri, assumano la responsabilità dell'impatto che le loro azioni hanno su un'ampia gamma di *stakeholder*.

La sostenibilità potrebbe quindi essere considerata come un elemento vitale nelle conversazioni in corso tra i collaboratori nei diversi luoghi di incontro del sistema lavorativo. In pratica, ciò potrebbe ampliare la visione delle organizzazioni e dei collaboratori, spostandola da considerazioni egoistiche come il profitto, a considerazioni incentrate sul mondo e sull'impatto delle azioni del sistema di lavoro sulle varie parti interessate. Tuttavia, cosa ostacola la *leadership* a seguire questa direzione?

2.2.1 Leadership in difficoltà

La concezione del lavoro è legata a bisogni e serve a esprimere, seppur implicitamente, che si pensa al lavoro perché si ha bisogno di dare risposta ai propri bisogni, bisogni che possono essere di potere e successo, di relazione e affiliazione, di autorealizzazione oppure di protezione e sicurezza, rispondendo a uno o più bisogni contemporaneamente.

L'avvento della pandemia da COVID-19 e dei *megatrend* ha determinato nuove forme di lavoro che sfidano e mettono in difficoltà la *leadership*, perché veniamo da un mondo in cui i *leader* si sono formati e hanno fatto carriera con una certa cultura manageriale e dove si lavorava anche in modi differenti rispetto a quelli di oggi. Il livello di autonomia del lavoratore oggi aumenta, e sarà necessario mettere insieme modelli di comando e modelli di autonomia. Bisogna comprendere qual è il valore che i collaboratori danno al lavoro e a quali bisogni vogliono rispondere.

La *leadership* dovrà ridisegnare il lavoro partendo da quattro interrogativi cardine:

- Dove: per molti i luoghi di lavoro rimarranno gli stessi, e bisogna comprendere quali sono le finalità del luogo di lavoro, ma anche a quali *design* si ispira la loro configurazione per renderlo sostenibile. Il luogo di lavoro permette di creare relazioni e rispondere a un bisogno di socialità, migliorando la *performance* e incrementando la produttività.

- Quando: sempre di più ci sono spinte e condizioni affinché si possa lavorare nella versione più estremista, svincolato da un orario e dall'ufficio.
- Con chi: a differenza del passato, dove il lavoro era perlopiù individualista, siccome i sistemi organizzativi oggi sono molto interconnessi, la parte del lavoro in *team* sta aumentando, ma la *performance* sarà individuale o di gruppo?
- Come: evitare che possa diminuire la produttività e le *performance* dei collaboratori che lavorarono in *remote working* e che si possano creare diseguaglianze tra chi lavora in sede e chi lavora a casa.

L'ambiente che si vive oggi è inedito, si basti pensare anche solo dal punto di vista dell'immagine di una struttura organizzativa. Le forme funzionali e gerarchiche stanno lasciando il posto a strutture agili e a reti, dove la gerarchia crolla. L'organizzazione ormai è un insieme di reti che convivono, dove non c'è un centro e una periferia perché tutto è regolato da altri sistemi. Le distanze ormai si stanno riconfigurando e la tecnologia digitale che entra in una organizzazione disintermedia tutto, distruggendo la gerarchia e riducendo le distanze tra il *top* e il *down*.

Questo mette ancora più in difficoltà e disorienta i *manager* cresciuti in epoche passate, in cui la struttura organizzativa lo poneva al centro dell'organigramma. Dal punto di vista manageriale, ciò comporta molte conseguenze, come quelle relative alle competenze, all'orientamento, di capacità di comunicazione diversa, ma anche il valutare se i *leader* hanno i tratti di personalità giusti per affrontare un tema del genere, oltre all'aumento dei rischi di intermediazione.

2.2.2 Un cambio di mindset

Oggi, più che mai, la *leadership* per le organizzazioni è una questione fondamentale, ma soprattutto personale. Per poter rispondere in maniera efficace e sostenibile a tutti gli interrogativi sollevati nel paragrafo precedente, è evidente che la *leadership*, al fine di ripensare e ridisegnare il lavoro, dovrà affrontare un profondo e radicale cambiamento del proprio *mindset* e delle proprie competenze.

I *leader* di oggi devono creare un contesto nel quale tutti siano autonomi e nel quale la cultura aziendale sia respirata e allineata al credo personale (Turelli E., 2018). Inoltre, i *leader* devono trasformarsi in *coach* per far emergere il meglio negli altri, diventando una guida, una persona che ha il coraggio di intraprendere, di fare il primo passo per creare realtà a cui i collaboratori vogliono appartenere, al fine di poterli influenzare positivamente.

Prima di poter guidare i propri collaboratori, bisogna essere *leader* di sé stessi (Cooklin N., 2021), abbandonando le vecchie convinzioni ed essere aperti all'inclusività per affrontare i continui cambiamenti e le incessanti sfide poste da un ambiente in continua evoluzione. Ridisegnare il lavoro partendo da un cambio di *mindset* della *leadership* consentirà di dare nuovamente vitalità all'organizzazione, rigenerando fiducia e senso di appartenenza, aiutando i *leader* a sentirsi meno disorientati e a recuperare la loro voglia di contribuire al successo della propria organizzazione.

Questi radicali cambiamenti devono essere visti non solo come una minaccia, ma come un'opportunità per i *leader* che, affiancati dal ruolo sempre più centrale e indispensabile delle funzioni HR, potranno far sì che i collaboratori possano percepire nel lavoro ridisegnato e riprogettato non un semplice salario, ma un luogo di benessere fisico, mentale, emotivo, sociale e culturale.

Bisogna abbandonare la concezione della sola produttività. Per ottenere risultati sempre più proficui, bisogna porre le risorse al centro delle organizzazioni, attraverso una gestione che permetta ai collaboratori di esprimersi al meglio e che le loro attività generino senso, oltre che *performance*.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha stimato che ogni anno l'economia mondiale perde un trilione di dollari di produttività a causa della depressione e l'ansia che vivono i collaboratori sul posto di lavoro. Per tale ragione, come *leader*, è prioritario tornare alla persona. Le risorse sono il cuore pulsante di un'organizzazione ed è fondamentale che vengano viste, riconosciute per quello che sono e apprezzate per il loro lavoro. Questo permetterà di ridurre i dati evidenziati dall'OMS, poiché quando una persona si sente apprezzata e può esprimersi liberamente, sentendosi al proprio agio in un ambiente con altre persone, aumenterà anche le proprie *performance* facendo emergere il proprio potenziale.

2.2.3 Leadership inclusiva

Le nuove forme del lavoro, la ricollocazione dei bisogni delle persone e l'abbandono delle vecchie convinzioni da parte dei *leader* portano alla necessità di creare un punto di forza e costruire un successo duraturo sostenibile nel tempo, indirizzando un cambio di *mindset* della *leadership* verso una diversità inclusiva.

La *leadership* inclusiva si basa sull'ideazione di un'organizzazione che preveda un continuo scambio di *know-how*, di condivisione, continua formazione e che comprenda diverse età, etnie, culture e generi. Come già enucleato, puntare sulla

diversity, permetterà alle aziende di migliorare la propria *attraction*, favorendo l'ingresso di talenti e arricchendo il portafoglio di competenze, agevolando anche il rapporto con i vari *stakeholder*.

Si parla di diversità inclusiva perché la *diversity* da sola non è sufficiente, per tale ragione è essenziale una *leadership* che sia in grado di valorizzarla in tutte le sue sfumature sviluppando le competenze di ogni singola risorsa, mediante l'inclusione. Come afferma Vernā Myers¹⁹: “*Diversity* è essere invitati a una festa, *inclusion* è essere invitati a ballare”.

La crescita personale e professionale dei *leader* può avvenire anche mediante formazione e *coaching* con l'obiettivo di cambiare prospettiva e arrivare a nuove consapevolezze e approcci. Bisogna mettersi in gioco, accantonare il *mindset* di una *leadership* prettamente gerarchica e cercare di cogliere opportunità dai vari *megatrend*, per sviluppare le capacità dei collaboratori, aumentare il loro benessere e rispondere ai loro bisogni facendoli sentire inclusi all'interno dell'organizzazione.

Il cambio di *mindset* verso una *leadership* inclusiva innegabilmente non è un processo agevole e la maggior complessità sta nel garantire la transizione verso un nuovo modello assicurando lo stesso servizio, lo stesso benessere e al contempo incrementare le *performance* dei propri collaboratori. Uno stile di *leadership* inclusivo valorizza e stimola la diversità e i contributi individuali, facendo leva su innovazione e *performance* per ottenere vantaggi competitivi sostenibili, seguendo un processo virtuoso in cui il valore dell'inclusione diventa una priorità indiscussa del *business*, capace di plasmare le stesse *policy* aziendali.

Essere inclusivi, dunque, significa comprendere e accettare le *new ways of working*, significa essere consapevoli delle nuove sfide del lavoro che la pandemia e la forte spinta verso la digitalizzazione hanno contribuito ad intensificare, passando da una mera accettazione della diversità a una forte convinzione della sua necessità e della sua inclusione.

Molte organizzazioni, in risposta ai cambiamenti indotti dall'avvento della digitalizzazione, percepiscono il bisogno di mutare in imprese sociali, la cui *mission* sposa la crescita degli utili con la necessità di bilanciare l'impatto dell'organizzazione in campo ambientale e sociale, incrementando l'attenzione verso una maggiore consapevolezza e responsabilità sociale.

¹⁹ Vernā Myers è una consulente americana per la diversità, autrice, relatrice, avvocato e dirigente aziendale, vicepresidente della strategia di inclusione di Netflix.

Il divario in continua crescita tra la tecnologia e le risorse umane richiede alle aziende di concentrarsi su come instaurare un dialogo ottimale tra queste due dimensioni in un'era di incertezza costante. Significa sviluppare una prospettiva che le integri entrambe, concependo un *purpose* che preveda la coesistenza sostenibile di entrambi i fattori. Significa anche far emergere il potenziale che le risorse umane possono raggiungere in un mondo di macchine e creare valore per il futuro attraverso le azioni intraprese oggi.

Da questa prospettiva, la *leadership* inclusiva può creare un senso di appartenenza in un mondo frammentato, diventando un punto di riferimento su cui una strategia aziendale orientata a scopi sociali e di benessere, oltre che economici, può basarsi. Si comprende il valore dell'inclusione nel momento della transizione, sia per necessità che per volontà, verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro. Il futuro sarà sempre più basato sulla relazione a distanza e sull'esperienza virtuale, come nel caso del *remote working* o delle nuove esperienze di *on-boarding*. Per tanto, avere un modello inclusivo orientato a soddisfare le diverse esigenze diventerà un principio fondamentale per preservare e mettere al centro dell'organizzazione le proprie risorse, garantendo collaborazione, motivazione e senso di appartenenza.

A supporto di quanto detto, secondo una ricerca realizzata da Deloitte intitolata “*The diversity & inclusion revolution*” (Deloitte Research, 2020), un'organizzazione inclusiva non solo è sei volte più innovativa e più agile in termini di capacità di adattamento, ma è anche in grado di triplicare le sue *performance*. Dalla ricerca emerge anche che i comportamenti di un *leader* inclusivo aumentino fino al 70% il senso di inclusione dei collaboratori all'interno di un *team*, le loro *performance* individuali del 17%, la qualità delle decisioni prese del 20% e la collaborazione migliora del 29%.

2.3 Spazi e luoghi di lavoro

La ricerca delle *new way of working* solleva e focalizza l'attenzione anche sulla rivisitazione degli ambienti di lavoro e del loro *design*, al fine di creare luoghi di benessere e socializzazione in cui i collaboratori possano esprimersi al meglio e sentirsi inclusi.

Nel ridefinire gli ambienti di lavoro, tenendo conto di ciò che è accaduto con la pandemia e le sue conseguenze, occorre considerare tre dimensioni: sociale, funzionale ed esistenziale.

Per comprendere come gli ambienti di lavoro possano essere ridefiniti, è opportuno distinguere il concetto di spazio da quello di luogo. Lo spazio è inabitato, indefinito e illimitato, mentre il luogo comprende le persone ed è caratterizzato dalle relazioni (Kevin Lynch, 1960). Se un'impresa è composta solo da spazi, allora significa che è un'impresa priva di anima; invece, quando c'è un luogo, c'è anima. L'obiettivo del *management* è trasformare gli spazi in luoghi.

Il lavoro svolto in ambienti diversi può produrre risultati differenti poiché ogni ambiente ha caratteristiche funzionali alla creatività e alla produttività. Infatti, ogni destinazione d'uso determina la peculiarità del luogo che la ospita. Seguendo la prospettiva umano-centrica, l'ambiente di lavoro deve essere un luogo di benessere che cura di diversi aspetti, tra cui la salute fisica (sicurezza e sistemi vitali come quello motorio, circolatorio e nervoso), la salute psichica e mentale (gestione dello stress, carichi di lavoro e stili di *leadership*) e infine la salute sociale (cooperazione, riconoscimento, creatività e fiducia).

Diventa sempre più evidente il concetto che identifica gli ambienti lavorativi non tanto come uno spazio dove si lavora, ma come un luogo caratterizzato dal modo in cui si lavora, come vengono utilizzate le competenze, come emerge il proprio talento e come si interagisce con gli altri per contribuire al successo dell'organizzazione. Da qui la necessità di trasformare gli spazi in luoghi di lavoro, tenendo conto di tutti i fattori coinvolti, come quelli culturali, tecnologici e umani, al fine di ottimizzare, esaltare e accrescere l'esperienza e il benessere dei collaboratori.

La trasformazione dei *workplace* non è più una questione prettamente tecnologica, ma deve coinvolgere attivamente i responsabili delle risorse umane per ottimizzare gli ambienti di lavoro e raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, al fine di rendere tali luoghi più attrattivi e coinvolgenti.

Data la continua evoluzione delle organizzazioni, gli ambienti di lavoro devono essere ridisegnati per essere aperti, intelligenti e resilienti, in modo da adattarsi alle nuove modalità di lavoro, facilitando il raggiungimento degli obiettivi da parte dei collaboratori e garantendo al contempo l'inclusione e collaborazione.

Gli investimenti legati alla riformulazione del luogo di lavoro sostenibile, infine, permetteranno di ottenere vantaggi non solo in termini di benessere e sicurezza dei collaboratori, ma avranno anche un impatto positivo sull'*attraction* e la *retention* dei talenti.

Il ruolo centrale delle risorse all'interno delle organizzazioni permetterà di incrementare il loro coinvolgimento, le loro *performance* e il loro contributo per un futuro sostenibile. Questo può essere raggiunto offrendo loro ambienti di lavoro progettati per potenziare le loro competenze, prendendo in considerazione tutte le misure necessarie per preservare la loro sicurezza, salute, benessere e impatto ambientale.

2.3.1 Gli edifici intelligenti

Ridisegnare gli ambienti di lavoro trasformando gli spazi in luoghi con l'obiettivo di migliorare le condizioni lavorative dei collaboratori e dell'ambiente circostante, può condurre alla realizzazione dei cosiddetti "edifici intelligenti".

Un edificio può essere definito "intelligente" quando assicura un'esperienza d'uso facilitata, sicura e sostenibile grazie all'impiego e alla gestione di sistemi tecnologici integrati, a sostegno del benessere e non solo della produttività dei collaboratori. Ma quali sono le caratteristiche richieste per implementare un edificio intelligente?

L'impulso deve partire dalla comprensione dei bisogni dei propri collaboratori, così da poter progettare luoghi ideali in cui le persone possano sentirsi motivate, cooperare e svolgere in maniera appropriata le attività assegnate, dando risposta ai propri bisogni. Una volta comprese le loro esigenze, è necessario che i luoghi rispecchino tali bisogni mediante il sostegno dello *space design* e dello *space management*. Questi processi, tramite la raccolta e l'analisi dei dati relativi ai bisogni dei collaboratori, identificano i migliori *layout* per combinare le esigenze di tutta l'organizzazione. L'edificio è *smart* anche quando viene pensato come un luogo in grado di soddisfare il benessere in tutte le sue forme. Ad esempio, il *comfort* climatico tiene conto della temperatura e umidità degli ambienti; il *comfort* visivo implica l'utilizzo appropriato della luce solare e della luce artificiale; e il *comfort* acustico diventa fondamentale dato che le organizzazioni sono sempre più orientate al *team working*. Ciò comporta l'ideazione di spazi *open space* volti a incrementare il coinvolgimento dei collaboratori e le interazioni sociali. Un'altra parola chiave è "accessibilità", poiché in questo caso l'aspetto intelligente si sposa perfettamente con l'inclusione, l'accoglienza e le opportunità, facilitando anche l'esperienza d'uso di tutti i collaboratori. Inoltre, poiché il proposito dello *smart building* è quello di porre le risorse al centro dell'organizzazione, è imprescindibile prestare attenzione alla sicurezza dei collaboratori durante il ridisegno degli edifici.

Alla base di ogni edificio intelligente vi è una rete di sistemi *wireless* che connette i dispositivi e interconnette i collaboratori. Questa connessione efficace ed efficiente diventa essenziale. A distanza di pochi anni, questo fattore può sembrare scontato, ma durante il periodo pandemico sono state non poche le difficoltà affrontate dalle aziende che cercavano di garantire una miglior connessione per un corretto utilizzo del *remote working*.

Infine, gli edifici intelligenti garantiscono una maggiore sostenibilità, riducendo il consumo energetico e offrendo una manutenzione predittiva. Questo contribuisce positivamente al perseguimento degli obiettivi ambientali, sociali e di governance e riducendo al contempo costi operativi.

Questi molteplici fattori mettono in luce l'importanza dell'investimento nella riprogettazione degli *smart building*, che si riflette sul benessere interno ed esterno all'organizzazione, in grado di soddisfare anche le esigenze delle nuove generazioni, sempre più attente alla sostenibilità.

È una sfida ingaggiante per il *Sustainable HRM*, che dovrà servirsi della tecnologia nell'abilitare queste nuove *practice*, in termini di *tools* che assicurano una maggiore collaborazione e la sostenibilità degli edifici.

Il report *Intelligent Workplace Report 2020* di NTT Ltd. mette in risalto l'utilità e la sostenibilità degli *smart building*. Il report coinvolge 1.350 partecipanti di 19 mercati. In dettaglio, vengono approfondite le prerogative del *workplace* del futuro, sia dal punto di vista delle organizzazioni, in virtù delle ininterrotte sfide cui sono chiamate a rispondere e delle soluzioni che meglio abilitano la flessibilità richiesta oggi, sia dal punto di vista umano a fronte dell'avvento della pandemia che ha portato a considerare il benessere dei collaboratori come priorità aziendale.

In conformità con una delle variabili indispensabili per qualificare un edificio "intelligente", il report sottolinea che il 79,3% a livello globale e il 72,3% a livello europeo delle organizzazioni concorda sul fatto che il *remote working* durante il periodo pandemico ha messo in difficoltà i collaboratori relativamente alle problematiche di connettività, oltre al senso di isolamento e la mancanza di uno spazio dedicato per lavorare. Come enfatizzato nel paragrafo precedente sui "spazi e luoghi di lavoro", ogni ambiente ha una propria destinazione d'uso, determinandone la peculiarità del luogo che lo ospita, funzionale alla creatività e alla produttività.

Un risvolto positivo è rappresentato dall'86,6% delle organizzazioni che ritengono che i bisogni dei collaboratori saranno al centro del disegno dei luoghi lavorativi di nuova

concezione. A livello globale, i risultati mostrano che tre quarti delle organizzazioni concordano sul fatto che i collaboratori preferirebbero avere la flessibilità di poter decidere di lavorare in ufficio quando è sicuro di farlo, mentre quasi il 90% riconosce l'essenzialità dei momenti di *meeting face to face* per aumentare l'inclusività e il senso di appartenenza, così come gli incontri con il *manager* e con i clienti.

La preponderanza degli intervistati concorda sul fatto che gli spazi fisici dovranno essere destinati a un uso più definito e flessibile per offrire un ambiente collaborativo che renda i collaboratori maggiormente connessi. Quasi la metà delle organizzazioni prevede spazi di videoconferenza e collaborazione per avvicinare i lavoratori in *remote working* e quelli presenti in ufficio, eliminando possibili diseguaglianze e facilitando la creatività e la collaborazione. Circa un terzo delle organizzazioni implementerà spazi dedicati alla creatività e alla condivisione delle idee. Infine, più di un quarto ridurrà gli spazi individuali a favore degli *open space* per incrementare le interazioni sociali.

Tuttavia, l'implementazione rapida di queste nuove tecnologie dovrà essere necessariamente supportata da una formazione adeguata. Questa formazione mirerà a evitare possibili comportamenti opportunistici da parte dei collaboratori, soprattutto quando si lavora in remoto, e a esporre in modo chiaro i benefici che ne derivano a livello individuale.

