



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

# IL RUOLO DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE NELLA SOSTENIBILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI

Prof. Paolo Spagnoletti

---

RELATORE

Edoardo Giordano -253471

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

# Sommario

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduzione</b> .....   | 3  |
| <b>CAPITOLO I</b> .....   | 4  |
| Lo sviluppo sostenibile e la nascita delle imprese sostenibili .....  | 4  |
| 1.1    Lo sviluppo sostenibile.....   | 4  |
| 1.2    Le tre dimensioni della sostenibilità.....   | 7  |
| 1.3    Il ruolo dello <i>stakeholder engagement</i> per la sostenibilità dell'impresa.....  | 10 |
| 1.4    Le imprese sostenibili.....  | 11 |
| 1.4.1    Le organizzazioni ibride.....  | 12 |
| 1.4.2    Il rischio della “deriva etica”.....   | 14 |
| 1.5    Norme, principi e linee guida per le imprese sostenibili.....  | 15 |
| 1.5.1    Global Compact.....  | 16 |
| 1.5.2    Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile .....  | 17 |
| 1.5.3    Il libro verde dell'Unione Europea.....  | 18 |
| 1.5.4    Dichiarazione non finanziaria – Dalla <i>Non Financial Reporting Directive</i> (NFRD) alla <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> (CSRD)..... | 21 |
| 1.5.5    GRI standards.....   | 25 |
| <b>CAPITOLO II</b> .....  | 28 |
| L'importanza della funzione risorse umane nella transizione verso un modello sostenibile.....   | 28 |
| 2.1    Ruolo dello HRM nel generare valore per gli stakeholder.....   | 29 |
| 2.2    Il Sustainable Human Resource Management.....  | 30 |
| 2.3    Sustainable HRM: il contributo di Ehnert.....  | 34 |
| 2.4    Introdurre un Sustainable Work System.....   | 36 |
| 2.5    L'introduzione del Green Human Resource Management (GHRM).....   | 38 |
| 2.6    Come implementare il GHRM .....  | 39 |
| 2.7    Le politiche HR Green .....  | 40 |
| <b>CAPITOLO III</b> .....   | 43 |
| Il ruolo della funzione HR per la sostenibilità sociale dell'impresa .....  | 43 |
| 3.1    Il legame fra la funzione HR e i programmi volti alla sostenibilità sociale dell'impresa ..  | 43 |
| 3.1.1    L'introduzione di programmi di welfare aziendale per il benessere dei dipendenti...  | 44 |
| 3.1.2    L'importanza dello smart working per il work-life balance.....   | 48 |
| 3.1.3    L'importanza di inclusione, equità e pari opportunità lavorative.....  | 50 |
| 3.1.4    Le pari opportunità di genere nelle carriere e nell'accesso alle organizzazioni .....  | 52 |

|   |           |
|---|-----------|
| CAPITOLO IV .....   | 54        |
| Le iniziative HR per la sostenibilità sociale: .....  | 54        |
| il caso Teleperformance Italia .....  | 54        |
| 4.1 La valutazione delle performance sostenibili nell'ambito delle risorse umane: le<br>classifiche Best Workplaces di Great Place to Work..... | 54        |
| 4.2 L'impatto della sostenibilità in Teleperformance Italia e le pratiche attuate per il benessere<br>dei dipendenti. ....                      | 57        |
| 4.3 L' Employees Engagement in Teleperformance Italia.....  | 61        |
| 4.4 La politica volta a garantire equità, diversità ed inclusione .....   | 64        |
| <b>CONCLUSIONI .....</b>  | <b>67</b> |

## Introduzione

La transizione dell'impresa verso uno sviluppo sostenibile richiede un cambio di paradigma nell'approccio all'organizzazione aziendale. La "sostenibilità" è un concetto multidimensionale che coinvolge molteplici profili diversi e, di conseguenza, coinvolge potenzialmente diverse funzioni aziendali. Uno studio complessivo che riguardi gli obiettivi, i programmi e le iniziative richieste alle diverse funzioni aziendali – o almeno alle principali tra esse – per sostenere lo sforzo di transizione dell'impresa verso una attività economica sostenibile nelle diverse declinazioni in cui tale obiettivo può declinarsi, non potrebbe essere compiutamente analizzato nel presente elaborato.

Pertanto, questo lavoro di ricerca intende limitarsi ad esplorare le iniziative e le pratiche di gestione delle risorse umane che promuovono la sostenibilità, e, di converso, come la funzione *human resources* (HR) deve evolversi per supportare la transizione dell'impresa verso uno sviluppo sostenibile.