Qualche anno fa poteva sembrare arduo coniugare il luogo di lavoro con il benessere e la soddisfazione dei collaboratori, ma oggi i luoghi di lavoro possono mutare nella forma e nella sostanza grazie al massivo ricorso della tecnologia. Questa trasformazione consente di riprogettare gli ambienti lavorativi non solo con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità delle risorse, ma anche in funzione del loro benessere psicofisico dei collaboratori. Infatti, un collaboratore in forma e felice è di gran lunga più produttivo ed efficiente.

2.3.2 Il lavoro phygital

Il concetto di lavoro *phygital* rappresenta una sfida interessante per il *Sustainable HRM*, in quanto coinvolge la riprogettazione degli ambienti di lavoro per combinare il *remote working* e quello in ufficio. Esploriamo i presupposti, gli ostacoli, le preoccupazioni, i benefici e cogliere l'opportunità di cambiare prospettiva nella gestione delle risorse umane.

Il termine *phygital* è una parola macedonia composta dall'inizio della parola *phy(sical)* “fisico” e dalla fine della parola *(di)gital* “digitale”. Questo termine riflette l'obiettivo di combinare il *remote working* con il lavoro in ufficio. Il concetto di *phygital workplace* apre la strada a un nuovo paradigma, diverso dalla situazione vissuta durante la pandemia con lo *smart working*, cercando di unire i vantaggi del lavoro flessibile e superare i limiti del *remote working*.

Il presupposto di questa *new way of working* è quello di rispondere alle esigenze combinate delle organizzazioni e dei collaboratori. Alle organizzazioni offre benefici come maggiore produttività e costi ridotti, mentre ai collaboratori offre flessibilità e *work life balance* che un ufficio tradizionale potrebbe non garantire. Inoltre, il *phygital workplace* può contribuire a ridurre fenomeni in crescita come la solitudine prolungata e lo stress da *burnout*²⁰, che sono al centro dell'attenzione delle funzioni HR.

La sfida per il *Sustainable HRM* consiste nel conciliare flessibilità e stabilità, *work life balance* e obiettivi di *business*, socialità e autonomia. Per garantire il giusto equilibrio tra queste variabili, le organizzazioni devono ridisegnare i luoghi di lavoro utilizzando la tecnologia come collante e definire un modello *phygital* che ruota attorno alle persone.

Spesso le organizzazioni dichiarano di mettere le persone al centro della propria attività, ma affinché ciò non rimanga un mero proposito, è fondamentale partire da indicatori oggettivi che testimonino se i collaboratori si sentano effettivamente soddisfatti. Il *phygital workplace* fornisce il contesto idoneo per affrontare questi sintomi, poiché dispone di tecnologie e di spazi concepiti per favorire il benessere dei collaboratori. Le tecnologie semplificano le attività lavorative, mentre i luoghi, se concepiti come edifici “intelligenti”, sono strutturati in modo modulare per facilitare il lavoro autonomo e in *team*, sia in presenza che da remoto. Tecnologia e luoghi creano condizioni necessarie per garantire la centralità delle persone e al tempo stesso promuovere le *performance* all'interno di un contesto sostenibile.

Effettivamente, il lavoro *phygital* porta con sé una serie di benefici che vanno oltre l'aggiunta di valore alle forme tradizionali di collaborazione. In particolare, può contribuire a mitigare il fenomeno della *great resignation*. Questo spinge le

²⁰ Il burnout è una sindrome legata allo stress lavoro-correlato, che porta il soggetto all'esaurimento delle proprie risorse psico-fisiche, alla manifestazione di sintomi psicologici negativi (apatia, nervosismo, demoralizzazione) che possono associarsi a problematiche fisiche (disturbi del sonno, cefalea, disturbi gastrointestinali).

organizzazioni a riflettere sull'importanza del cambiamento rispetto alle prassi che potrebbero invece incoraggiare le dimissioni volontarie dei collaboratori.

Il lavoro *phygital* ha un impatto positivo sui costi diretti e indiretti che l'organizzazione deve sostenere. Osservando il lato prettamente economico, l'investimento nel *phygital workplace* riduce, anziché aumentare, i costi diretti. Nel momento in cui l'organizzazione decide di utilizzare ambienti come gli *hub working*, che combinano il contesto fisico con l'uso di tecnologie funzionali al benessere e alla produttività dei collaboratori durante lo svolgimento delle loro attività, le organizzazioni si liberano dell'obbligo di investire tempo e denaro in attività non *core*. Esaminando il lato umano, che riguarda la gestione delle risorse umane, il risparmio sui costi indiretti deriva dall'efficientamento dei processi. Le migliori *performance* dei collaborati si traducono in una minor erosione del fatturato e nella possibilità di evitare le diseconomie causate dal *turnover*, che richiede costanti azioni di *recruiting* e formazione. Un collaboratore incluso, felice e soddisfatto, è una risorsa preziosa per l'azienda e comporta minori perdite. Se è vero che la flessibilità è uno dei fattori chiave nella scelta di un'organizzazione da parte dei candidati, un ulteriore risparmio indiretto, che si ottiene attraverso il lavoro *phygital*, è la possibilità di trattenere i migliori talenti.

In ultimo, il lavoro *phygital* possiede intrinsecamente la capacità di conciliare tutti gli elementi di un contesto lavorativo sostenibile, riconoscendo l'importanza che i *millennial* e la *generazione Z* attribuiscono alla sostenibilità e aumentando la leva di *attraction* e di *retention* a favore delle organizzazioni. La sostenibilità del lavoro *phygital* si ritrova nei *design* innovativi a basso impatto ambientale, nel risparmio energetico e in luoghi ispirati a criteri di *comfort* ed ergonomia. Inoltre, il *phygital workplace*, sempre in questa direzione, potrebbe fungere da ponte verso ulteriori contaminazioni virtuose sostenibili.

Le direzioni HR dovranno cogliere questa opportunità per cambiare prospettiva nella gestione e formazione delle risorse umane, al fine di migliorare il benessere e l'*engagement* dei collaboratori, accompagnando le organizzazioni verso una visione bidirezionale che affronti con chiarezza le sfide delle nuove modalità di lavoro. È necessario investire in tecnologie che promuovano la sostenibilità e soddisfino le esigenze dei collaboratori, come il lavoro *phygital*.

2.3.3 *Il team working*

Nel ridisegnare il lavoro, tra gli interrogativi cardine ai quali la *leadership* deve rispondere, c'è il "con chi". A differenza del passato, in cui il lavoro era principalmente individualista, i sistemi organizzativi odierni sono molto interconnessi e il lavoro in *team* sta assumendo un ruolo predominante. Oggi, le persone cercano posizioni in cui possono esprimere appieno il proprio potenziale e preferiscono il lavoro in *team* rispetto a quello individuale. Questo cambiamento è anche il risultato che parte dal sistema scolastico, in cui la generazione Z è sempre meno sottoposta a interrogazioni o compiti individuali e favorisce invece il *project work* con altri studenti, promuovendo l'interazione sociale, l'emergere di idee e la collaborazione.

Anche il mondo del lavoro, sempre più interconnesso, sta seguendo questa direzione, e per le organizzazioni può rappresentare un vantaggio, poiché le nuove generazioni sono pronte e inclini a lavorare in ambienti dinamici, ricchi di interazioni con altre persone.

Il *team working* rientra nei progetti dei nuovi edifici intelligenti, attraverso la realizzazione di spazi *open space*, ma anche nel costruito del lavoro *phygital* per garantire flessibilità ai collaboratori. Il compito del *Sustainable HRM* sarà quello di favorire le interazioni anche fra *team working* ibridi e porre attenzione a possibili trappole, come un calo della motivazione oppure una concorrenza interna distruttiva fra collaboratori. In che modo la funzione HR può influenzare proattivamente il lavoro in *team*?

Per sviluppare un *team working* di successo, l'approccio HR dovrà partire dai bisogni interni dei collaboratori, identificando le loro esigenze e progettando di conseguenza le iniziative di *recruiting*. Questo aumenterà la motivazione intrinseca e migliorerà la comunicazione con le proprie risorse, facendo leva sulla *retention*.

Inoltre, sarà importante definire uno scopo e degli obiettivi chiari e raggiungibili, per evitare possibili comportamenti opportunistici. Coinvolgere i collaboratori nella definizione dei *goals*, dall'altra parte, li farà sentire più inclusi e motivati nel raggiungere obiettivi che hanno contribuito a creare.

"Ciò che viene misurato migliora" (Peter Drucker, 1954). Stabilire anche delle metriche e dei *report* efficaci permetterà di migliorare le *performance*, abbracciare lo stato d'animo delle persone e concedere loro l'opportunità di dare suggerimenti o idee per miglioramenti a vantaggio del *team*. Infine, stabilire un programma di

incentivazione permetterà di promuovere un *team working* efficace. Gli esempi potrebbero includere eventi sociali di gruppo per incrementare l'inclusione e le interazioni, oppure *bonus* e ricompense variabili del *team* relativi alle *performance*, che possono aiutare a galvanizzare i gruppi e motivarli a raggiungere i *goals*.

I collaboratori non ricercano esclusivamente ricompense economiche. Ecco perché, attraverso l'incoraggiamento del *team working* all'interno di un'organizzazione, la gestione delle risorse umane può effettivamente garantire che la produttività e l'efficienza del lavoro aumentino, lavorando sulla motivazione intrinseca e non solo su quella estrinseca. Ciò permetterà ai collaboratori di migliorare le proprie *performance* e raggiungere gli obiettivi in tempi più brevi. Di conseguenza, è molto importante per i responsabili HR garantire che il *team working* sia motivato, poiché un lavoro di squadra efficace agisce in modo da mitigare i danni della concorrenza interna. Esaltare una cultura basata sul *team* consentirà ai collaboratori di raggiungere sia obiettivi personali sia obiettivi organizzativi, cooperando con gli altri collaboratori all'interno dell'organizzazione in modo efficiente ed efficace.

Per acquisire la capacità di *team working* e rafforzare il gruppo, i responsabili delle risorse umane possono ricorrere al *team building*, che si intende come l'insieme di metodologie nate e sviluppate per lavorare sui gruppi, in particolare sul *team working*. L'obiettivo del *team building* è lo sviluppo delle competenze distintive dell'azienda, creando un senso di identità in ogni membro del gruppo di lavoro, allineandolo con la *mission* e la *vision* aziendale. Gestire positivamente i conflitti e le divergenze, saper esprimere il proprio punto di vista ed essere disposti a negoziare e cambiare è qualcosa di più della somma delle singole parti. Il successo di un gruppo dipende dalla capacità di collaborare, unire sinergicamente le diverse competenze e far emergere il potenziale di ogni singolo componente al fine di raggiungere risultati e obiettivi comuni.

La pandemia ha obbligato le persone a stare lontane, ma le relazioni sono ancora vitali, anche se invisibili. Le organizzazioni, con il supporto insormontabile della funzione HR, hanno il compito di garantire le interazioni sociali e il *team working* può essere una risposta esauriente a questa esigenza. Tuttavia, è importante sottolineare che la visione aziendale non dovrebbe essere solo compresa, ma anche profondamente creduta. Quando un gruppo che lavora insieme crede negli stessi principi e valori, la necessità di regole diminuisce e la fiducia tra collaboratori e organizzazione aumenta. Inoltre, trattare i collaboratori come adulti, responsabilizzandoli sulla base di principi condivisi invece che su regole rigide, stimola un'immensa spinta all'auto-regolazione.

2.3.4 Il *welfare* strategico

Ulteriore macroarea d'interesse del *Sustainable HRM* è rappresentata dai sistemi di *welfare*. A mio avviso, se tali programmi vengono correttamente implementati, risultano vitali all'interno dell'organizzazione, poiché possono apportare notevoli benefici sia ai collaborati che ai datori di lavoro. Il valore aggiunto che il *welfare* aziendale attribuisce al *Sustainable HRM* si arricchisce grazie all'intervento di *stakeholder* come governi e sindacati. Inoltre, esso si lega ad un altro strumento finalizzato a migliorare la gestione sostenibile dei collaboratori, ovvero i premi di risultato, oltre a garantire un miglior benessere fisico e psicologico dei collaboratori. Per comprendere come tali programmi possano influire sulla gestione sostenibile delle risorse umane, partiamo dalla definizione di “*welfare*” e “*welfare benefit*”.

Il termine “*welfare* aziendale” si riferisce a un insieme variegato di iniziative, servizi e prestazioni principalmente non monetarie ma tangibili, offerti ai lavoratori e ai loro familiari (Gabrielli, Profili, 2021). Il concetto di “*benefit*” indica quei vantaggi di natura prevalentemente non monetaria ma tangibile, che possono essere previsti anche a livello aziendale (ad esempio, auto aziendale). In questo caso, l'accezione di “*benefit*” non è strettamente legata al concetto di “*welfare* aziendale” poiché è rivolta al singolo individuo, su base individuale e spesso in modo meritocratico.

Il “*benefit* aziendale”, inteso come “*welfare benefit*”, rappresenta invece un insieme variegato di iniziative, servizi e prestazioni principalmente non monetarie ma tangibili, offerti alla generalità di lavoratori o a categorie ben definite e facilmente individuabili, senza discriminazioni o creazione di categorie basate sul merito, al fine di soddisfare bisogni di natura sociale (ad esempio, assicurazione sanitaria).

Ora che abbiamo chiarito la distinzione tra i concetti di “*welfare*” e “*welfare benefit*”, identifichiamo come i programmi dei *welfare benefit* possono contribuire a fornire una visione più chiara del *Sustainable HRM*. Un modo appropriato per valutare il contributo sostenibile di tali sistemi è attraverso l'esempio del padre fondatore del *welfare* aziendale in Italia, Adriano Olivetti²¹.

Le scelte di *welfare* effettuate da Olivetti in quel periodo si inseriscono in un contesto ben definito, legate anche alla cultura personale ai valori (socialista, Valdese, molto rigido). Durante il dopoguerra, le persone lasciavano le campagne per andare a lavorare nelle fabbriche. Una delle prime scelte organizzative di Adriano Olivetti è

²¹ Adriano Olivetti (Ivrea, 1901-1960) è stato un imprenditore, ingegnere e politico italiano.

stata la revisione del *layout* delle fabbriche, attraverso l'introduzione delle vetrate, al fine di evitare che le persone si sentissero estranee, dato che chi proveniva dalle campagne era abituato dal ritmo impostato dalla luce naturale. Successivamente, Olivetti è intervenuto sull'organizzazione del lavoro introducendo le isole di produzione, con il proposito di eliminare il valore ripetitivo dell'impiego e dare un senso di contribuzione del lavoro, in modo che i lavoratori potessero gestire un pezzo di processo e un prodotto finito più ampio.

Anche il tema della cultura era centrale per Olivetti. La fabbrica non può guardare solo all'indice di profitto. Deve redistribuire ricchezza, cultura, servizi e democrazia. "Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura" (Olivetti A). Il *welfare* di Olivetti offriva tanti servizi come l'asilo nido, cultura come le biblioteche, e redistribuiva ricchezza; infatti, il salario era del 20% sopra la base contrattuale e 40% superiore alle retribuzioni del territorio. La redistribuzione di ricchezza di Olivetti, inizia a porre aspetti di rilievo per la comprensione di un *welfare* sostenibile, poiché mette in risalto il fatto che era posizionato sopra la media di mercato; dunque, il suo intento non era fare *attraction* ma riconoscere il valore del lavoro ai collaboratori, definito come salario indiretto.

Il motivo per cui, quando si fa retorica intorno alla figura di Olivetti e si critica il suo approccio non completamente sostenibile, è uno solo: erano disposizioni paternalistiche dell'imprenditore alla popolazione aziendale e non frutto di un accordo con i lavoratori per soddisfare i loro reali bisogni.

Oggi, per evitare approcci unidirezionali nel costituire programmi di *welfare*, si incentivano le imprese a concertare le misure di *welfare* con le rappresentanze dei lavoratori all'interno dell'azienda. Questi servizi concordati o comunque formalizzati all'interno di un regolamento designano un impegno a lungo termine dell'imprenditore, rivolti alla generalità dei collaboratori e non al singolo, risolvendo così particolari bisogni di natura sociale.

Per una corretta comprensione dei programmi di *welfare*, attuati per una gestione sostenibile dei collaboratori, è fondamentale inserire un ulteriore tassello: l'intervento di uno dei principali *stakeholder*; lo Stato.

Si fa riferimento allo Stato perché a partire dal 2016, con la decisiva legge di Stabilità, si è assistito a un intervento sempre più intenso a sostegno del *welfare* aziendale da parte del governo. Tale intervento è volto ad incentivare le organizzazioni ad

implementare iniziative di *welfare benefit*, beneficiando del *favor legis* sul piano fiscale.

A questo punto, risulterà limpida la distinzione tra l'approccio al *welfare* tattico e l'approccio al *welfare* strategico. Le prime fanno leva sulle opportunità fiscali e le economie di scala offerte dalla dimensione aziendale, caratterizzandosi per il fatto che il sistema si basa su poche leve, tendenzialmente defiscalizzate. I piani di *welfare* sono carenti e si sintetizzano in servizi indispensabili, con conseguente basso impatto sulle strategie di *compensation*. Tale approccio è volto ad ottenere quasi esclusivamente un beneficio fiscale, trascurando i bisogni dei collaboratori e, di conseguenza, anche la gestione sostenibile degli stessi.

Le seconde, si servono del *welfare* come vera propria leva di *Total Rewarding*, rendendo conto che l'azienda può aumentare il senso di coinvolgimento e di appartenenza dei propri collaboratori, investendo notevolmente su questa strategia sia in termini di risorse umane che in termini di risorse organizzative. Difatti, il monitoraggio e l'impatto sulle strategie di *compensation* sono elevati. La logica in questo caso è di far stare meglio le persone, che saranno più contente, portando un aumento di produttività e rendendo la gestione delle risorse sostenibile.

Ultima peculiarità da sottolineare è la stretta interconnessione del *welfare* aziendale con gli strumenti di partecipazione. Gli strumenti di partecipazione sono rivolti alla generalità dei collaboratori e la loro fonte è particolare perché non è nella iniziativa manageriale, ma nella contrattazione a livello aziendale e quindi condivisi con i rappresentanti dei lavoratori all'interno dell'organizzazione, ricalcando l'importanza dei sindacati.

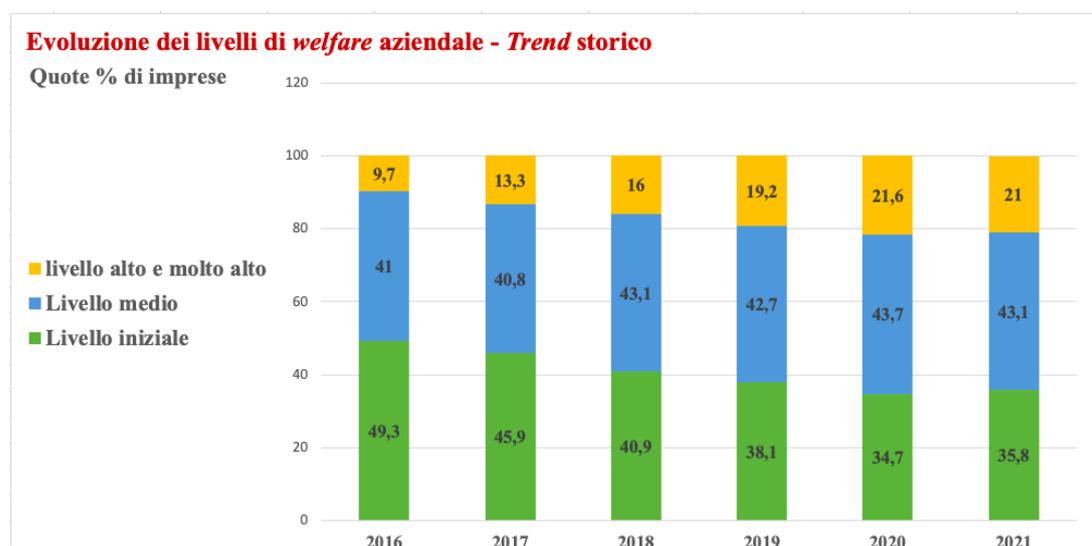
Questo aspetto avvicina il *welfare* e gli strumenti di partecipazione. Entrambi sono rivolti alla generalità dei lavoratori, ed entrambi dovrebbero essere frutto di un accordo con le rappresentanze sindacali. Dovrebbero, perché ci sono ancora casi in cui la fonte del *welfare* aziendale non ha origine nella contrattazione collettiva aziendale, ma viene decisa unilateralmente dall'azienda, a patto che l'azienda formalizzi quell'impegno almeno in un regolamento aziendale.

La vicinanza di questi due strumenti ha fatto sì che si andasse a prevedere il cosiddetto fenomeno della *welfarizzazione* dei premi di risultato. L'incettivo fiscale, con l'approvazione della Legge di Stabilità del 2016, si è rilevato per alcuni contesti la chiave per favorire la diffusione dei piani di *welfare*. Quindi, data la comunanza di questi due strumenti, il legislatore ha previsto, laddove sia prevista a livello di

contrattazione nazionale, un accordo tra gli organismi di rappresentanza delle imprese e le rappresentanze dei sindacati sulla convertibilità del premio. Questo premio può essere convertito dai lavoratori in beni e servizi e, nel caso in cui venga convertito in *welfare*, allora l'azienda ha un vantaggio fiscale maggiore. Si deduce agevolmente che anche la *welfarizzazione* dei premi è volta a garantire il duplice vantaggio tra il datore di lavoro e i collaboratori.

Per supportare l'impatto sostenibile del *welfare* strategico e il suo legame con i premi di risultato, vengono di seguito approfonditi alcuni dati di rilievo del *Welfare Index* PMI (2022).

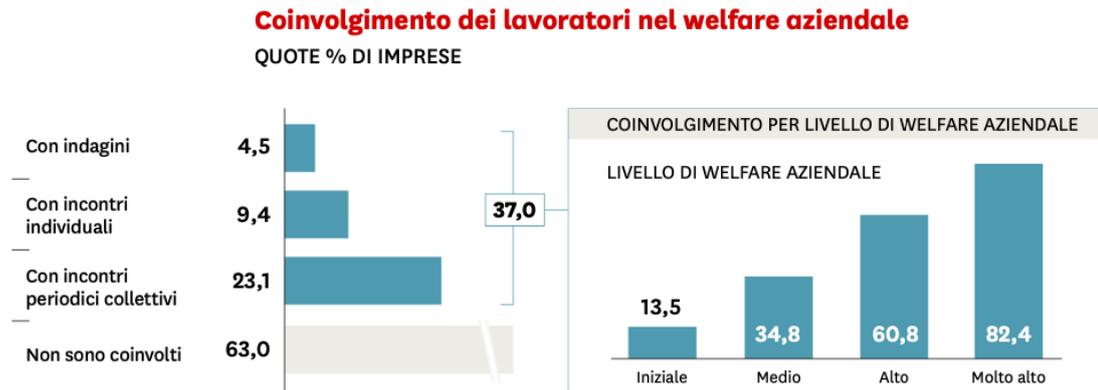
Tabella 6. Evoluzione dei livelli di *welfare* aziendale – *Trend* storico



Fonte: Adattamento *Welfare Index* PMI (2022).

Il grafico in questione mostra come, dall'entrata in vigore della legge di Stabilità del 2016, sia incrementato il numero di organizzazioni che implementano un *welfare* strategico, mentre si riduce il numero di aziende che adottano un *welfare* tattico. Questo sottolinea l'importanza dello Stato come *stakeholder* sostenibile per la gestione delle risorse umane.

Tabella 7. Coinvolgimento dei lavoratori nel *welfare* aziendale



Fonte: *Welfare Index* PMI (2022).

Questo grafico mostra il coinvolgimento dei lavoratori nella realizzazione dei piani di *welfare* e registra le aziende più attive nel coinvolgimento dei collaboratori come quelle che attuano più programmi di *welfare*. L'implementazione avviene attraverso incontri periodici collettivi.

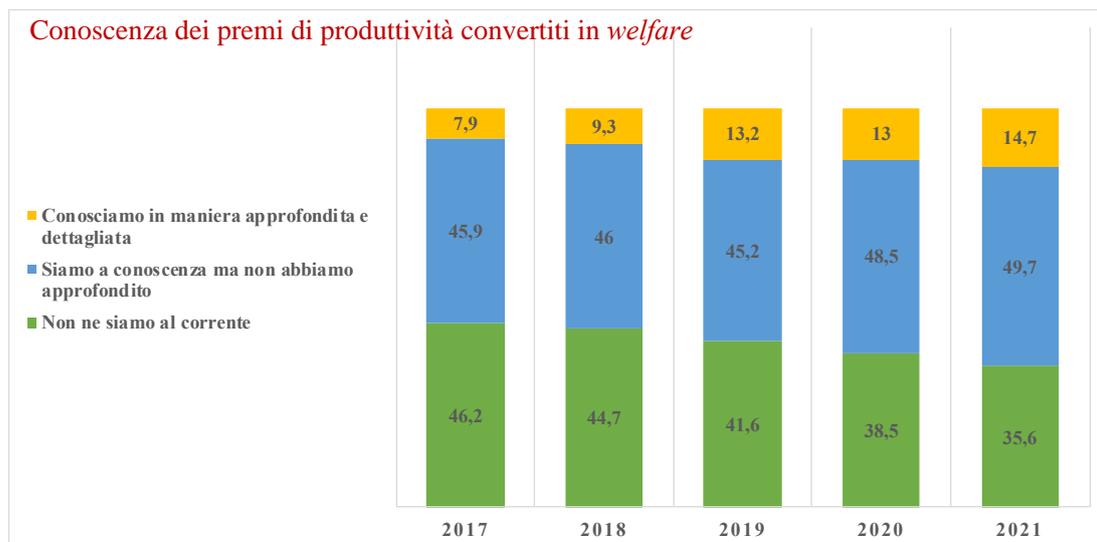
Questo dato evidenzia un aspetto interessante per il *Sustainable HRM*, ovvero che queste organizzazioni sono vicine ai collaboratori attraverso incontri regolari e non sporadici. Inoltre, stanno costruendo un pacchetto di beni e servizi molto ricco e costoso. Pertanto, le organizzazioni desiderano intercettare le vere esigenze dei collaboratori in modo che possano apprezzare l'investimento fatto e che non avere una percezione negativa dei programmi implementati.

Tabella 8. Negoziazione integrativa e regolamento aziendale



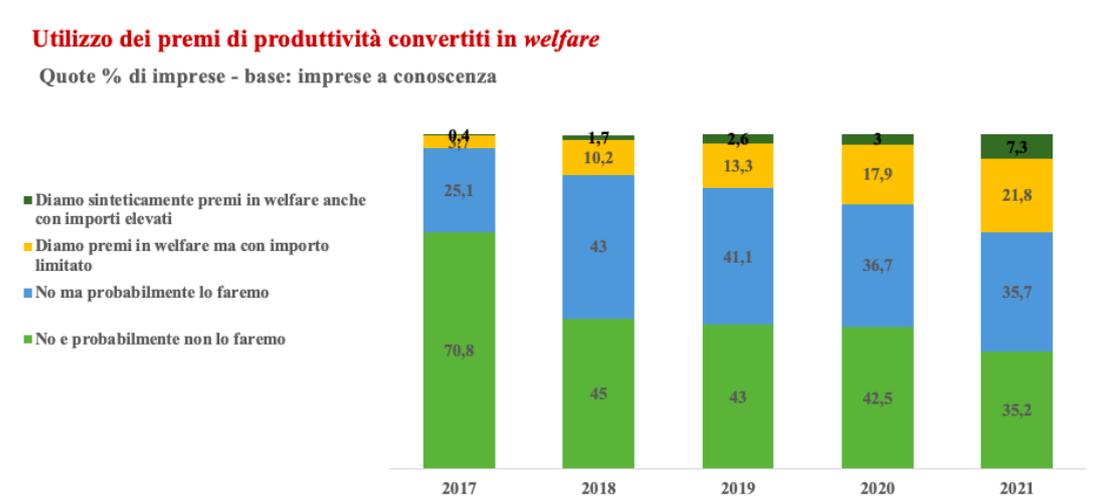
Fonte: Adattamento *Welfare Index* PMI (2022).

Tabella 9. Conoscenza dei premi di produttività convertiti in welfare



Fonte: Adattamento *Welfare Index* PMI (2022).

Tabella 10. Utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare



Fonte: Adattamento *Welfare Index* PMI (2022).

Infine, questi ultimi grafici mostrano rispettivamente la fonte delle iniziative di *welfare* aziendale e i legami con i premi di produzione. La tabella 8 evidenzia quanto sottolineato in precedenza e nel paragrafo antecedente, ossia il fatto che i sindacati rappresentano un mezzo unico per guidare, plasmare direttamente e indirettamente, agende di gestione delle risorse umane sostenibili, intervenendo anche in questo frangente.

Un aspetto che potrebbe invece migliorare la gestione sostenibile, come deducibile dalla tabella 9, è la conoscenza della conversione dei premi di risultato in *welfare* e l'istituzione di uno stretto legame tra i due (solo il 14,7% ha una conoscenza approfondita e dettagliata della conversione). Questa scarsa conoscenza della

conversione limita significativamente il loro utilizzo (tabella 10, solo il 29% utilizza i premi di risultato convertiti in *welfare*).

Ciò che è stato approfondito mette in luce le ricche sfumature dei programmi di *welfare* aziendale che, se correttamente implementati e integrati con ulteriori strumenti, possono rappresentare un prezioso supporto per il *Sustainable HRM*.

2.4 Benessere sostenibile dei collaboratori

Le organizzazioni, alla luce di quanto analizzato e approfondito nei paragrafi precedenti, stanno ripensando al modo in cui gli individui possono contribuire all'interno della gerarchia, ponendo il loro benessere al centro della strategia aziendale e garantendo la sostenibilità dell'organizzazione nel suo complesso.

Mentre le generazioni dei *Baby boomers* e *X* avevano trovato nel lavoro lo scopo principale della propria vita, la nuova generazione vede il lavoro come un mezzo e non come il fine ultimo della propria esistenza (Peter Cappelli). Questi ultimi hanno compreso che il benessere è un diritto inalienabile che va ricercato anche nel contesto lavorativo. Ma non si tratta solo di un dato astratto. Al di là dei concetti stessi, è innegabile che il benessere sul posto di lavoro abbia importanti ripercussioni su diversi aspetti, come la produttività, l'innovazione, la *retention* e la cultura aziendale (Tony Hsieh). Questi elementi sono strettamente interconnessi tra loro: se un lavoratore è felice, sarà naturalmente più incline ad essere più produttivo.

Accanto al termine “benessere” si accompagna quello di “sostenibile”. Perché? Oggi, la Direzione HR, facendo leva sulla tecnologia e sui dati per prendere decisioni informate, può aiutare le organizzazioni a intraprendere la strada verso un modello di lavoro sostenibile. Questo approccio si basa sulle esigenze specifiche di ciascun collaboratore e sfrutta l'utilizzo di nuovi canali di comunicazione e di strumenti per raccogliere ed elaborare una vasta quantità di dati provenienti da fonti diverse, al fine di rendere sostenibile il benessere delle persone. L'obiettivo è promuovere e garantire il benessere dei collaboratori all'interno delle organizzazioni, valorizzando il contributo di ogni risorsa e creando ambienti di lavoro attenti al *wellbeing*, alla salute e alla sicurezza delle persone. Ma cosa si intende per “*wellbeing*” e quali aspetti vanno considerati?

I paragrafi successivi approfondiranno il concetto di benessere multiforme ricercato dai collaboratori e come questo può essere soddisfatto per renderlo sostenibile sia per i collaboratori stessi, sia per l'organizzazione.

2.4.1 Benessere psicologico

Il benessere psicologico è un concetto articolato e complesso che è stato oggetto di indagine fin dall'antichità al fine di comprendere le strade più efficaci per raggiungerlo.

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, il benessere psicologico è una condizione in cui l'individuo è in grado di sfruttare le proprie capacità cognitive ed emotive, di funzione all'interno della società, di rispondere alle esigenze quotidiane, di stabilire relazioni soddisfacenti, di adattarsi ai cambiamenti ambientali e affrontare i conflitti interni (OMS, 2007).

Durante la pandemia, il tema del benessere psicologico è diventato motivo d'allarme anche per l'Unione Europea, tanto che ha aumentato i fondi legati alla salute mentale. Oggi, l'Italia ha a disposizione €7 milioni di fondi che può utilizzare per migliorare il benessere legato alla salute mentale dei propri collaboratori. Perché? Perché, se si parte esattamente dalla definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, vengono messi in risalto gli aspetti relativi alla salute fisica, mentale e sociale di un individuo. Le persone sono sempre state molto attente agli aspetti fisici della salute, ma meno alla salute mentale ed emotiva. Questa bassa attenzione ha subito un'importante inversione di tendenza durante il periodo pandemico. Con la pandemia, infatti, sono aumentate le ansie, i disturbi del sonno, le paure e le dipendenze, determinando gravi depressioni che si sono ripercosse in ambito lavorativo, portando a sintomi ormai tipici come il *brain fog*²² e il *burnout*.

Tali fenomeni vengono confermati sia dall'OMS, la quale ha dichiarato che il rischio della salute mentale in Europa è superiore al 40%, sia da Gallup²³, secondo cui il 60% dei lavoratori è emotivamente distaccato dal proprio lavoro, mentre il 19% si ritiene infelice a lavoro.

Le organizzazioni con il sostegno della funzione HR devono intervenire su questo tema, poiché un lavoratore eccessivamente stressato è anche poco motivato. Inoltre, le sue *performance* verranno ridotte al minimo, aumentando di conseguenza anche l'assenteismo e, in molti casi arrivando alla "*great resignation*".

Cosa può fare un'organizzazione? Misurare e promuovere il benessere organizzativo, ad esempio, può ridurre i costi psicosociali delle sindromi da lavoro e i fenomeni di

²² Il *brain fog* è caratterizzato da confusione, dimenticanza e mancanza di concentrazione e chiarezza mentale. Ciò può essere causato da lavoro eccessivo, mancanza di sonno, stress e passare troppo tempo al computer.

²³ Agenzia statunitense pubblica per sondaggi d'opinione (American Institute of Public Opinion).

mobbing, di depressione e di *burnout*. Inoltre, una strategia di promozione del benessere permette alle persone di sentirsi in crescita. Non a caso, le persone lasciano un'organizzazione quando sentono che non hanno più niente da imparare, che non sono più contributori o quando percepiscono che i sistemi di carriera non sono equi.

Le organizzazioni possono anche favorire una cultura che previene lo *stress* lavoro correlato o attivare programmi di *wellbeing* che aiutino le persone a gestire meglio lo *stress*. Lo *stress* è un tema controverso poiché non deve essere considerato solo in una prospettiva negativa. Esiste anche l'*eustress*, ossia lo *stress* che aiuta a trovare motivazione, migliorare la produttività e raggiungere gli obiettivi. Si pensi allo *stress* legato a obiettivi incentivati o a sfide di carriera.

I vantaggi per le aziende sono legati al fatto che i lavoratori felici rendono le organizzazioni più ricche, aumentando la redditività e creando un impatto positivo sull'*engagement*, *attraction* e *retention*. Avere collaboratori felici aumenta il loro coinvolgimento, la loro motivazione e il loro legame con l'azienda, portando al duplice vantaggio sia per l'organizzazione sia per i collaboratori.

Ma cosa vuol dire felicità in un'azienda? Le persone vogliono sentirsi utili, vogliono contribuire alla crescita aziendale e a un futuro migliore. Non è un caso che gli inglesi parlino di “*contributors*” e non di “dipendenti”. In Italia, viene sempre più frequentemente utilizzato il termine “collaboratore” in sostituzione a quello di “dipendente”, segnalando il valore del contributo della persona all'interno l'organizzazione.

Anche sentirsi in crescita e in apprendimento fa sentire felici una persona. Fiorire dentro un'organizzazione, fa emergere il proprio potenziale, portare un contributo e fare la differenza, essere incluso all'interno di un *team* e valorizzato nella propria diversità sono elementi che contribuiscono alla felicità sul posto di lavoro. Inoltre, le persone hanno bisogno di ambienti sostenibili che non siano sempre focalizzati sulla crescita e che considerano anche gli obiettivi personali.

Ciò pone l'attenzione sul fatto che le organizzazioni devono abbandonare l'omologazione e l'utilizzo dello stesso modello di *leadership* e di intervento. Il valore aggiunto sta nel valorizzare il collaboratore come persona intera. Le persone sono felici se vengono considerate nella loro completezza, come professionisti e come individui, sentendosi rispettate anche nei tempi da dedicare alla propria vita privata e ottenendo un giusto equilibrio tra vita lavorativa e personale.

Esistono diversi strumenti di cui i responsabili HR possono avvalersi. Il benessere può essere misurato attraverso *focus group* e l'utilizzo di indicatori quali il tasso di mancata partecipazione a lavoro, il reddito medio disponibile o l'indice di disegualianza.

Altri strumenti e pratiche includono l'intelligenza emotiva, l'empatia come ascolto attivo, il *feedback* e la gentilezza. Quest'ultima, se implementata come prassi culturale organizzativa, diventa uno strumento importante che migliora l'empatia, il lavoro in *team* e, soprattutto, le relazioni. Le relazioni devono essere considerate come un capitale sociale all'interno dell'organizzazione, poiché quando le persone hanno relazioni con benefici e opportunità, possono valere tanto quanto il capitale economico.

In definitiva, le organizzazioni hanno la responsabilità di imparare la felicità, coltivarla, allenarla e migliorarla, al fine di garantire un benessere sostenibile per le persone che rimarranno più a lungo all'interno di un'organizzazione, si assenteranno di meno e, soprattutto, contagheranno positivamente gli altri collaboratori.

2.4.2 Work life balance

Pratiche addizionali di gestione sostenibile, che enfatizzano il datore di lavoro come *promoter* dei propri collaborati, si rispecchiano nel *work life balance*, ossia le iniziative volte a equilibrare la sfera lavorativa e quella privata. Bilanciare i due aspetti, professionale e personale, non significa però ripartirli in egual misura, ma ogni persona, a seconda dell'età e delle esigenze private, avrà un equilibrio che reputa coscienzioso e che, per un collega, ad esempio, potrà risultare inadeguato. Inoltre, l'ideale di *work life balance* può anche variare di giorno in giorno. È evidente che ogni collaboratore ha priorità di vita diverse, e per tal ragione, le organizzazioni dovranno adottare un approccio personale nella ideazione di tali pratiche.

Gli elementi chiave che giustificano l'attuazione della pratica di *work life balance* da parte delle organizzazioni sono la soddisfazione data dal lavoro svolto e dal conseguimento degli obiettivi, nonché il benessere sia personale che lavorativo. Se manca la gratificazione o la felicità nello svolgimento della propria attività, è difficile ottenere questo equilibrio, poiché questi due fattori si supportano reciprocamente e sono positivamente contagiosi.

Il tema del *work life balance* ha avuto un'accelerazione, diventando di stretta attualità nell'ultimo periodo in cui lo sviluppo tecnologico ha reso più labile e sfocato il confine

tra vita privata e sfera professionale, sia per quanto riguarda i tempi sia per gli spazi fisici del lavoro.

Il concetto del *work life balance* è però nato negli anni Settanta in Gran Bretagna, elevandosi quale materia d'interesse per le organizzazioni e i collaboratori. In particolare, negli anni '90, Brown e Armstrong hanno inserito il *work life balance* all'interno della matrice del *Total Reward* da loro concepita, con l'intento di sintetizzare le possibili ricompense di cui possono valersi le organizzazioni nei confronti dei propri collaboratori. La matrice distribuisce su una dimensione le ricompense monetarie e relazionali, sull'altra le ricompense che hanno una connotazione individuale e comunitaria.

Tabella 11. Matrice *Total Reward*

TRANSACTIONAL (tangible)		
INDIVIDUAL	Pay <i>Base Pay</i> <i>Annual bonuses</i> <i>Long-term incentives</i> <i>Profit-sharing</i>	Benefits Pensions Holidays Perks Flexibility
	Learning and Development <i>Training</i> <i>On-the-job learning</i> <i>Performance management</i> <i>Carrer development</i> <i>Succesion planning</i>	Work Environment <i>Organizational culture</i> <i>Leadership</i> <i>Communications</i> <i>Involvement</i> <i>Work life balance</i> <i>Non-financial recognition</i>
RELATIONAL (intangible)		

Fonte: Adattamento Brown, Armstrong (1999).

Nella sistemazione che ne fanno Brown e Armstrong, il *work life balance* si colloca nella dimensione inferiore, tra i beni relazionali. Questi sono componenti della retribuzione che hanno natura intangibile e che hanno a che fare con il patrimonio di

relazioni che si possono realizzare all'interno delle organizzazioni (Brown e Armstrong, 1999). Precisamente, il *work life balance* è situato nella parte inferiore destra, denominata *work environment*, rientrando nella categoria di ricompense che vengono considerate gratificanti per i gruppi o generalità dei collaboratori, che connotano l'ambiente del lavoro e che possono avere una forte valenza motivante.

L'interesse nel sottolineare questa classificazione del *work life balance* mediante la matrice realizzata da Brown e Armstrong vuole sollevare un aspetto, a mio avviso, significativo, ossia come stia cambiando la percezione che si ha oggi del *work life balance*. Un'agevole intuizione di tale cambiamento può essere compresa attraverso la teoria dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (1959).

Prima del periodo pandemico, il *work life balance* era considerato un fattore motivante, in quanto direttamente correlato al livello di soddisfazione e di prestazione. La sua presenza può far aumentare sia il grado di soddisfazione che di prestazione, mentre la sua assenza non provoca insoddisfazione.

Per il cambiamento a cui si sta assistendo, per la ricollocazione dei bisogni dei collaboratori e della *new vision of working*, sembra poco opportuno identificare il *work life balance* quale fattore motivante, giacché sempre più si affianca all'esplicitazione di fattore igienico, ossia un fattore che crea insoddisfazione se assente e che, laddove presente, riduce il livello di insoddisfazione senza però agire sulla soddisfazione.

Quanto detto viene dimostrato e confermato dal Randstad *Employer Brand Research 2022*, analizzato nel Capitolo I, dove emerge che il buon equilibrio tra vita privata e lavoro è uno dei fattori maggiormente ricercati dai lavoratori italiani nella scelta di un'organizzazione. Questo aspetto è infatti ritenuto importante dal 65% del campione coinvolto dall'indagine (6590 intervistati tra la popolazione attiva in Italia) ed è in cima alla classifica, insieme a un clima aziendale piacevole, tra i fattori ricercati nella scelta di un'organizzazione, superando anche la media europea pari a 61%.

Le persone sottoposte al sondaggio affermano che il *work life balance* è uno degli aspetti che non vengono offerti o non comunicati a sufficienza dalle organizzazioni. Queste, al contrario, sempre secondo la percezione dei collaboratori italiani, sarebbero maggiormente concentrate su aspetti quali solidità finanziaria, reputazione aziendale e sicurezza del posto di lavoro.

Entrando nel merito del *work life balance*, il *report* ha evidenziato una differenza di genere, risultando prioritario soprattutto per le donne che vogliono sentirsi partecipi della vita dei figli e non dover scegliere tra la propria famiglia e la propria carriera.

Altre differenze emergono anche in base al livello di istruzione e alla fascia d'età degli intervistati. Nello specifico, l'equilibrio vita/lavoro è un parametro prioritario per i collaboratori con un basso livello di istruzione e tra i Baby Boomers. Infine, un buon equilibrio tra sfera privata e vita professionale è una priorità in misura maggiore tra gli impiegati (65%) rispetto agli operai (63%).

In ultimo, il concetto di *work life balance* rientra nel tema del benessere psicologico. Infatti, la ricerca di un equilibrio tra vita privata e lavoro è soprattutto una questione di salute mentale. Dedicare del tempo ai propri interessi può essere fondamentale a livello psichico. Il *Randstad Employer Brand Research*, conferma l'importanza che le organizzazioni e i responsabili HR devono dare al *work life balance*, per evitare un'insoddisfazione e demotivazione che rendono il collaboratore poco produttivo e più stressato. Le politiche che possono sostenere gli HR a tal proposito si legano a programmi di *welfare* aziendali, agli orari flessibili e, con il supporto della tecnologia, anche al lavoro *phygital*.

Investire sul *work life balance* dei collaboratori aiuta a lavorare meglio, poiché il lavoratore sarà più disponibile, più performante e più appagato perché non sentirà il peso della divisione tra lavoro e famiglia. La chiave per una gestione sostenibile dei collaboratori in questo modo viene ripagata, sposando i vantaggi reciproci tra il datore di lavoro e collaboratori.

2.4.3 I rapporti con i sindacati

In quest'epoca di grande trasformazione, dove tutto ruota a velocità supersonica e la tecnologia ha disintermediato tutti i confini, portando alla consapevolezza di una gestione sostenibile delle risorse umane per un futuro più fioreo, che ruolo giocano i sindacati?

Il tema dei rapporti con i sindacati è diventato un campo minato, con posizioni contrastanti sulla continuità di tali rapporti. Indubbiamente, la transizione digitale rende più deboli e spesso inefficaci gli strumenti tradizionali dei sindacati, a vantaggio dei *manager* che considerano auspicabile una radicale discontinuità dei rapporti.

Tuttavia, nonostante la convinzione di molte persone che la tecnologia, gli orari flessibili e il *remote working* possano consentire una ricerca autonoma delle migliori opportunità lavorative, l'assenza dei sindacati potrebbe invece indurre i *manager* a portare a proprio vantaggio la concessione della vita sociale della flessibilità. Ci

potremmo trovare di fronte a un paradosso, dove il tempo libero rischia di trasformarsi in lavoro, diventando vittime di scelte obbligate.

In conseguenza di ciò, per le funzioni HR, una discontinuità nei rapporti collettivi è una notizia fuorviante. Corrisponderebbe a un peggioramento del clima, delle motivazioni e delle *performance* dei lavoratori, mentre nel loro lavoro di sviluppo e di presidio di una cultura del lavoro, le Direzioni HR si nutrono della presenza di rappresentanze collettive dei lavoratori.

Non dimentichiamo che l'art.1 della nostra Costituzione afferma che l'Italia è una repubblica democratica, fondata sul lavoro. Si celebra la Festa dei Lavoratori, si parla di organizzazione e del costo del lavoro o ancora di psicologia e sociologia del lavoro. Questo è il primo passo per non obliare l'aggettivo "lavoro umano". Anzitutto, i sindacati sono associazioni costituite per tutelare gli interessi professionali collettivi dei lavoratori e, sebbene molti *manager* potrebbero non intravedere le attività dei sindacati come vantaggiose, non sembrano esserci dubbi sul fatto che i sindacati possano svolgere un ruolo cardinale e imprescindibile per il *Sustainable HRM*.

Ad esempio, i sindacati svolgono un ruolo chiave nel ridurre il divario retributivo di genere (McGuinness, 2011), ridurre la discriminazione salariale (Triventi, 2013), guidare il contenzioso sulla parità retributiva (Guillame, 2015) e facilitare l'occupazione per i collaboratori disabili (Richards e Sang, 2016).

I sindacati intervengono anche nell'attuazione delle massicce politiche di incentivazione all'uscita da parte delle organizzazioni, mettendo in discussione tali pratiche e appoggiando i lavoratori propensi a supportare ancora l'organizzazione, ricalcando il loro contributo sostenibile nella gestione delle risorse umane. Il sindacato, inoltre, si occupa anche di tutti quei collaboratori considerati marginali e contingenti, proprio con l'obiettivo di rendere l'occupazione più sostenibile.

Un ulteriore mezzo attraverso il quale i sindacati possono collaborare con i datori di lavoro per supportare programmi di gestione delle risorse umane sostenibili è il comitato aziendale²⁴ (Grund e Schmitt, 2011). In queste circostanze, i sindacati ricorrono ai comitati aziendali per incrementare il livello di fiducia e di giustizia organizzativa per i collaboratori (Kougiannou, 2015), fondamentali in termini di promozione di rapporti di lavoro rispettosi e reciprocamente produttivi. Inoltre, i comitati aziendali possano contribuire alla soddisfazione sul lavoro, influenzando

²⁴ Il comitato aziendale è un organo di rappresentanza collettiva, che cerca di rappresentare gli interessi dei lavoratori davanti all'azienda. Questo è composto da un gruppo di lavoratori, che sono stati eletti dal gruppo di lavoratori.

direttamente e indirettamente i cambiamenti nei processi di lavoro, nell'ambiente di lavoro e nel contesto lavorativo (Grund e Schmitt, 2011).

La continuità dei rapporti con le rappresentanze collettive dei lavoratori, indiscutibilmente, è volta anche ad evitare tutte quelle dinamiche retributive che scaturiscono da iniziative manageriali e che hanno come unico scopo quello di incrementare la produttività dei collaboratori senza considerare i loro bisogni e le loro esigenze, contrastando l'ottica sostenibile. Un esempio può essere la retribuzione di partecipazione, ossia quegli strumenti di retribuzione variabile che si distinguono dalle tipiche forme di retribuzione variabile per due elementi: hanno la finalità specifica di accrescere il coinvolgimento e la cooperazione di tutti i collaboratori d'impresa. Infatti, sono destinati all'intera popolazione organizzativa o quasi (non è rivolto alle posizioni manageriali altrimenti verrebbero retribuiti due volte, per il raggiungimento dei loro obiettivi individuali e quelli collettivi). Il secondo elemento caratteristico della retribuzione di partecipazione si lega proprio all'intervento dei sindacati. Perché?

La retribuzione di partecipazione dovrebbe essere concordata con i sindacati per assumere una valenza incentivante, in quanto, in loro assenza, tali strumenti potrebbero essere utilizzati in maniera forzata. Come? Non definendola *ex-ante* come incentivo, bensì a posteriori come *bonus tantum*. Così facendo, si perderebbe la valenza propria dello strumento, in quanto esiste quale mezzo il premio di risultato che consente di sottoscrivere le regole attraverso cui, se si verificano le condizioni economico-produttive condivise, i collaboratori avranno un riconoscimento.

Il ruolo dei sindacati è volto anche ad evitare un eccessivo utilizzo della leva variabile da parte dell'organizzazione, che stresserebbe troppo la *performance* per magari non ottenere la retribuzione aggiuntiva. I sindacati, infatti, fanno leva su una retribuzione fissa che garantisce maggior sicurezza.

La continuità dei rapporti con i sindacati garantisce anche una buona costituzione dei programmi di *welfare*, evitando che il servizio venga erogato un anno e non più l'anno successivo.

In termini più generali, gli accordi di partenariato²⁵ tra datore di lavoro e sindacato sono stati collegati a un minore *turnover* dei collaboratori (Pohler e Luchak, 2015) e alle assenze per malattia (Pannenberg, 2015). Tali accordi portano a risultati positivi

²⁵ L'Accordo di Partenariato è un documento, predisposto da ogni Stato membro ed approvato dalla Commissione, che "definisce la strategia e le priorità di tale Stato membro nonché le modalità di impiego efficace ed efficiente dei fondi SIE al fine di perseguire la Strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva".

reciproci quando i datori di lavoro cercano di introdurre un nuovo lavoro annualizzato visibilmente difficile da gestire (Ryan e Wallace, 2016) e accordi più ampi sull'orario di lavoro (Fegan e Walthery, 2011). Ulteriori vantaggi del lavoro in partenariato derivano dal rendere più efficaci le iniziative di responsabilità sociale d'impresa (Harvey, 2017), sostenere le organizzazioni che si espandono nei mercati in crescita e aumentare le opportunità di occupazione.

Inoltre, è stato dimostrato come i sindacati possano essere motori organizzativi della produttività (Vernon e Rogers, 2013), della crescita economica globale (Lia, 2013) e riescano a rispondere alla domanda economica insufficiente (Kelly, 2015). Queste dimostrazioni si associano eccellentemente alle nozioni di *Sustainable Human Resource Management*.

Nel loro insieme, si può vedere come i sindacati rappresentino un mezzo unico per guidare e plasmare direttamente e indirettamente le agende di gestione delle risorse umane sostenibili.

“Le relazioni industriali vanno guardate con lenti nuove che le assegnano ancora più rilevanza, anche se questa lettura è da molti osteggiata o quanto meno snobbata. I sindacati sono uno dei più importanti *stakeholder* dell'impresa sostenibile, non bisogna dimenticarlo. Un'impresa non può essere sostenibile se non coltiva una «conversazione continua con il lavoro» (Gabrielli, 2022)”.

2.4.4 La gestione dei fornitori

Un aspetto spesso trascurato ma altrettanto importante è l'integrazione del *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori, poiché essi giocano un ruolo fondamentale nella catena di approvvigionamento di un'organizzazione.

"Integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori è un passo cruciale per garantire una catena di approvvigionamento sostenibile. Le organizzazioni devono collaborare con fornitori che condividano gli stessi valori di sostenibilità e incoraggiarli a adottare pratiche responsabili (John Doe)”.

Nella gestione dei fornitori, ciò si traduce nella selezione di *partner* che condividano gli stessi valori e impegni sostenibili. Attraverso una corretta valutazione dei fornitori, le organizzazioni possono identificare quelli che adottano pratiche sostenibili nelle loro operazioni, garantendo che siano allineati agli obiettivi di sostenibilità dell'azienda.

Ci sono diverse sfide che le organizzazioni devono affrontare quando cercano di integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori. Una delle principali sfide è rappresentata dalla mancanza di consapevolezza e comprensione delle pratiche sostenibili da parte dei fornitori stessi. Le organizzazioni devono educare i fornitori sui concetti di sostenibilità e sui benefici che derivano dall'adozione di tali pratiche. Inoltre, possono sorgere sfide logistiche, come la necessità di valutare un gran numero di fornitori e di garantire la conformità alle norme di sostenibilità.

Nonostante le sfide, l'integrazione nel *Sustainable HRM* della gestione dei fornitori offre numerose opportunità per migliorare la sostenibilità nella catena di approvvigionamento. "L'integrazione del *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori offre un'enorme opportunità per ridurre gli impatti ambientali e migliorare la reputazione aziendale. Le organizzazioni possono beneficiare di collaborazioni solide e di lunga durata con fornitori che sono allineati ai loro obiettivi di sostenibilità (Jane Smith)".

Collaborare con fornitori che adottano pratiche sostenibili può portare a una riduzione degli impatti ambientali, a una maggiore reputazione aziendale e a una gestione dei rischi più efficace. Inoltre, il *Sustainable HRM* può favorire una cultura collaborativa con i fornitori, stimolando l'innovazione e la condivisione di conoscenze nella ricerca di soluzioni sostenibili.

Esistono diverse *best practices* che le organizzazioni possono adottare per integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori:

- Collaborazione e coinvolgimento dei fornitori: è importante coinvolgere attivamente i fornitori nel processo di gestione sostenibile. Ciò può essere fatto attraverso la condivisione di informazioni sulla sostenibilità, l'istituzione di linee guida e il coinvolgimento in iniziative e programmi comuni (Luthans, F., & Peterson, S. J. 2003). La collaborazione favorisce lo scambio di conoscenze e l'innovazione condivisa per affrontare sfide sostenibili (Carter, C. R., & Rogers, D. S. 2008);
- Promozione della trasparenza: le organizzazioni dovrebbero richiedere ai fornitori di fornire informazioni sulla loro *performance* sostenibile, come l'utilizzo delle risorse, le emissioni e le pratiche di gestione dei collaboratori. Queste informazioni possono essere utilizzate per valutare la conformità e favorire la responsabilità (Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. 2007);

- Capacità e formazione: le organizzazioni dovrebbero offrire opportunità di formazione e sviluppo ai fornitori per aumentare la loro consapevolezza e competenza in materia di sostenibilità (Carter, C. R., & Rogers, D. S. 2008). Ciò può comprendere *workshop*, *webinar* o programmi di certificazione per aiutare i fornitori e migliorare le loro pratiche sostenibili (Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. 2010);
- Monitoraggio e valutazione continua: è importante implementare sistemi di monitoraggio e valutazione per valutare le *performance* dei fornitori in termini di sostenibilità. Ciò può includere l'utilizzo di KPI sostenibili e la conduzione di *audit* periodici per garantire il rispetto degli *standard* e degli obiettivi sostenibili (Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. 2007);
- Riconoscimento e incentivazione: le organizzazioni possono riconoscere e premiare i fornitori che dimostrano un impegno significativo verso la sostenibilità. Questo può incentivare ulteriormente i fornitori e migliorare le loro *performance* sostenibili e adottare pratiche innovative (Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008);
- Comunicazione e collaborazione: una comunicazione chiara e aperta con i fornitori è essenziale per la gestione sostenibile (Luthans, F., & Peterson, S. J). Le organizzazioni dovrebbero condividere le proprie politiche e aspettative di sostenibilità con i fornitori e incoraggiarli a condividere le proprie iniziative. La collaborazione aperta favorisce l'identificazione di soluzioni condivise.

Tabella 12. *Best practice* per integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori

Pratica	Descrizione	Riferimenti
<i>Collaborazione e coinvolgimento</i>	<i>È importante coinvolgere attivamente i fornitori nel processo di gestione sostenibile. Ciò può essere fatto attraverso la condivisione di informazioni sulla sostenibilità, l'istruzione di linee guida e il coinvolgimento in iniziative e programmi comuni.</i>	<i>Luthans, F., & Peterson, S.J. (2003)</i> <i>Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008)</i>
<i>Promozione della trasparenza</i>	<i>Le organizzazioni dovrebbero richiedere ai fornitori informazioni sulla loro performance sostenibile in modo da utilizzarle per valutare la conformità e favorire la responsabilità.</i>	<i>Krause, Handfield & Tyler, (2007)</i>
<i>Capacità e formazione</i>	<i>Le organizzazioni dovrebbero offrire opportunità di formazione e sviluppo ai fornitori per aumentare la loro consapevolezza e competenza in materia di sostenibilità. Ciò può comprendere workshop, webinar o programmi di certificazione per aiutare i fornitori e migliorare le loro pratiche sostenibili.</i>	<i>Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008)</i> <i>Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman (2010)</i>
<i>Monitoraggio e valutazione continua</i>	<i>È importante implementare sistemi di monitoraggio e valutazione per valutare le performance dei fornitori in termini di sostenibilità. Ciò può includere l'utilizzo di KPI sostenibili e la conduzione di audit periodici per garantire il rispetto degli standard e degli obiettivi sostenibili.</i>	<i>Krause, Handfield & Tyler, (2007)</i>
<i>Riconoscimento e incentivazione</i>	<i>Le organizzazioni possono riconoscere e premiare i fornitori che dimostrano un impegno significativo verso la sostenibilità. Questo può incentivare ulteriormente i fornitori e migliorare le loro performance sostenibili e adottare pratiche innovative.</i>	<i>Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008)</i>
<i>Comunicazione e collaborazione</i>	<i>Una comunicazione chiara e aperta con i fornitori è essenziale per la gestione sostenibile.</i>	<i>Luthans, F., & Peterson, S.J. (2003)</i>

Fonte: Elaborazione propria

2.5 Sintesi ragionata della review

Tabella 13. Il duplice vantaggio

Iniziativa	Vantaggi datore di lavoro	Vantaggi collaboratori
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Edifici smart</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Riduzione consumi energetici</i> • <i>Manutenzione predittiva</i> • <i>Perseguimento obiettivi ambientali, sociali e di governance</i> • <i>Riduzione costi operativi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comfort climatici, visivi e acustici</i> • <i>Maggiore inclusione</i> • <i>Flessibilità</i> • <i>Benessere psicologico</i> • <i>Incremento delle interazioni sociali ed eliminazione delle disuguaglianze</i> • <i>Maggiore sicurezza</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lavoro phygital</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maggiore produttività</i> • <i>Minor costi</i> • <i>Riduzione burnout</i> • <i>Incremento delle performance</i> • <i>Abbassamento del turnover</i> • <i>Attraction e retention dei migliori talenti</i> • <i>Basso impatto ambientale ed energetico</i> • <i>Efficientamento dei processi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flessibilità</i> • <i>Work life balance</i> • <i>Minore stress</i> • <i>Stabilità lavorativa</i> • <i>Riconoscimento del peso attribuito alla sostenibilità</i> • <i>Aumento del benessere psicologico e fisico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il team working</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambienti dinamici</i> • <i>Migliore comunicazione</i> • <i>Retention, Attraction</i> • <i>Incremento delle performance</i> • <i>Raggiungimento dei goals in tempi più brevi</i> • <i>Condivisione della mission e vision aziendale</i> • <i>Gestione dei conflitti</i> • <i>Spinta all'auto-regolazione</i> • <i>Riduzione concorrenza interna distruttiva</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maggiori interazioni sociali</i> • <i>Collaborazione</i> • <i>Flessibilità</i> • <i>Aumento della motivazione intrinseca</i> • <i>Inclusività</i> • <i>Senso di identità</i> • <i>Fiducia fra collaboratori</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welfare strategico</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Miglioramento dell'employer branding</i> • <i>Leva di Total Rewarding</i> • <i>Aumento della produttività</i> • <i>Incentivo Fiscale</i> • <i>Incremento del livello di engagement</i> • <i>Attraction con possibilità di essere tra i top employer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Soddisfazione dei bisogni</i> • <i>Maggior coinvolgimento e senso di appartenenza</i> • <i>Welfarizzazione</i> • <i>Maggior benessere</i> • <i>Incontri periodici collettivi</i>

Fonte: Elaborazione propria

Dal punto di vista della gestione sostenibile delle risorse umane, i *manager* hanno l'opportunità di migliorare il rapporto di lavoro. In tal senso, si possono sottolineare alcune ipotesi (Gollan, 2000):

- L'organizzazione dovrebbe promuovere l'apprendimento organizzativo e sviluppare costantemente la carriera dei propri collaboratori, sottolineando l'importanza della qualificazione permanente degli stessi;
- L'organizzazione dovrebbe prevedere attività di partecipazione e coinvolgimento dei collaboratori, mirando a valorizzarne le capacità e il potenziale di ognuno;
- L'organizzazione ha bisogno di sviluppare pratiche che consentano l'equilibrio tra la vita personale e quella professionale dei collaboratori, attraverso il controllo e la flessibilizzazione dell'orario di lavoro;
- L'organizzazione deve ridisegnare gli ambienti di lavoro, fornendo la sostenibilità delle tattiche a lungo termine;
- L'organizzazione dovrebbe fornire un ambiente di lavoro attraente e stimolante, promuovere la diversità culturale e di genere, favorire la reputazione aziendale come socialmente responsabile e degna di fiducia, promuovere la conciliazione vita-lavoro e sviluppare adeguate pratiche di *compensation* (Ehnert, 2009; Hirsig, 2013; Jarlstr, 2016).
- In ultimo, da queste pratiche di gestione sostenibile delle risorse umane e dal riconoscimento delle esigenze dei collaboratori, ci si aspetta che ci sia un miglioramento della soddisfazione e dell'impegno sul lavoro, portando a un aumento delle *performance* aziendali.

La gestione delle risorse umane può contribuire alla sostenibilità aziendale attraverso alcune pratiche, quali:

- L'attrazione dei talenti dovuta all'impegno dell'organizzazione per la sostenibilità.
- La formazione dei programmi per l'acquisizione delle conoscenze e lo sviluppo delle capacità, che contribuiscono agli obiettivi della sostenibilità organizzativa.
- L'inclusione degli obiettivi di sostenibilità nelle pratiche valutative e retributive.
- La creazione di un clima organizzativo che favorisca lo sviluppo di pratiche di sostenibilità.
- Il supporto organizzativo per promuovere comportamenti finalizzati alla sostenibilità aziendale;

- La comunicazione interna per rafforzare l'importanza della sostenibilità aziendale (Jabbour e Santos, 2008; Cohen, 2012; Yang, 2013).

Uno degli studi pionieristici, che copre la visione di sostenibilità della gestione delle risorse umane è stato elaborato da Gollan (2000). Secondo questo studio, la dimensione umana della sostenibilità è importante, considerando che i collaboratori tendono a lasciare l'azienda alla ricerca di equilibrio, realizzazione personale e felicità nel caso in cui si sentano danneggiati dalle pratiche organizzative o dall'impossibilità di integrare il lavoro con la vita personale (Au e Ahmad, 2014).

Inoltre, l'azienda deve sviluppare azioni volte a promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro, la riduzione e la prevenzione dello *stress*, un adeguato adattamento della forza lavoro alle attività da svolgere, progettare condizioni di lavoro ergonomiche che consentano il benessere dei collaboratori e favoriscano l'equilibrio tra il lavoro e la vita personale degli individui (Gollan, 2000; Ehnert, 2009; Hirsig, 2013; Jarlstrom, 2016). In sintesi, il modello *Sustainable HRM* sottolinea che la gestione delle risorse umane consente la promozione del benessere sociale, considerando che individui e organizzazioni possono lavorare insieme in modo reciproco e sostenibile, cercando benefici a lungo termine.

Nella prospettiva della teoria degli *stakeholder*, ci si aspetta che i responsabili organizzativi sviluppino un processo decisionale, prendendo in considerazione gli interessi dei membri collegati della sfera corporativa (Jensen, 2001; Matos e Silvestre, 2013; Jamali 2015; Silvestre, 2015). In questo concetto, il *manager* contempla una visione oltre la massimizzazione della ricchezza degli azionisti, mirando agli interessi degli individui o al benessere dell'istituzione, che può aiutare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Phillips, 2003), compresi i lavoratori legati alla società. Pertanto, le aziende devono creare valore economico attraverso l'efficacia delle loro operazioni in modo sostenibile, e la gestione delle risorse umane deve sviluppare politiche e azioni incentrate sulla sopravvivenza a lungo termine e sul successo aziendale, contribuendo al benessere sul posto di lavoro e a beneficio della società (Bondarouk e Brewster, 2016).

Più specificamente, è anche possibile collegare la teoria degli *stakeholder* e la gestione sostenibile delle risorse umane (J. Arlstrom, 2016), sulla base di quattro ragioni principali (Guerci, 2013):

- Una gestione efficace richiede il coinvolgimento delle parti interessate, e il sistema di gestione delle risorse umane deve sviluppare una mentalità guidata

dalle parti interessate. Tale caratteristica, oltre a rendere tale processo gestionale più coerente con il contesto organizzativo, può rappresentarne la legittimità in ambito aziendale.

- Nella convergenza, il processo di gestione delle risorse umane deve ampliare le sue prestazioni al di là degli obiettivi economici degli azionisti. In questo senso, lo sviluppo di azioni che si concentrano sugli *stakeholder* migliora la percezione sul valore che la gestione delle risorse umane aggiunge al successo organizzativo.
- La prospettiva degli *stakeholder* aiuta a sviluppare una visione differenziata rispetto all'approccio puramente strumentale. In questo approccio, la comprensione dei conflitti organizzativi si basa solo sulle presunte relazioni antagoniste tra collaboratori e datori di lavoro.
- L'orientamento agli *stakeholder* favorisce l'adozione di processi etici per la gestione delle risorse umane, promuovendo la percezione di giustizia procedurale e distributiva nell'organizzazione.

CAPITOLO III

IL CASO TECHNOGYM

3.1 Cenni metodologici

La domanda di ricerca parte dallo studio esplorativo del Capitolo II, che si è concentrato in prima battuta sulla sostenibilità e lo sviluppo sostenibile (Linnenluecke e Griffiths, 2010). Dopo aver confermato la permanenza di divergenze in termini concettuali (Glavič e Lukman, 2007, Presley 2007, Lozano, 2008), si è approfondito l'emergere di un nuovo paradigma: il *Sustainable human resource management* (Boudreau e Ramstad, 2005, Ehnert 2016).

L'attuale letteratura sul *Sustainable HRM* è ancora frammentaria, varia e piena di difficoltà, per questo ho deciso di dividere lo studio esplorativo in tre macroaree:

- Racchiudere i molteplici i termini utilizzati per collegare la sostenibilità alle attività di HRM volti a definire il duplice vantaggio tra datore di lavoro e i collaboratori. Tra questi: sistemi di lavoro sostenibili (Docherty, Forslin, Shani e Kira 2002), con i *leader* che soddisfano le esigenze dei collaboratori attraverso spazi confortevoli in cui lavorare che ispirano i collaboratori ad essere creativi; sostenibilità delle risorse umane (Gollan 2000; Wirtenberg, Harmon, Russell e Fairfield 2007); *leadership* sostenibile (Averi 2005; Avery e Bergsteiner 2010) e organizzazione sostenibile (Dunphy 2007).
- La seconda macroarea ha analizzato, prendendo in esame l'elaborato di Gollan (2000), come le organizzazioni devono sviluppare azioni volte a promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro, la riduzione e la prevenzione dello *stress*, un adeguato adattamento della forza lavoro alle attività da svolgere, progettare condizioni di lavoro ergonomiche che consentano il benessere dei collaboratori e favoriscano l'equilibrio tra il lavoro e la vita personale degli individui (Gollan, 2000; Ehnert, 2009; Hirsig, 2013; Jarlstrom, 2016), attraverso il benessere psicologico e il *work life balance*.
- In ultimo, si è collegata la teoria degli *stakeholder* e la gestione sostenibile delle risorse umane (J. Arlstrom., 2016), con l'obiettivo di valutare l'integrazione del *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori.

L'obiettivo della ricerca è condurre uno studio esplorativo sul *Sustainable HRM* utilizzando un caso studio come contesto di analisi. Nello specifico, questa ricerca mira a utilizzare un caso studio per esplorare il concetto di *Sustainable HRM* e valutare il suo impatto sulla sostenibilità organizzativa e sul benessere dei collaboratori. Attraverso l'analisi delle tre macroaree nel contesto specifico del caso studio, si

cercherà di ottenere una comprensione approfondita dei legami tra sostenibilità e HRM e delle strategie adottate dall'organizzazione per raggiungere un duplice vantaggio tra il datore di lavoro e collaboratori.

3.1.1 Perché un caso studio

Lo studio di un caso qualitativo sostiene la metodologia di ricerca ed aiuta ad esplorare il fenomeno in un particolare contesto attraverso varie fonti di dati. Effettua l'esplorazione attraverso una varietà di lenti al fine di rivelare molteplici aspetti del fenomeno in esame. La scelta dell'azienda è ricaduta su Technogym, in quanto rispecchia perfettamente l'ideale proposto nel mio elaborato. Technogym è una realtà che ha colto nelle tendenze globali un'opportunità, utilizzando la tecnologia come supporto per il benessere dei collaboratori. Inoltre, è una società che già negli anni '90 ha introdotto il concetto di *wellness* come motore di benessere per la salute fisica e mentale dei collaboratori. Si tratta di un'organizzazione che crede fortemente nelle persone e che ritiene che il successo di un'organizzazione sia raggiungibile ponendo i collaboratori al centro della strategia aziendale.

Technogym presenta un programma di gestione dei talenti e piani di formazione annuali progettati attraverso il *continuous feedback*, che vengono realizzati tramite attività di *coaching*, formazione in aula e *training on the job*. È un'organizzazione che crede nella sostenibilità, la quale è fortemente integrata nella cultura aziendale. Identifica gli ambienti di lavoro come luoghi di aggregazione di informazioni, idee e competenze al fine di sviluppare e valorizzare le potenzialità ogni singolo collaboratore e rafforzare i valori di gruppo. È governata da una *leadership* inclusiva che stimola la curiosità, l'innovazione, il confronto e la fiducia. È fortemente attiva anche sul piano sociale attraverso programmi volti a migliorare lo stile di vita e il benessere delle persone, in linea con la *mission* aziendale. Attraverso il "T-Welfare" aziendale, l'organizzazione mette al centro ogni giorno la qualità di vita dei propri collaboratori.

Spiegata la scelta dell'impresa, attenta al benessere dei collaboratori e all'adozione di pratiche HR sostenibili, lo scopo dell'indagine è volto a confermare lo studio fin qui condotto attraverso la conoscenza dei vantaggi che si possono estrarre coniugando i nuovi ambienti di lavoro con il benessere e la soddisfazione dei collaboratori. L'obiettivo è comprendere quali difficoltà si riscontrano, come queste influenzano le *performance* e quali metriche vengono utilizzate. Il *focus* sarà l'ufficio dotato di *smart*

items e sensori in grado di registrare molteplici parametri, come la qualità dell'aria, l'illuminazione ispirata al ritmo cardiaco per migliorare la concentrazione, il controllo dello *stress* e il modo in cui i collaboratori utilizzano gli spazi e si muovono al loro interno. Ciò non implica solo la preoccupazione per la loro accessibilità in tali spazi, ma soprattutto il ridisegno e la riprogettazione di questi luoghi in funzione del benessere psicofisico dei collaboratori. Mediante la tecnologia utilizzata e la raccolta di dati, è possibile definire nuove modalità e modelli di lavoro improntati sulla flessibilità e sul benessere, considerate leve fondamentali per incrementare la *performance* e favorire una collaborazione fruttuosa all'interno dell'organizzazione. Inoltre, un ulteriore obiettivo è quello di indagare come una *leadership* inclusiva possa influenzare positivamente i propri collaboratori, analizzando i cambiamenti rispetto al passato e le nuove metriche e pratiche sostenibili adottate per garantire un duplice vantaggio.

3.1.2 Perché un'intervista e i limiti

Per gli obiettivi della ricerca, le domande e il contesto specifico in esame, è stato scelto di utilizzare l'intervista come metodo di ricerca per il caso studio. L'intervista è stata ritenuta appropriata perché ha consentito di approfondire le informazioni già raccolte attraverso altre fonti e metodi di ricerca, contestualizzando l'analisi precedente. Inoltre, l'intervista ha permesso di esplorare gli aspetti sociali, culturali e contestuali, consentendo una visione più approfondita dei fattori che influiscono sulle dinamiche in esame.

La metodologia di ricerca si è basata su un'intervista veicolata dal responsabile del *Global Home Sales Director – D2C Business Division* in Technogym, Alessandro Lamanna. La sua esperienza professionale di rilievo in aziende di fama internazionale come Nokia, Microsoft e Technogym ha reso preziosa la sua partecipazione all'intervista.

Le domande dell'intervista sono state formulate per comprendere un possibile cambiamento della *leadership* nelle diverse organizzazioni, soprattutto nel periodo post-pandemico. Ulteriori domande si sono basate sullo scopo dell'indagine e sugli elementi di analisi derivanti dalla letteratura e dai vari *report* esaminati.

Infine, sono state richieste informazioni sulle metriche e sulle pratiche sostenibili adottate per il benessere e per le *performance* dei collaboratori.

Tuttavia, è importante notare che questa ricerca empirica presenta dei limiti. In primo luogo, l'intervista non può essere considerata significativa o rappresentativa dell'intero studio, ma può fornire solo un'indicazione e opinioni rispetto all'argomento proposto. Il colloquio può fornire un'idea indicativa dei benefici introdotti dalla rivisitazione dei luoghi di lavoro rispetto alle esigenze dei collaboratori supportate dalle nuove tecnologie e su come uniformarsi a una *leadership* inclusiva che promuova la *diversity & inclusion*. Questa ricerca può essere utile come punto di partenza per una valutazione più ampia del contesto al fine di comprendere appieno il potenziale successo della proposta descritta nell'elaborato.

3.2 La storia di Technogym

Technogym è stata fondata nel 1983 a Cesena da Nerio Alessandri, che ancora oggi ricopre il ruolo di presidente dell'azienda. All'età di soli 22 anni, Alessandri ha combinato le sue competenze nel campo tecnologico con la sua passione per il fitness, dando vita al nome "Technogym". Mentre si allenava in palestra, ha avuto l'idea di sviluppare attrezzi per rendere gli allenamenti più sicuri e meno stressanti per le articolazioni. Nel garage di casa sua, ha progettato e costruito il primo attrezzo chiamato *Hack Squat*, che migliorava la sicurezza del movimento degli *squat*. Da quel momento, Alessandri non si fermato e già l'anno successivo, nel 1984, Technogym ha lanciato "*Isotonic Line*", la prima linea completa per l'allenamento della forza isotonica. Due anni dopo, è stato lanciato il primo prodotto per uso domestico chiamato "Unica".

Negli anni successivi, Technogym ha continuato a espandersi diventando fornitore ufficiale per alcune delle principali squadre di calcio come L'A.C. Milan e per piloti della Formula uno, tra cui Ayrton Senna e Michael Schumacher. Negli anni '90, il concetto di *wellness* è stato introdotto nel *brand*: l'attività fisica è diventata una fonte di benessere essenziale non solo per i consumatori, ma anche per i collaboratori, sia dal punto di vista fisico che mentale.

Nel 2000, Technogym ha ottenuto il ruolo di fornitore ufficiale delle Olimpiadi di Sydney e da allora ha continuato a essere coinvolta nelle Olimpiadi, tra cui Atene 2004, Torino 2006, Pechino 2008, Londra 2012, Rio 2016, Pyeongchang 2018 e Tokyo 2021. Nel 2012, ha sviluppato "*MyWellness cloud*", la prima piattaforma *cloud* nel settore del *fitness*, che consente l'accesso ai programmi personalizzati e una connessione continua con lo *staff* di supporto in qualsiasi momento e luogo. Nel 2014, ha lanciato

una campagna sociale chiamata *Let's move for a better world* per combattere obesità e sedentarietà, che è diventata un evento annuale. Nell'Expo 2015 di Milano, Technogym ha presentato la campagna "*Let's move and Donate food*". Entrambe le campagne utilizzano dispositivi e l'applicazione Technogym per tenere traccia dell'attività fisica svolta dagli utenti.

Grazie alla sua attenzione all'ambiente interno ed esterno, Technogym è stata in grado di affrontare periodi di grandi trasformazioni rimanendo vicina ai collaboratori e focalizzandosi sul loro benessere. Oggi, l'azienda è scelta come partner da oltre 10.000 aziende per i progetti di cura dei propri collaboratori, tra cui Google, Facebook, Amazon e Apple. Ciò è il risultato di una società che si è sempre adattata ai *megatrend* e ha adottato una *leadership* inclusiva, coerentemente con quanto proposto nell'elaborato.

3.2.1 Visione dell'imprenditore

Alessandri ritiene che "il successo di un'azienda dipenda dalla capacità di investire su competenze, idee, esperienze" in una semplice parola: "persone". Per essere *leader* nel proprio settore, occorre investire su questi elementi appena descritti. Proprio per questo, molte organizzazioni cercano di adottare delle politiche volte ad attrarre giovani talenti e figure professionali.

Un esempio di ciò è la costituzione del "Technogym Village", luogo in cui l'idea del *wellness* prende vita, dove i collaboratori, e non solo, possono sviluppare, promuovere e vivere i vari aspetti del "*Wellness Lifestyle*". Il Technogym Village consiste in un ambiente di lavoro unico dal punto di vista dell'innovazione e sostenibilità, ma anche per il fatto che rappresenta un centro di aggregazione di informazioni, idee e competenze. È un villaggio che è costantemente in comunicazione con le università più importanti e centri di ricerca, nel quale l'innovazione è argomento del giorno. Un altro aspetto fondamentale è la formazione continua dei collaboratori, cercando di far sviluppare competenze individuali e rafforzare i valori del gruppo. Tutto questo avviene tramite un piano di formazione annuale ben strutturato, che viene ideato all'inizio di ogni anno definendo le priorità formative e concentrandosi sui bisogni formativi dei collaboratori. Questa formazione può avvenire grazie ad un *feedback* continuo, attività di *coaching*, formazione in aula e il *training on the job*²⁶.

²⁶ È una metodologia formativa svolta in azienda che consente al collaboratore di acquisire nuove competenze osservando e, soprattutto, provando e mettendo in pratica ciò che via via apprende. In altre parole, il *training on the job* consente di insegnare al collaboratore il modo corretto di svolgere la propria mansione mentre la sta svolgendo.

Ma cos'è la *leadership* inclusiva secondo il fondatore di Technogym? È avere sempre il desiderio di innovare e cambiare, senza farsi inibire dalle competenze assunte. L'organizzazione deve essere vista dal proprio *leader* come una pianta da far crescere: si deve seminare, curare, innaffiare e potare in modo che le radici siano profonde e radicate. Questa metafora mette in risalto il fatto che un'organizzazione, per crescere e guardare al futuro, dovrà curare i propri collaboratori, il territorio, la cultura e tutti gli *stakeholder*. Inoltre, per Alessandri, il luogo di lavoro rappresenta l'espressione di una filosofia della ricerca del benessere, e non a caso parla di "luogo" non di "spazio". La *leadership* inclusiva significa guardare al benessere dei collaboratori, farli sentire inclusi all'interno dell'organizzazione e non considerarli come semplici dipendenti. Fondamentale sarà creare empatia; infatti, Alessandri porta periodicamente i propri dirigenti, collaboratori e i giovani talenti a visitare il *garage* dove ha realizzato il suo primo attrezzo, poiché ritiene che quando si tocca con mano quello che si fa, questo possa valere più di un master o di un corso di formazione. Trasmettere emozioni e fiducia genera inclusione, sicurezza e alimenta la motivazione intrinseca, in modo che ciascun collaboratore possa credere nelle proprie capacità e possa dimostrare di essere un talento. Inoltre, è importante per un *leader* l'ascolto dei propri collaboratori: ascoltare i loro bisogni, le loro lamentele e apprezzare i complimenti. "Sentire è facile, ascoltare è molto difficile".

Un aspetto interessante sono anche le metriche. Il fondatore, durante i colloqui, non guarda solo alle competenze, ma considera il livello di curiosità come prima caratteristica, perché questa permette l'approfondimento, la voglia di imparare e il miglioramento continuo.

La sostenibilità e il benessere sono la chiave del successo. Aiutare le persone e credere nell'ecosistema è alla base della cultura. Questo aumenta l'*engagement* all'interno dell'organizzazione e fa leva sull'*attraction* per i giovani talenti.

Il presidente di Technogym ama circondarsi di collaboratori più bravi di lui, perché un *leader* inclusivo vuole sempre imparare e circondarsi di talenti.

Infine, un aspetto interessante e coerente con quanto esposto è il fatto che il fondatore guarda i giovani per comprendere il mercato del futuro. "Imparare dai giovani è bellissimo, poiché vivono prospettive diverse da quelle vissute in passato, e soprattutto nel periodo di grandi cambiamenti a cui stiamo assistendo, questo aspetto è essenziale" (Nerio Alessandro, 2021)

3.2.2 La sostenibilità in Technogym

Technogym attribuisce grande importanza alla sostenibilità in diversi aspetti del proprio *business*. L'azienda è impegnata a ridurre l'impatto ambientale delle sue operazioni, promuovendo pratiche sostenibili e sviluppando prodotti innovativi che siano ecologici utilizzando materiali riciclati e a basso impatto ambientale, riducendo l'uso di sostanze chimiche nocive e minimizzando il consumo energetico durante il processo di produzione. L'azienda investe in tecnologie innovative per migliorare l'efficienza energetica delle sue attrezzature, consentendo ai loro prodotti di consumare meno energia durante l'uso, riducendo l'impatto ambientale complessivo. Oltre alla sostenibilità ambientale, Technogym si impegna a promuovere stili di vita sani e sostenibili tra i propri clienti. Offre soluzioni per il *fitness* e il benessere che incoraggiano l'attività fisica, la consapevolezza ambientale e il benessere globale.

La sostenibilità si estende anche all'interno dell'azienda, considerando i propri collaboratori come un pilastro fondamentale per il successo dell'organizzazione. Technogym si impegna a creare un ambiente di lavoro sostenibile che promuova il benessere e la crescita professionale dei collaboratori. Gli aspetti chiave in questo ambito includono:

- **Salute e sicurezza:** Technogym garantisce un ambiente di lavoro sicuro e salutare per adottando misure di sicurezza e protocolli per ridurre al minimo i rischi di incidenti e lesioni sul lavoro. Vengono anche promossi programmi di benessere che incoraggiano uno stile di vita sano e attivo.
- **Diversity & inclusion:** L'organizzazione promuove l'inclusione e la diversità nel proprio ambiente di lavoro, valorizzando esperienze, *background* e prospettive diverse. Si crea un ambiente di lavoro inclusivo in cui ogni collaboratore viene trattato con rispetto e dignità. Vengono adottate politiche per prevenire la discriminazione e promuovere l'uguaglianza di opportunità.
- **Sviluppo professionale:** Technogym fornisce programmi di formazione e percorsi di carriera per aiutare i collaboratori a sviluppare le proprie competenze e raggiungere i propri obiettivi professionali. Favorisce anche la mobilità interna e l'avanzamento basato sul merito.
- **Work life balance:** Technogym riconosce l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata per il benessere complessivo dei collaboratori. Vengono promosse politiche flessibili, come orari di lavoro flessibili e programmi di

lavoro da remoto, per consentire ai collaboratori di conciliare meglio i loro impegni professionali e personali;

- Coinvolgimento e partecipazione: L'azienda promuove il coinvolgimento attivo dei collaboratori nel processo decisionale. Organizza incontri regolari, sessioni di *feedback* e meccanismi di comunicazione aperti per favorire un dialogo costruttivo tra i *manager* e i collaboratori.

3.3 Evidenze della ricerca

Data la ricca e lunga carriera professionale di Alessandro Lamanna, il primo tema affrontato durante l'intervista è stato il cambiamento della *leadership*. In linea con quanto analizzato e approfondito nel capitolo II, Lamanna sottolinea come durante gli anni trascorsi in Nokia, Microsoft e successivamente in Technogym, la *leadership* sia diventata sempre più fluida rispetto al passato. Rimarca come il meccanismo di coinvolgimento e motivazione oggi vanno oltre l'aspetto puramente monetario e coinvolga sempre di più la qualità di vita e il benessere dei collaboratori. Questo è il frutto dei cambiamenti a cui stiamo assistendo e della forte spinta della digitalizzazione, che ha portato a nuove modalità di lavoro. Lamanna sostiene che, per garantire le *performance* in presenza del *remote working*, il rapporto tra i *leader* e i collaboratori deve essere molto più fiduciario e basato su risultati e obiettivi. In assenza di ciò, la tecnologia può essere controproducente.

Non è sempre agevole per i *leader* cambiare il proprio *mindset*. Questo perché sono cresciuti in epoche diverse e sono abituati a una rigida gerarchia che li pone al centro dell'organigramma. Ma allora, come formare i *leader* verso una *leadership* inclusiva? Alessandro Lamanna ritiene che la *leadership* inclusiva inizi dal rapporto di fiducia, dalla condivisione di una *vision* e di un sogno comune. La condivisione, il rispetto e l'esempio diventano fondamentali affinché tutti si sentano inclusi. La formazione, così come i *feedback*, non devono essere rivolti solo ai collaboratori, ma è necessario promuovere una formazione manageriale affinché i *leader* diventino dei veri e propri *coach*, acquisendo abilità di comunicazione aperta e ascolto attivo. Questo permetterà non solo di migliorare le *performance*, ma anche di riconoscere e rispondere al disagio emotivo dei collaborati, che si sentiranno maggiormente apprezzati come veri contributori dell'organizzazione, facendo leva sull'*engagement*.

Un esempio concreto è proprio Lamanna, che ci racconta del cambiamento affrontato in azienda: "Technogym è una azienda tradizionale e il cambiamento che ha dovuto

affrontare è stato sostanziale ed importante. La rivoluzione è iniziata dall'alto, e la prima linea, assieme alla proprietà, ha dovuto adeguarsi ai cambiamenti. Le *skills* più importanti acquisite per far fronte alle nuove modalità di lavoro sono l'adattamento continuo, la proattività e la gestione dell'imprevedibile. La fiducia diventa fondamentale nel momento in cui bisogna decidere velocemente e cambiare” (Lamanna A.).

Questi cambiamenti sostanziali hanno portato anche a una rivisitazione della gestione dei *team* all'interno dell'organizzazione, come enfatizza l'intervistato. I *team* all'interno di Technogym hanno piena delega e fiducia, il che permette di incrementare la loro motivazione intrinseca, in quanto si sentono contributori attivi nel perseguimento degli obiettivi a 3-6-12-24 mesi.

Altro aspetto di rilievo che emerge dall'intervista è l'importanza sempre più auspicabile che sta assumendo il *teamworking* rispetto al lavoro individuale. “Il *teamworking* è stato, e ancor di più sarà, un elemento fondamentale. Bisogna operare come un organismo vivente, che sente i segnali deboli, decodifica e reagisce velocemente”. Queste le parole di Alessandro Lamanna sul *teamworking*, che lasciano trasparire come sia cardinale il lavoro in *team* rispetto al passato. Per sviluppare dei *team* di successo sarà fondamentale definire degli obiettivi chiari e ben definiti e delegare e lasciare la stessa fiducia a ogni singolo collaboratore. Inoltre, le metriche utilizzate consentono di agevolare e valutare anche i *team* ibridi tra chi lavora in ufficio e chi lavora in *remote working*, garantendo flessibilità e prevenendo un possibile calo della motivazione o una concorrenza interna distruttiva fra collaboratori. In merito a ciò, Alessandro Lamanna rimarca che i *team* ibridi non sono un problema se visione aziendale, valore e strategia sono chiari e condivisi. Da queste parole si comprende che la vera strategia deve partire dall'interno dall'organizzazione, per poi potersi affacciare con successo all'esterno. Inoltre, se i collaboratori non sono posti al centro dell'azienda, questa condivisione viene meno.

Ma quali sono i nuovi bisogni e cosa si aspettano rispetto al passato i collaboratori di Technogym? Tra i vari bisogni indicati, quelli che più hanno colpito la mia attenzione sono: prevedere, immaginare scenari diversi, stimare rischi e avere un *contingency plans*, flessibilità, adattabilità e fluidità.

Questi bisogni, sollevati dai collaboratori di Technogym, hanno colpito la mia attenzione perché ognuno di essi è ricco di significato. Il prevedere e immaginare scenari diversi mette in luce il fatto che i collaboratori vogliono essere protagonisti

attivi del successo dell'organizzazione, denotando che quando c'è benessere all'interno di un'organizzazione, la motivazione intrinseca aumenta e il lavoro diventa realizzazione, non un luogo da cui evadere. Stimare rischi e avere un *contingency plan* rispecchia il fatto che i collaboratori, rispetto al passato sono più attenti ai propri bisogni e vogliono essere sicuri del lavoro svolto, non operare semplicemente perché deve essere fatto. Infine, abbiamo flessibilità, adattabilità e fluidità che rimarcano quanto analizzato nei vari *report*: i collaborati vogliono assumere competenze che gli garantiscano l'*employability* e che possono sfruttare in vari ambiti, in modo da essere flessibili, adattabili e fluidi allo stesso tempo.

3.3.1 L'ufficio che si prende cura del benessere

L'intervista si è soffermata successivamente sulla realizzazione, in Technogym, degli uffici intelligenti. Questi uffici si avvalgono delle nuove tecnologie e delle nuove metriche per soddisfare il benessere dei collaboratori, ottimizzando spazi, strumenti e opportunità. La loro realizzazione è volta ad aumentare la soddisfazione, la motivazione e le *performance* al fine di garantire la sicurezza sul lavoro, la salute e il benessere dei collaboratori. Inoltre, il *design* di questi uffici intelligenti è tipico di un *open space*, in modo da stimolare la collaborazione e anche una sana competitività che, se ben indirizzata e gestita, offre grandi opportunità a tutti.

Technogym è fortemente convinta che, grazie al supporto della tecnologia, sia possibile trasformare gli spazi in luoghi, coniugando il benessere e la soddisfazione dei collaboratori. “I luoghi di lavoro stanno cambiando nella forma e nella sostanza, perché un collaboratore in forma e felice è di gran lunga più produttivo ed efficiente, come dimostrano numerosi studi e come confermano i dati disponibili all'azienda grazie al massiccio ricorso alla tecnologia²⁷”.

Nel dettaglio, i nuovi uffici *smart* in Technogym sono dotati di diversi oggetti intelligenti e sensori che permettono di ottenere numerosi dati. Una volta analizzati, questi dati forniscono informazioni utili per migliorare il benessere e la qualità del lavoro dei collaboratori, riprogettando e ridisegnando questi luoghi non solo per migliorare l'accessibilità, ma soprattutto in funzione del benessere psicofisico delle persone.

²⁷ Fonte: sito Technogym.

Esempi di come la tecnologia viene posta al servizio del benessere, portando i luoghi di lavoro a essere in sintonia con le persone, sono sensori che analizzano la qualità dell'aria, riducendo i cali di produttività e migliorando lo stato di salute dei collaboratori. Un altro esempio è l'utilizzo di una illuminazione artificiale ispirata al ritmo cardiaco per migliorare la concentrazione.

Tutti i dati e le informazioni estrapolate giorno dopo giorno, grazie all'implementazione degli uffici intelligenti, offrono all'azienda l'opportunità di adottare un approccio *data driven* per progettare il futuro, rimanendo al passo con le esigenze e con i bisogni dei collaboratori. “Questo è reso possibile solo se parte da una profonda convinzione della *leadership* che incontra le aspettative e l'impegno di tutti i collaboratori” (Lamanna A).

Alle metriche tradizionali per misurare la sostenibilità, come il tasso di *turnover*, le indagini di clima e i differenziali retributivi, si affiancano nuove metriche grazie alla realizzazione degli uffici *smart*. Oltre a quelle citate, ulteriori metriche per garantire una maggior sostenibilità, questa volta dell'intero del *team*, sono valutare lo spirito del *team* e il supporto reciproco, nonché un *contingency plan* che assicura un pronto intervento volto ad arginare i possibili rischi, reso possibile anche a frequenti *brainstorming*²⁸.

Resta evidente che le metriche sono necessarie per garantire sostenibilità all'interno di un'organizzazione. Esse forniscono una base di dati solida per prendere decisioni aziendali informate e basate sui fatti, migliorando l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione stessa. Le metriche possono aiutare a identificare le aree in cui i collaboratori possono migliorare le loro prestazioni, consentendo lo sviluppo di piani di formazione e sviluppo personalizzati. Inoltre, le metriche possono contribuire a migliorare le politiche aziendali e a sviluppare pratiche di gestione delle risorse umane più efficaci.

3.3.2. I programmi di welfare e il work life balance in Technogym

L'intervista si è conclusa parlando dei programmi di *welfare* aziendale e *work life balance* implementati da Technogym. In linea con la sua *mission* e con l'analisi del *welfare* strategico necessario per affrontare le sfide del futuro, Technogym ha adottato una filosofia del *wellness* come impegno quotidiano verso i propri collaboratori, migliorando così la qualità della loro vita e del lavoro.

²⁸ Tecnica creativa di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema.

Durante l'intervista, Alesando Lamanna ha evidenziato i principali programmi realizzati, che coinvolgono i collaboratori e mirano a migliorare la loro salute fisica e mentale e a soddisfare i loro bisogni.

Un esempio di programma è il “*working for wellness*”, che offre ai collaboratori l'accesso a una palestra all'avanguardia e a una vasta gamma di corsi di gruppo per favorire l'interazione sociale. Il programma include anche *check up* medici gratuiti per verificare lo stato di salute, programmi nutrizionali personalizzati e indicazioni per migliorare il benessere mentale.

Un altro programma importante è il “T-Restaurant”, il primo ristorante aziendale *wellness* al mondo, che offre ogni giorno cibi organici a km 0. Questo programma non solo si preoccupa della salute dei collaboratori, ma anche delle loro famiglie, attraverso il “Take Home” con la possibilità di portare questi pasti salutari a casa.

La palestra e gli spazi *outdoor* sono accessibili ai familiari e agli amici dei collaboratori tutti i fine settimana. Technogym considera un ambiente di lavoro sano non solo in termini di spazi fisici, ma anche del benessere che deriva dal condividere momenti insieme.

Per favorire un miglior *work life balance* e affrontare le esigenze dei collaboratori, sono state implementate una serie di misure e si è lavorato sulla comunicazione e condivisione delle nuove modalità di lavoro e utilizzo degli spazi. In risposta alla pandemia da COVID-19, è stato elaborato un codice comportamentale e attivato un servizio di *Medical Opinion* per fornire informazioni sanitarie legate alla pandemia. A livello organizzativo, sono state adottate modalità di turnazione e rotazione per il personale produttivo, mentre per i ruoli impiegatizi è stato introdotto l'*home working* tramite l'utilizzo di piattaforme che offrono flessibilità ai collaboratori.

3.4 Le pratiche HR

Le pratiche HR, se implementate correttamente, contribuiscono a definire il *Sustainable HRM*. Questo approccio si basa su tre principi secondo Ehnert (2009).

Il primo principio riguarda la capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere talenti, diventando un'azienda attraente rispetto agli altri concorrenti. Per raggiungere questo obiettivo, l'organizzazione deve adottare pratiche che creano un ambiente di lavoro attraente e stimolante, promuovono la diversità culturale e di genere, consolidano la reputazione aziendale come socialmente responsabile e degna di

fiducia, favoriscono la conciliazione vita-lavoro e sviluppano adeguate politiche di *compensation* (Ehnert, 2009; Hirsig, 2013, Jarlstr, 2016).

Il secondo principio riguarda l'investimento nella qualifica dei collaboratori, mirando sia alle esigenze attuali che a quelle future dell'organizzazione. Ciò implica lo sviluppo di azioni di formazione e apprendimento a lungo termine, programmi di sviluppo del personale a livello individuale, di gruppo e dirigenziale, programmi di qualificazione professionale o di tirocinio, gestione dei talenti, sequenza di programmi interni, tutoraggio, azioni di *mentoring* e attività che promuovono l'occupabilità dei collaboratori (Gollan, 2000; Boudreau e Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Hirsig, 2013). Infine, il terzo principio riguarda la gestione sostenibile delle risorse umane, che si concentra sulle politiche volte a garantire l'*attraction*, la *retention* e l'*engagement* dei collaboratori, permettendogli di vivere il lavoro con passione e piacere, come occasione di crescita.

3.3.1 Formazione

L'occupabilità delle persone non dipende più da ciò che già si conosce e dalle competenze acquisite, ma da ciò che si avrà la possibilità di imparare. I continui mutamenti ambientali hanno ridotto il ciclo di vita delle competenze, e l'offerta formativa deve sapersi adeguare a questi cambiamenti. Nuovamente, la digitalizzazione e la crescita del lavoro qualificato possono offrire molteplici opportunità a tutte le organizzazioni che, con l'aiuto dei responsabili HR, riusciranno a rispondere ai nuovi *trend* formativi.

La formazione è una pratica che garantisce sostenibilità aziendale quando è rivolta non solo ai collaborati, bensì anche ai *manager*. Infatti, oggi i *leader* devono aggiornare costantemente le proprie competenze con modalità flessibili e compatibili con le esigenze dei collaboratori. In aggiunta, i piani di formazione sono ben visti anche all'esterno dell'organizzazione. La generazione Z, infatti, ricerca organizzazioni che offrono piani di formazione e di crescita continua. Ciò permetterà di far leva sull'*attraction* oltre ad aumentare il livello di *engagement* dei collaboratori.

Technogym adotta una strategia di formazione e sviluppo dei collaboratori volta a favorire una crescita professionale, migliorare le competenze e garantire l'adeguamento alle esigenze aziendali. In particolare, abbiamo:

- Valutazione delle competenze: prima di avviare il percorso di formazione, Technogym valuta le competenze dei collaboratori al fine di identificare le aree

di sviluppo individuale e collettivo. Questo processo permette di individuare le necessità di formazione specifiche per ciascun collaboratore e di pianificare interventi formativi mirati.

- Piani di sviluppo individuale: Technogym sviluppa piani personalizzati per ciascun collaboratore, che includono obiettivi di apprendimento e di crescita professionale. Questi piani tengono conto delle ambizioni e delle aspirazioni dei collaboratori, fornendo loro opportunità di sviluppo e progressione di carriera all'interno dell'azienda.
- Formazione interna ed esterna: l'organizzazione offre sia opportunità di formazione interna, svolta da esperti o da *manager* con competenze specifiche, sia l'accesso a corsi esterni e a programmi di sviluppo professionale. Questa combinazione consente ai collaboratori di acquisire conoscenze e competenze sia tecniche che trasversali, favorendo un apprendimento completo e multidimensionale.
- Programmi di *mentoring e coaching*: queste iniziative consentono di favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra collaboratori più esperti e quelli in fase di crescita professionale. Il *mentoring* e il *coaching* aiutano i collaboratori a sviluppare le proprie competenze, a superare le sfide e a raggiungere i propri obiettivi;
- *Leadership development*: Technogym dedica particolare attenzione allo sviluppo delle competenze di *leadership* dei suoi collaboratori. Attraverso programmi specifici e opportunità di formazione sulle competenze manageriali, l'azienda mira a creare una *leadership* forte e in grado di guidare il successo dell'organizzazione;
- Valutazione del rendimento e *feedback*: l'azienda utilizza processi di valutazione del rendimento per monitorare e valutare le *performance* dei collaboratori. Questo permette di indentificare gli eventuali bisogni di formazione e di fornire un *feedback* costruttivo per favorire lo sviluppo personale e professionale dei collaboratori.

L'obiettivo di Technogym è creare un ambiente di lavoro stimolante e supportare la crescita dei propri collaboratori attraverso una formazione mirata e continua. Questo approccio promuove l'acquisizione di competenze, il progresso professionale e contribuisce a mantenere un alto livello di soddisfazione dei collaboratori all'interno dell'azienda.

3.3.2 Piani di carriera

Per carriera si intende l'insieme di mansioni che un individuo ricopre nel tempo e che sono qualificate congiuntamente dal livello retributivo, dalla qualifica, dalla posizione, dal livello gerarchico, dai contenuti e dalle caratteristiche professionali dei compiti (Salvemini,1992).

La pianificazione dei piani di carriera è un tema di rilievo nelle pratiche organizzative di sviluppo delle risorse umane e rientra nel *Sustainable HRM*, in quanto è in grado di assicurare il maggior vantaggio possibile tra il datore di lavoro e i collaboratori. Pianificare piani di carriera impeccabili per i propri collaboratori, combinati con la costante formazione, consente di aumentare il livello di motivazione, di *retention* e di *engagement*, e di far sì che organizzazione e i collaboratori viaggino sullo stesso binario dello sviluppo del business aziendale.

I piani di carriera per i collaboratori in Technogym sono progettati per favorire lo sviluppo professionale, la crescita e l'avanzamento all'interno dell'azienda. L'organizzazione offre diverse opportunità per la progressione di carriera dei suoi collaboratori, prendendo in considerazione le loro ambizioni, competenze e risultati. Technogym inizia il processo di pianificazione della carriera valutando le competenze, capacità e aspirazioni dei collaboratori. Ciò avviene attraverso colloqui individuali, valutazioni del rendimento o *assessment* specifici, con l'obiettivo di comprendere le aree di forza e di sviluppo dei collaboratori, nonché le loro ambizioni di carriera.

Una volta valutate le competenze e aspirazioni, Technogym collabora con i collaboratori per definire gli obiettivi di carriera personali. Questi obiettivi possono includere l'avanzamento di ruolo, l'acquisizione di nuove competenze per assicurare l'*employability*, la transizione verso un'area funzionale diversa o la *leadership* di progetti specifici.

Di rilievo, in ottica di sostenibilità, è la promozione da parte di Technogym della mobilità interna come parte dei piani di carriera dei collaboratori. Ciò significa che i collaboratori possono avere l'opportunità di assumere nuove responsabilità o di spostarsi in altre posizioni all'interno dell'azienda. La mobilità interna offre l'opportunità di acquisire nuove esperienze, ampliare le competenze e sviluppare una visione più completa dell'organizzazione. Per l'azienda, ciò permette di arricchire il portafoglio di competenze, ridurre l'asimmetria informativa, ridurre i costi e i tempi di selezione e aumentare il ritorno degli investimenti in formazione, oltre ad avere un atteggiamento positivo da parte dei sindacati.

Infine, Technogym offre opportunità di sviluppo della *leadership* per i collaboratori che dimostrano potenziale e aspirazioni di crescita in ruoli di *leadership*. Queste opportunità possono includere programmi di *leadership* interni, partecipazione a progetti strategici, *mentoring* da parte di *leader* aziendali o la possibilità di assumere posizioni manageriali.

È importante notare che i piani di carriera in Technogym sono personalizzati e flessibili, adattati alle esigenze e alle aspirazioni individuali dei collaborati. L'azienda promuove una cultura di sviluppo continuo in cui vengono offerte opportunità di apprendimento e crescita per consentire ai collaboratori di raggiungere il pieno potenziale e di progredire nella propria carriera all'interno di Technogym.

Ciò premesso, ulteriori vantaggi per le organizzazioni sono facilmente intuibili: riduzione del *turnover* del personale, miglioramento del benessere organizzativo e aumento della motivazione intrinseca con riscontri più che positivi sulle *performance* dei collaboratori.

Investire sul futuro dei collaboratori assicura la *retention* di competenze e conoscenze. Le persone si sentiranno protagoniste della crescita aziendale e non avranno motivo di guardarsi intorno per ricercare altre aziende. Tutto ciò avrà un impatto positivo sull'*employer branding* aziendale, con conseguente incremento dell'*attraction* di nuovi talenti. Infatti, un'organizzazione in cui ci si sente inclusi e in cui i collaboratori vogliono permanere è una realtà appetibile per nuovi talenti, soprattutto se a completare l'offerta c'è una promessa di crescita.

3.3.3 Gestione dei talenti

La gestione dei talenti all'interno di Technogym è fortemente influenzata dalla visione del fondatore, Nerio Alessandri. Egli ama circondarsi di talenti per poter continuare a imparare e accettare le sfide che propongono. Alla domanda "talento si nasce o si diventa?", ritiene che talento si diventi grazie a un continuo allenamento della creatività.

Questo pensiero influenza l'intera gestione dei talenti all'interno di Technogym, che abbandona l'approccio elitario secondo cui i talenti sono identificabili in un piccolo gruppo di individui per i quali è possibile definire dei precisi percorsi di sviluppo e che alimenta un clima di competizione continua.

Il *focus* in Technogym è sulle persone di talento, intravedendo in ciascuno di loro il potenziale e aiutando i collaboratori a scoprire il proprio talento e metterlo a frutto,

generando sostenibilità nel lungo periodo in un'ottica inclusiva. Inoltre, gli strumenti di sviluppo come formazione e piani di carriera, favoriscono la crescita di tale talento all'interno dell'organizzazione, evitando di deresponsabilizzare l'organizzazione e il *management*.

In quest prospettiva conservatrice e inclusiva di ogni risorsa, mirata a far emergere il potenziale attuale e futuro di ogni singolo collaboratore, Technogym si concentra sulle competenze per creare valore, piuttosto che sulle mansioni. L'azienda rimane flessibile, ponendo il benessere dei collaboratori al centro dell'organizzazione e favorendo la mobilità interna per riutilizzare i talenti, alimentando così le strategie dell'*employer branding* con la *talent experience*.

Attraverso questa gestione strategica e sostenibile dei talenti, Technogym mira a creare un ambiente in cui i talenti possano prosperare, contribuire all'innovazione e al successo dell'azienda.

CONCLUSIONI

In questa tesi, partendo dalla definizione e dalle diverse visioni che il mondo ha sulla sostenibilità, si è voluto rimarcare l'importanza della sostenibilità integrata in tutte le sue dimensioni: economica, sociale, ambientale e culturale. Sono state avanzate le varie scorciatoie intraprese dalle organizzazioni, come il fenomeno del *greenwashing*, volte a perseguire incessantemente la sola dimensione economica, lasciando il resto di facciata e producendo esternalità negative in un'ottica conservatrice.

Oggi, queste scorciatoie non sono più ammissibili per come gira veloce il mondo, per l'avvento della pandemia e per effetto dei *megatrend* evidenziati. Questi hanno fatto emergere un nuovo possibile approccio in grado di ristabilire le regole per un futuro sostenibile: il *Sustainable HRM*.

Oggi, sempre più i *millennial* e la generazione Z guardano le imprese sotto il profilo della sostenibilità, escludendo aziende che non prendono posizioni su questi temi. Dunque, resta evidente che le organizzazioni prima o poi saranno meno attraenti per i giovani se non saranno posizionate in un certo modo. Il *Sustainable HRM* ha il compito di raccogliere opportunità dove fino ad oggi si sono intraviste esclusivamente minacce.

All'interno dell'elaborato si è cercato di dare un ordine chiaro delle misure d'intervento auspicabili e già applicate dalle direzioni di risorse umane. Il punto di partenza è l'emergere di un nuovo scopo da parte delle imprese e gli strumenti per eccellenza in grado di sostenere il nuovo *purpose* sostenibile sono l'*employer branding* e l'*employee retention*.

Per giungere a delle personali conclusioni sull'importanza e la presenza di variabili fondamentali nella strategia di *employer branding*, è stato analizzato uno studio realizzato da Randstad Italia sui *talent trends* del 2023 che ha visto la partecipazione di un campione di 906 tra *Top manager* e *human capital leader*.

Lo studio e le riflessioni sul corretto utilizzo sostenibile dell'*employee retention* hanno visto la guida dell'*Employer Brand Research 2022*, uno studio rappresentativo dell'*employer brand* realizzato tramite un sondaggio indipendente con oltre 6.950 persone intervistate in Italia, e il *Randstad Workmonitor 2022*, l'indagine semestrale sul mondo del lavoro, condotta da Randstad in 34 Paesi. Entrambi mettono in luce le variabili che i collaboratori si attendono e ricercano all'interno delle organizzazioni in termini di benessere e stabilità, riscontrando una ricollocazione dei bisogni che vede

al primo posto un'atmosfera di lavoro piacevole insieme a un ineccepibile *work life balance*.

Da queste prime conclusioni, ho esaminato e rivisitato la letteratura sul *Sustainable HRM*. Oggi la letteratura sul tema è ancora frammentaria, varia e piena di difficoltà. Infatti, non esiste una sua definizione precisa e spesso viene utilizzata in vari modi, differendo in termini di enfasi. Molteplici sono anche i termini utilizzati per collegare la sostenibilità alle attività di HRM. A fronte di ciò, ho suddiviso e analizzato tre macroaree per comprendere l'effettivo contributo del *Sustainable HRM* all'interno delle organizzazioni.

Nella prima macroarea sono stati racchiusi i molteplici termini utilizzati per collegare la sostenibilità alle attività di HRM, volti a definire il duplice vantaggio tra il datore di lavoro e i collaboratori.

La seconda macroarea ha analizzato, prendendo in esame l'elaborato di Gollan (2000), come le organizzazioni devono sviluppare azioni volte a promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro, la riduzione e la prevenzione dello *stress*, un adeguato adattamento della forza lavoro alle attività da svolgere, progettare condizioni di lavoro ergonomiche che consentano il benessere dei collaboratori e favoriscano l'equilibrio tra il lavoro e la vita personale degli individui (Gollan, 2000; Ehnert, 2009; Hirsig, 2013; Jarlstrom, 2016).

Infine, si è collegata la teoria degli *stakeholder* e la gestione sostenibile delle risorse umane (J. Arlstrom., 2016), con l'obiettivo di valutare l'integrazione del *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori.

I risultati evidenziano come, dal punto di vista della gestione sostenibile delle risorse umane, i *manager* hanno l'opportunità di migliorare il rapporto di lavoro promuovendo l'apprendimento organizzativo e sviluppando costantemente la carriera dei propri collaboratori; prevedere attività di partecipazione e coinvolgimento degli stessi; sviluppare pratiche che consentano l'equilibrio tra la vita personale e quella professionale attraverso il controllo e la flessibilizzazione dell'orario di lavoro; ridisegnare gli ambienti di lavoro e fornire la sostenibilità delle tattiche a lungo termine; promuovere la diversità culturale e di genere. Infine, da queste pratiche di gestione sostenibile delle risorse umane, ci si aspetta che ci sia un miglioramento della soddisfazione e dell'impegno sul lavoro, portando a un aumento delle *performance* aziendali e generando il duplice vantaggio tra datore di lavoro e collaboratori.

Per una più facile e chiara comprensione i risultati sono stati racchiusi in una tabella riassuntiva (Tabella 12-13).

Tali risultati sono stati utilizzati come domanda di ricerca per il caso studio di Technogym come contesto di analisi, con l'obiettivo di condurre uno studio esplorativo sul *Sustainable HRM*. Nello specifico, questa ricerca ha utilizzato un caso studio per esplorare il concetto di *Sustainable HRM* e valutare il suo impatto sulla sostenibilità organizzativa e sul benessere dei collaboratori. Attraverso l'analisi delle tre macroaree nel contesto specifico del caso studio, si è cercato di ottenere una comprensione approfondita dei legami tra sostenibilità e HRM e delle strategie adottate dall'organizzazione per raggiungere un duplice vantaggio tra il datore di lavoro e collaboratori.

La scelta dell'azienda è ricaduta su Technogym, in quanto rispecchia perfettamente l'ideale di quanto proposto nel mio elaborato. Technogym è una realtà che ha colto nei *megatrend* un'opportunità, utilizzando la tecnologia come supporto per il benessere dei collaboratori. Si tratta di una realtà che crede fortemente nelle persone e che il successo di un'organizzazione sia raggiungibile ponendo i collaboratori al centro della strategia aziendale.

Technogym presenta un programma di gestione dei talenti e piani di formazione annuali progettati attraverso il *continuous feedback* ottenuti tramite attività di *coaching*, formazione in aula e *training on the job*.

È un'organizzazione che crede nella sostenibilità, fortemente integrata nella cultura aziendale, e che identifica gli ambienti di lavoro quali luoghi di aggregazione di informazioni, idee e competenze in modo da sviluppare e valorizzare le potenzialità ogni singolo collaboratore e rafforzare i valori di gruppo. È governata da una *leadership* inclusiva che stimola la curiosità, l'innovazione, il confronto e la fiducia, ed è fortemente impegnata sul piano sociale attraverso programmi volti a migliorare lo stile di vita e il benessere delle persone, coerentemente con la *mission* aziendale. Attraverso il programma "T-Welfare", l'organizzazione pone quotidianamente al centro ogni giorno la qualità di vita dei propri collaborati.

Il *focus* è stato l'ufficio dotato di *smart items* e di sensori in grado di registrare molteplici parametri, come ad esempio sensori che analizzano la qualità dell'aria e un'illuminazione ispirata al ritmo cardiaco per migliorare la concentrazione, il controllo dello *stress* e il modo in cui i collaboratori utilizzano gli spazi e si muovono

al loro interno. Questo significa ridisegnare e riprogettare questi luoghi in funzione del benessere psicofisico dei collaboratori.

L'intervista è riuscita a rispecchiare l'analisi precedentemente realizzata, enfatizzando il vantaggio reciproco tra datore di lavoro e collaboratori mediante la riprogettazione degli ambienti di lavoro, un maggior lavoro in *team*, l'utilizzo della tecnologia per favorire il lavoro *phygital*, perfezionare il *work life balance* e implementare nuove metriche in grado di verificare il livello sostenibilità all'interno delle organizzazioni.

Resta opportuno sottolineare che lo studio della società e l'intervista realizzata non possono essere ritenute significative o rappresentative rispetto all'intero studio, ma possono esclusivamente indicare un andamento, dare idee e opinioni rispetto all'argomento proposto. Dall'intervista si può avere un'idea indicativa dei benefici introdotti dalla rivisitazione dei luoghi di lavoro rispetto alle esigenze dei collaboratori, supportate dalle nuove tecnologie, e su come uniformarsi a una *leadership* inclusiva che abbracci la *diversity & inclusion*. Tale ricerca può essere utile come inizio di una più vasta valutazione di contesto per comprendere realmente quanto potrebbe avere successo la proposta articolata nell'elaborato. Inoltre, non tutte le organizzazioni sono ancora in grado di implementare edifici *smart* che permettano di ampliare le metriche sostenibili, ma anzi indurrebbero a porsi altri quesiti in termini di sostenibilità.

Una cosa però è certa: le nuove generazioni vogliono esprimere il proprio talento, ma in luoghi di lavoro che gli permettano di esprimersi al meglio, che ascoltino le loro esigenze e che gli riconoscano ciò che gli è dovuto. È una questione di visione, investimenti incrociati, prospettive di sviluppo e non logica di rattoppi a situazioni già negative. Prima le organizzazioni capiranno l'importanza di investire sulla sostenibilità del proprio capitale umano e prima si imbroccherà la strada verso il successo.

BIBLIOGRAFIA

Senatore G. (2013), *Storia della sostenibilità: dai limiti della crescita alla genesi dello sviluppo*, Franco Angeli;

Nateri L. (2019), L'evoluzione nel tempo degli Investimenti Responsabili, *Head Of Italy, Lazard Fund Managers*

R. Gray, Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet, in «Accounting, Organizations and Society», vol. 35, n. 1, 2010, pp. 47-62.

Ferron D. (2020), Eight forces driving HR transformation right now, EY.com.

Gabrielli G. (2020), Organizzazione e gestione delle risorse umane, Gabrielli G., Profili S.,

Schwab K. (2016), *la quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli;

Floridi L. (2017), *la quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Cortina Raffaello;

Gabrielli G. (2022), *il salario minimo: un tema strategico e di senso per i team HR*, People Management Lab;

Bidetti A. (2021), *generazione Y e Z: 5 modi per attrarre giovani in azienda*;

Randstad (2023), *talent trends report 2023*.

Randstad (2022), *Randstad Workmonitor 2022*.

Randstad (2022), *Employer Brand Research 2022*;

Econopoly (2022), *Employer branding, l'arte di attrarre talenti: una forza poco conosciuta*;

Redazione (2022), *Green Employer Branding: i talenti del future vogliono lavorare per imprese realmente sostenibili*, Dealogando.

Ina E., Wes H., Klaus J.Z. (2014), *Sustainability and Human Resource Management*, Springer.

Ehnert, *Sustainable Human Resource Management*, Phisica-Verlag, Berlin Heidelberg, 2009.

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

- Gabrielli G. (2022), *ridisegnare il lavoro. Le nuove sfide del people management*, Franco Angeli;
- Tagliavini L. (2023), Una nuova opportunità per la leadership HR, People management lab.
- Cooklin N. (2021), *Human Leaders*, Guerini next, Goware.
- ISSUE (2018), *The diversity and inclusion revolution*, Deloitte Review.
- Global Human Capital Trends (2020), *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, Deloitte.
- Intelligent Workplace Report (2020), *Shaping Employee Experiences for a World Transformed*, NTT's.
- Licata P. (2022), *Ufficio phygital: andare incontro a un New Way Of Working porta vantaggi per l'HR*, Digital4.
- Richards J. (2019), *putting employers at the centre of sustainable HRM, a review, map and research agenda*, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, UK.
- Kramar R. (2014), *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* The international Journal of Human Resource Management.
- Gallo R., Gandolfo J., Bonomi S.N. (2022), *La felicità è una scienza e si può apprendere, strategie positive per allenare e promuovere il benessere al lavoro e nella vita*, Franco Angeli.
- Varanini F. (2022), *Il difficile compito dei sindacati nell'era digitale: azioni, interventi e strumenti negoziali*, NetworkDigital360.
- Welfare Index PMI (2022), *il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al paese. Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese, un fattore strategico per le imprese, una priorità per le istituzioni*.
- Di Pasquale A. (2018) *il ruolo del self assesment all'interno dei sistemi di performance appraisal*, Risorseumane-HR.it
- Bannon Lisa (2022), *I nuovi percorsi di carriera post-60*.
- Ed M., Axelrod B., Handfield H., Jones (2002), *La guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etas.
- Luthans, F., & Peterson, S.J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 243-256.

Krause, D. R., Handfield, R.B., & Tyler, b. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal Of operations Management*, 528.545.

Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 69-85.

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 360-387.

Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. (2010). Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chan Management*, 57-73.

SITOGRAFIA

<https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2015-2-215.pdf>

<https://www.envi.info/it/2022/12/21/club-di-roma-il-rapporto-sui-limiti-dello-sviluppo-cinquantanni-dopo/>

https://www.dirittounioneuropea.eu/Article/Archive/index_html?ida=235&idn=30&idi=-1&idu=-1

<https://www.fare2013.it/social-media/le-sfide-della-globalizzazione-e-il-ruolo-delle-risorse-umane>

<https://www.officelayout.soiel.it/gli-ambienti-di-lavoro-futuri-tra-benessere-e-sostenibilita-ambientale/>

<https://www.ingenio-web.it/articoli/cos-e-uno-smart-building-quando-un-edificio-si-puo-definire-intelligente/>

<https://www.brighthr.com/articles/culture-and-performance/teamwork/>

<https://www.technogym.com/it/newsroom/ufficio-ideale-benessere/>

<https://corporate.technogym.com/it/sostenibilita/working-4-wellness>

<https://www.psychatwork.com/loutdoor-training/>

<https://www.dyndevice.com/it/news/formazione-on-the-job-definizione-vantaggi-ELN-995/>

<https://jobsipa.it/blog/piano-di-carriera-perche-importante>

EXECUTIVE SUMMARY

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I	7
EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	7
1.1 La sostenibilità	8
1.1.1 I paradigmi della sostenibilità	10
1.1.2 Azioni intraprese dalle aziende rispetto all'evoluzione dei paradigmi	13
1.1.3 Il progresso della funzione HR	16
1.2 Human Capital Trends	17
1.2.1 Sociodemografici	18
1.2.2 Tecnologia	19
1.2.3 Globalizzazione	20
1.2.4 Etica e responsabilità sociale	21
1.3 “What are companies for?”	22
1.3.1 Employer branding: attraction e occupazione sostenibile	22
1.3.2 Employee retention	26
CAPITOLO II	30
SUSTAINABLE HRM. ALLA RICERCA DI UN FRAMEWORK	30
2.1. Sustainable HRM: un nuovo approccio?	31
2.2. Lavoro & leadership	34
2.2.1 Leadership in difficoltà	35
2.2.2 Un cambio di mindset	36
2.2.3 Leadership inclusiva	37
2.3 Spazi e luoghi di lavoro	39
2.3.1 Gli edifici intelligenti	41
2.3.2 Il lavoro phygital.....	43
2.3.3 Il team working.....	46
2.3.4 Il welfare strategico	48
2.4 Benessere sostenibile dei collaboratori	54
2.4.1 Benessere psicologico	55
2.4.2 Work life balance.....	57
2.4.3 I rapporti con i sindacati.....	60
2.4.4 La gestione dei fornitori.....	63
2.5 Sintesi ragionata della review	67
CAPITOLO III	71
IL CASO TECHNOGYM	71
3.1 Cenni metodologici	72
3.1.1 Perché un caso studio	73
3.1.2 Perché un'intervista e i limiti.....	74
3.2 La storia di Technogym	75

3.2.1 <i>Visione dell'imprenditore</i>	76
3.2.2 <i>La sostenibilità in Technogym</i>	78
3.3 Evidenze della ricerca	79
3.3.1 <i>L'ufficio che si prende cura del benessere</i>	81
3.3.2 <i>I programmi di welfare e il work life balance in Technogym</i>	82
3.4 Le pratiche HR	83
3.3.1 <i>Formazione</i>	84
3.3.2 <i>Piani di carriera</i>	86
3.3.3 <i>Gestione dei talenti</i>	87
CONCLUSIONI	89
BIBLIOGRAFIA	93

Partendo dallo studio sulle diverse visioni che il mondo ha della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile (Linnenluecke e Griffiths, 2010), si è voluto rimarcare l'importanza della sostenibilità integrata in tutte le sue dimensioni: economica, sociale, ambientale e culturale.

Privilegiare una singola dimensione o due vuol dire avere una visione parziale in un'ottica conservatrice e non di sviluppo mostrando una sostenibilità di sola facciata. In molti frangenti, infatti, l'approccio "dis-integrato" ha fatto sì che l'attenzione verso la sostenibilità si limitasse a un mero esercizio estetico²⁹, conducendo a fenomeni avversi come quello del *greenwashing*³⁰.

*Sostenibilità
integrata*

Queste scorciatoie non sono più ammissibili per come gira veloce il mondo, per l'avvento della pandemia e per effetto dei *megatrend* come la globalizzazione e la digitalizzazione. Tali fenomeni hanno fatto riflettere le organizzazioni sul proprio ruolo e sul proprio scopo, ponendo le basi per un nuovo approccio in grado di ristabilire le regole per un futuro sostenibile: il *Sustainable HRM*.

Oggi, sempre più i *millennial* e la generazione Z guardano le imprese sotto il profilo della sostenibilità, escludendo aziende che non prendono posizioni su questi temi. Dunque, resta evidente che le organizzazioni prima o poi saranno meno attraenti per i giovani se non saranno posizionate in un certo modo. Il *Sustainable HRM* ha il compito di raccogliere opportunità dove fino ad oggi si sono intraviste esclusivamente minacce.

All'interno dell'elaborato si è cercato di dare un ordine chiaro delle misure d'intervento auspicabili e già applicate dalle direzioni di risorse umane. Il punto di partenza è l'emergere di un nuovo scopo da parte delle imprese, e gli strumenti per eccellenza in grado di sostenere il nuovo *purpose* sostenibile sono: l'*employer branding* e l'*employee retention*.

*Macroaree
di studio*

Per giungere a delle personali conclusioni sull'importanza e la presenza di variabili fondamentali nella strategia di *employer branding*, è stato analizzato uno studio

²⁹ R. Gray, *Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet*, in «Accounting, Organizations and Society», vol. 35, n. 1, 2010, pp. 47-62.

³⁰ *Greenwashing*, neologismo inglese che generalmente viene tradotto come ecologismo di facciata o ambientalismo di facciata.⁹⁴

realizzato da Randstad Italia³¹ sui *talent trends* del 2023, che ha visto la partecipazione di un campione di 906 tra *Top manager* e *human capital leader*.

Lo studio e le riflessioni, invece, sul corretto utilizzo sostenibile dell'*employee retention*, hanno visto la guida dell'*Employer Brand Research 2022*, uno studio rappresentativo dell'*employer brand* realizzato tramite un sondaggio indipendente con oltre 6.950 persone intervistate in Italia, e il *Randstad Workmonitor 2022*, l'indagine semestrale sul mondo del lavoro.

Il *talent trends* risalta la volontà delle organizzazioni, nonostante il periodo di incertezza economica, di voler rivisitare la propria *people value proposition* per rispondere ai bisogni delle persone, accrescendo l'investimento sull'*employer branding*. La ricerca sull'*employer branding* e il monitoraggio del lavoro svolto da Randstad hanno evidenziato le variabili che i collaboratori cercano all'interno delle organizzazioni in termini di benessere e stabilità. Tra queste, l'atmosfera di lavoro piacevole e il *work life balance* sono considerati più importanti, seguiti dalla visibilità del percorso di carriera e dalla *diversity & inclusion*.

Successivamente, la letteratura sul *Sustainable HRM* è stata esaminata e rivisitata. È emerso che questa è ancora frammentaria, varia e presenta diverse difficoltà, poiché manca una definizione precisa del termine e spesso viene utilizzata in modi diversi, differendo in termini di enfasi. Tuttavia, sono state identificate tre macroaree per comprendere il contributo effettivo del *Sustainable HRM* all'interno delle organizzazioni.

La prima macroarea si concentra sui molteplici termini utilizzati per collegare la sostenibilità alle attività di HRM. Questi termini includono sistemi di lavoro sostenibili (Docherty, Forslin, Shani e Kira 2002), sostenibilità delle risorse umane (Gollan 2000; Wirtenberg, Harmon, Russell e Fairfield 2007); *leadership* sostenibile (Averi 2005; Avery e Bergsteiner 2010) e organizzazione sostenibile (Dunphy 2007). L'obiettivo è definire un duplice vantaggio per datore di lavoro e collaboratori, con *leader* che soddisfano le esigenze dei collaboratori attraverso spazi confortevoli che ispirano la creatività.

La seconda macroarea si basa sul lavoro di Gollan (2000) e si concentra sulle azioni che le organizzazioni devono intraprendere per promuovere la salute e la sicurezza sul

³¹ Randstad è l'agenzia del lavoro che fornisce servizi legati al lavoro temporaneo, ricerca e selezione personale, *permanent placement* e programmi formativi.

lavoro, ridurre e prevenire lo *stress*, adattare adeguatamente la forza lavoro alle attività svolte e progettare condizioni di lavoro ergonomiche che favoriscano il benessere dei collaboratori e l'equilibrio tra lavoro e vita personale (Gollan, 2000; Ehnert, 2009; Hirsig, 2013; Jarlstrom, 2016), attraverso il benessere psicologico e il *work life balance*.

Nell'ultima macroarea, si collega la teoria degli *stakeholder* alla gestione sostenibile delle risorse umane (J. Arlstrom., 2016), esaminando le *best practices* che le organizzazioni possono adottare per integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori.

I risultati indicano che i *manager* hanno l'opportunità di migliorare il rapporto di lavoro promuovendo la carriera dei propri collaboratori e sottolineando l'importanza della formazione continua. Inoltre, possono prevedere attività di partecipazione e coinvolgimento dei collaboratori, sviluppare pratiche per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita personale, ridisegnare gli ambienti di lavoro e fornire strategie sostenibili a lungo termine. Ci si aspetta che queste pratiche migliorino la soddisfazione e l'impegno dei collaboratori, portando a un aumento delle *performance* aziendali e generando un duplice vantaggio per datore di lavoro e collaboratori.

I risultati sono stati riassunti in una tabella per una comprensione più facile e chiara.

*sintesi ragionata
della
review*

Tabella 1. Il duplice vantaggio

Iniziative	Vantaggi datore di lavoro	Vantaggi collaboratori
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Edifici smart</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Riduzione consumi energetici</i> • <i>Manutenzione predittiva</i> • <i>Perseguimento obiettivi ambientali, sociali e di governance</i> • <i>Riduzione costi operativi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comfort climatici, visivi e acustici</i> • <i>Maggiore inclusione</i> • <i>Flessibilità</i> • <i>Benessere psicologico</i> • <i>Incremento delle interazioni sociali ed eliminazione delle diseguglianze</i> • <i>Maggiore sicurezza</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lavoro phygital</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maggiore produttività</i> • <i>Minor costi</i> • <i>Riduzione burnout</i> • <i>Incremento delle performance</i> • <i>Abbassamento del turnover</i> • <i>Attraction e retention dei migliori talenti</i> • <i>Basso impatto ambientale ed energetico</i> • <i>Efficientamento dei processi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Flessibilità</i> • <i>Work life balance</i> • <i>Minore stress</i> • <i>Stabilità lavorativa</i> • <i>Riconoscimento del peso attribuito alla sostenibilità</i> • <i>Aumento del benessere psicologico e fisico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Il team working</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambienti dinamici</i> • <i>Migliore comunicazione</i> • <i>Retention, Attraction</i> • <i>Incremento delle performance</i> • <i>Raggiungimento dei goals in tempi più brevi</i> • <i>Condivisione della mission e vision aziendale</i> • <i>Gestione dei conflitti</i> • <i>Spinta all'auto-regolazione</i> • <i>Riduzione concorrenza interna distruttiva</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maggiori interazioni sociali</i> • <i>Collaborazione</i> • <i>Flessibilità</i> • <i>Aumento della motivazione intrinseca</i> • <i>Inclusività</i> • <i>Senso di identità</i> • <i>Fiducia fra collaboratori</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welfare strategico</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Miglioramento dell'employer branding</i> • <i>Leva di Total Rewarding</i> • <i>Aumento della produttività</i> • <i>Incentivo Fiscale</i> • <i>Incremento del livello di engagement</i> • <i>Attraction con possibilità di essere tra i top employer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Soddisfazione dei bisogni</i> • <i>Maggior coinvolgimento e senso di appartenenza</i> • <i>Welfareizzazione</i> • <i>Maggior benessere</i> • <i>Incontri periodici collettivi</i>

*sintesi ragionata
della
review*

Fonte: Elaborazione propria

In conclusione, le principali *best practices* che le organizzazioni possono adottare per integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori includono: collaborazione e coinvolgimento dei fornitori attraverso la condivisione di informazioni sulla sostenibilità e il coinvolgimento in programmi comuni (Luthans, F., & Peterson, S. J. 2003); promozione della trasparenza sulle performance sostenibili dei fornitori (Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007)); offerta di opportunità di formazione e sviluppo ai fornitori per aumentare la loro consapevolezza e competenza

in materia di sostenibilità (Carter, C. R., & Rogers, D. S. 2008); implementazione di sistemi di monitoraggio e valutazione delle performance dei fornitori in termini di sostenibilità (Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. 2007); infine, le organizzazioni possono riconoscere e premiare i fornitori che dimostrano un impegno significativo verso la sostenibilità. Questo può incentivare ulteriormente i fornitori e migliorare le loro *performance* sostenibili e adottare pratiche innovative (Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008);

L'integrazione di queste *best practice* nell'ambito del *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori può contribuire a promuovere la sostenibilità in tutta la catena di fornitura e creare un impatto positivo sia sull'organizzazione che sull'intero sistema di fornitura.

Tabella 2. *Best practice* per integrare il *Sustainable HRM* nella gestione dei fornitori

Pratica	Descrizione	Riferimenti
<i>Collaborazione e coinvolgimento</i>	<i>È importante coinvolgere attivamente i fornitori nel processo di gestione sostenibile. Ciò può essere fatto attraverso la condivisione di informazioni sulla sostenibilità, l'istruzione di linee guida e il coinvolgimento in iniziative e programmi comuni.</i>	<i>Luthans, F., & Peterson, S.J. (2003) Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008)</i>
<i>Promozione della trasparenza</i>	<i>Le organizzazioni dovrebbero richiedere ai fornitori informazioni sulla loro performance sostenibile in modo da utilizzarle per valutare la conformità e favorire la responsabilità.</i>	<i>Krause, Handfield & Tyler, (2007)</i>
<i>Capacità e formazione</i>	<i>Le organizzazioni dovrebbero offrire opportunità di formazione e sviluppo ai fornitori per aumentare la loro consapevolezza e competenza in materia di sostenibilità. Ciò può comprendere workshop, webinar o programmi di certificazione per aiutare i fornitori e migliorare le loro pratiche sostenibili.</i>	<i>Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008) Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman (2010)</i>
<i>Monitoraggio e valutazione continua</i>	<i>È importante implementare sistemi di monitoraggio e valutazione per valutare le performance dei fornitori in termini di sostenibilità. Ciò può includere l'utilizzo di KPI sostenibili e la conduzione di audit periodici per garantire il rispetto degli standard e degli obiettivi sostenibili.</i>	<i>Krause, Handfield & Tyler, (2007)</i>
<i>Riconoscimento e incentivazione</i>	<i>Le organizzazioni possono riconoscere e premiare i fornitori che dimostrano un impegno significativo verso la sostenibilità. Questo può incentivare ulteriormente i fornitori e migliorare le loro performance sostenibili e adottare pratiche innovative.</i>	<i>Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008)</i>
<i>Comunicazione e collaborazione</i>	<i>Una comunicazione chiara e aperta con i fornitori è essenziale per la gestione sostenibile.</i>	<i>Luthans, F., & Peterson, S.J. (2003)</i>

*sintesi ragionata
della
review*

Fonte: Elaborazione propria

Tali risultati sono stati utilizzati come domanda di ricerca per il caso studio di Technogym, con l'obiettivo di condurre uno studio esplorativo sul *Sustainable HRM*. In particolare, questa ricerca ha utilizzato un caso studio per esplorare il concetto di

Sustainable HRM e valutare l'impatto sulla sostenibilità organizzativa e sul benessere dei collaboratori. La scelta dell'azienda è ricaduta su Technogym, in quanto rispecchia perfettamente l'ideale di quanto proposto nella tesi. Si tratta di una realtà che ha colto nelle tendenze globali un'opportunità, utilizzando la tecnologia come supporto per il benessere dei collaboratori. Technogym crede fortemente nelle persone e ritiene che il successo di un'organizzazione sia raggiungibile ponendo i collaboratori al centro della strategia aziendale.

Technogym presenta un programma di gestione dei talenti e piani di formazione annuali progettati attraverso il *continuous feedback*, realizzati tramite attività di *coaching*, formazione in aula e *training on the job*. Inoltre, l'azienda promuove piani di carriera personalizzati e flessibili, adattati alle esigenze e alle aspirazioni individuali dei collaboratori.

Si tratta di un'organizzazione che crede nella sostenibilità, fortemente integrata nella cultura aziendale, e che identifica gli ambienti di lavoro come luoghi di aggregazione di informazioni, idee e competenze, al fine di sviluppare e valorizzare le potenzialità ogni singolo collaboratore e rafforzare i valori di gruppo. L'azienda è guidata da una *leadership* inclusiva che stimola la curiosità, l'innovazione, il confronto e la fiducia, e si impegna attivamente sul piano sociale attraverso programmi volti a migliorare lo stile di vita e il benessere delle persone, coerentemente con la *mission* aziendale. Attraverso il "T-Welfare" aziendale, l'organizzazione mette al centro ogni giorno la qualità di vita dei propri collaborati.

L'attenzione si è concentrata sull'ufficio dotato di *smart items* e di sensori in grado di registrare molteplici parametri, come la qualità dell'aria, illuminazione ispirata al ritmo cardiaco per migliorare la concentrazione, il controllo dello *stress* e il modo in cui i collaboratori utilizzano gli spazi e si muovono al loro interno. Questo implica il ridisegno e riprogettazione di questi luoghi in funzione del benessere psicofisico dei collaboratori.

L'intervista condotta nel contesto del caso studio ha confermato l'importanza della riprogettazione degli ambienti di lavoro, dell'utilizzo della tecnologia per migliorare il lavoro *phygital*, del lavoro in *team* e dell'implementazione di nuove metriche per valutare il livello di sostenibilità all'interno delle organizzazioni. Inoltre, l'intervista ha evidenziato come la gestione delle risorse umane possa contribuire alla sostenibilità aziendale attraverso l'attrazione dei talenti, la formazione per lo sviluppo delle capacità

sostenibili, l'inclusione degli obiettivi di sostenibilità nelle pratiche retributive e la creazione di un clima organizzativo favorevole alla sostenibilità.

È importante sottolineare che il caso studio su Technogym non può essere ritenuta significativa o rappresentativa rispetto all'intero studio. Tuttavia, fornisce un andamento, delle idee e opinioni rispetto all'argomento proposto. Dall'intervista si può avere un'idea indicativa dei benefici introdotti dalla rivisitazione dei luoghi di lavoro rispetto alle esigenze dei collaboratori supportate dalle nuove tecnologie e come uniformarsi a una *leadership* inclusiva che abbracci la *diversity & inclusion*. Tale ricerca può essere utile come inizio di una più vasta valutazione di contesto per comprendere davvero quanto potrebbe aver successo la proposta articolata nell'elaborato. Inoltre, non tutte le organizzazioni sono ancora in grado di implementare uffici *smart* che permettano di ampliare le metriche sostenibili, ma anzi indurrebbero a porsi altri quesiti in termini di sostenibilità.

Una cosa però è certa, le nuove generazioni vogliono esprimere il proprio talento, ma in luoghi di lavoro che gli permettano di esprimersi al meglio, che ascoltino le loro esigenze e che gli riconoscano ciò che gli è dovuto. È una questione di visione, investimenti incrociati, prospettive di sviluppo e non logica di rattoppi a situazioni già negative. Prima le organizzazioni capiranno l'importanza di investire sulla sostenibilità del proprio capitale umano e prima si imbroccherà la strada verso il successo.

BIBLIOGRAFIA

- Senatore G. (2013), *Storia della sostenibilità: dai limiti della crescita alla genesi dello sviluppo*, Franco Angeli;
- Nateri L. (2019), L'evoluzione nel tempo degli Investimenti Responsabili, *Head Of Italy, Lazard Fund Managers*
- R. Gray, *Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet*, in «*Accounting, Organizations and Society*», vol. 35, n. 1, 2010, pp. 47-62.
- Ferron D. (2020), Eight forces driving HR transformation right now, EY.com.
- Gabrielli G. (2020), Organizzazione e gestione delle risorse umane, Gabrielli G., Profili S., Schwab K. (2016), *la quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli;
- Floridi L. (2017), *la quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Cortina Raffaello;
- Gabrielli G. (2022), *il salario minimo: un tema strategico e di senso per i team HR*, People Management Lab;
- Bidetti A. (2021), *generazione Y e Z: 5 modi per attrarre giovani in azienda*;
- Randstad (2023), *talent trends report 2023*.
- Randstad (2022), *Randstad Workmonitor 2022*.
- Randstad (2022), *Employer Brand Research 2022*;
- Econopoly (2022), *Employer branding, l'arte di attrarre talenti: una forza poco conosciuta*;
- Redazione (2022), *Green Employer Branding: i talenti del future vogliono lavorare per imprese realmente sostenibili*, Dealogando.
- Ina E., Wes H., Klaus J.Z. (2014), *Sustainability and Human Resource Management*, Springer.
- Ehnert, *Sustainable Human Resource Management*, Phisica-Verlag, Berlin Heidelberg, 2009.
- J. Macke, D. Genari, «Systematic literature review on sustainable human resource management». *Journal of Cleaner Production* 208 (2019) 806-815
- Gabrielli G. (2022), *ridisegnare il lavoro. Le nuove sfide del people management*, Franco Angeli;
- Tagliavini L. (2023), *Una nuova opportunità per la leadership HR*, People management lab.
- Cooklin N. (2021), *Human Leaders*, Guerini next, Goware.
- ISSUE (2018), *The diversity and inclusion revolution*, Deloitte Review.
- Global Human Capital Trends (2020), *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, Deloitte.
- Intelligent Workplace Report (2020), *Shaping Employee Experiences for a World Transformed*, NTT's.
- Licata P. (2022), *Ufficio phygital: andare incontro a un New Way Of Working porta vantaggi per l'HR*, Digital4.

Richards J. (2019), *putting employers at the centre of sustainable HRM, a review, map and research agenda*, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, UK.

Kramar R. (2014), *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* The international Journal of Human Resource Management.

Gallo R., Gandolfo J., Bonomi S.N. (2022), *La felicità è una scienza e si può apprendere, strategie positive per allenare e promuovere il benessere al lavoro e nella vita*, Franco Angeli.

Varanini F. (2022), *Il difficile compito dei sindacati nell'era digitale: azioni, interventi e strumenti negoziali*, NetworkDigital360.

Welfare Index PMI (2022), *il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al paese. Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese, un fattore strategico per le imprese, una priorità per le istituzioni.*

Di Pasquale A. (2018) *il ruolo del self assesment all'interno dei sistemi di performance appraisal*, Risorseumane-HR.it

Bannon Lisa (2022), *I nuovi percorsi di carriera post-60.*

Ed M., Axelrod B., Handfield H., Jones (2002), *La guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etas.

Luthans, F., & Peterson, S.J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 243-256.

Krause, D. R., Handfield, R.B., & Tyler, b. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal Of operations Management*, 528.545.

Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 69-85.

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 360-387.

Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. (2010). Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 57-73.

SITOGRAFIA

<https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2015-2-215.pdf>

<https://www.envi.info/it/2022/12/21/club-di-roma-il-rapporto-sui-limiti-dello-sviluppo-cinquantanni-dopo/>

https://www.dirittounioneuropea.eu/Article/Archive/index_html?ida=235&idn=30&idi=-1&idu=-1

<https://www.fare2013.it/social-media/le-sfide-della-globalizzazione-e-il-ruolo-delle-risorse-umane>

<https://www.officelayout.soiel.it/gli-ambienti-di-lavoro-futuri-tra-benessere-e-sostenibilita-ambientale/>

<https://www.ingenio-web.it/articoli/cos-e-uno-smart-building-quando-un-edificio-si-puo-definire-intelligente/>

<https://www.brighthr.com/articles/culture-and-performance/teamwork/>

<https://www.technogym.com/it/newsroom/ufficio-ideale-benessere/>

<https://corporate.technogym.com/it/sostenibilita/working-4-wellness>

<https://www.psychework.com/outdoor-training/>

<https://www.dyndevce.com/it/news/formazione-on-the-job-definizione-vantaggi-ELN-995/>