Il lavoro parte quindi, nel primo capitolo, dalla definizione di "sostenibilità" e dal concetto di "sviluppo sostenibile", descrivendo le tre dimensioni della sostenibilità e richiamando sinteticamente le diverse iniziative intraprese a livello internazionale per l'elaborazione di linee guida ("*soft law*") a supporto della transizione delle imprese verso uno sviluppo sostenibile. Il capitolo si chiude descrivendo i riflessi che la sempre maggiore attenzione alla sostenibilità dell'attività d'impresa ha prodotto sul piano normativo, con un sintetico riepilogo dei nuovi obblighi di reportistica non finanziaria in tema di sostenibilità con particolare attenzione agli obblighi che entreranno in vigore per molte imprese a decorrere dall'esercizio 2024 ed ai relativi strumenti di supporto, quali le linee guida GRI, *Global Reporting Initiative*.

Nel secondo capitolo, vengono esplorate le innovazioni che stanno caratterizzando la funzione HR, le sfide che tale funzione deve affrontare in termini di implementazione di pratiche sostenibili, compatibilità delle azioni di gestione delle risorse umane con gli obiettivi aziendali in materia di sostenibilità sociale e con le aspettative degli stakeholder e, in generale, il supporto che la funzione HR può fornire per supportare la transizione dell'impresa verso uno sviluppo sostenibile.

Nel terzo capitolo vengono analizzate le pratiche messe in atto, soprattutto per garantire la sostenibilità sociale e il benessere dei dipendenti, da una società che ha conseguito il riconoscimento di Best Workplace Italia, la classifica delle migliori aziende per le quali lavorare in Italia elaborata dalla società di ricerca Great Place to Work Institute Italia s.r.l. <https://www.greatplacetowork.it/>

In conclusione, la tesi si propone di fornire una panoramica sul tema dell'impresa sostenibile e della sua relazione con l'organizzazione aziendale con particolare riferimento alla funzione risorse umane, analizzando le opportunità e le sfide che tale funzione deve affrontare per supportare l'impresa nella transizione verso un modello d'impresa sostenibile soprattutto dal punto di vista sociale.

## CAPITOLO I

### Lo sviluppo sostenibile e la nascita delle imprese sostenibili

#### 1.1 Lo sviluppo sostenibile

Il concetto di sviluppo sostenibile è stato originariamente formulato a livello internazionale come risposta alla questione ambientale globale che pone il tema dell'utilizzo delle risorse naturali in modo responsabile per garantire la sopravvivenza del pianeta e delle generazioni future.

La sostenibilità è stata quindi inizialmente declinata soprattutto in termini di sostenibilità ambientale, come testimoniato da alcune iniziative internazionali, foriere di un vasto insieme di raccomandazioni, obiettivi e linee guida, conosciute come *soft law*, quindi di carattere non vincolante ma piuttosto con finalità orientative e programmatiche, tra le quali hanno assunto particolare importanza la Dichiarazione di Stoccolma del 1972, il Rapporto Meadows del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) e, nel decennio successivo, il rapporto Brundtland del 1987.

La Dichiarazione di Stoccolma, conclusiva della prima Conferenza Mondiale sull'Ambiente delle Nazioni Unite del 1972 e precursore di una serie di convenzioni giuridicamente vincolanti volte alla protezione di determinati ambienti naturali e dei diritti umani ad essi associati, ha contribuito a cambiare la percezione dell'inquinamento

da un sottoprodotto inevitabile del progresso umano ad una questione fondamentale per lo sviluppo sostenibile. La Dichiarazione individuava 26 principi tra i quali spiccava quello dell'equità intergenerazionale, che sottolineava la necessità di agire in modo responsabile nei confronti delle generazioni future operando in modo tale da garantire l'accessibilità alle risorse a tutte le popolazioni.

Nel medesimo anno, il Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) di Boston presentò il Rapporto Meadows, commissionato dal Club di Roma, intitolato "*The Limits to Growth*", che sarebbe diventato famoso per la sua prospettiva globale e per l'analisi del tema svolta con tecniche scientifiche all'avanguardia per l'epoca. Il Rapporto sosteneva che i tassi di crescita della popolazione, l'industrializzazione e il conseguente inquinamento erano insostenibili per un pianeta dalle risorse finite e che fosse necessario giungere ad una crescita zero, fondamentale per raggiungere uno stato di equilibrio globale.

Con il rapporto Brundtland del 1987, conosciuto anche come "*Our Common Future*", redatto dalla Commissione mondiale di ambiente e sviluppo, presieduta dalla prima ministra norvegese Gro Harlem Brundtland, istituita nel 1983 su richiesta dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il concetto di sostenibilità ha iniziato ad ampliarsi assumendo un profilo multidimensionale per includere più chiaramente finalità sociali. Il rapporto Brundtland definisce lo sviluppo sostenibile come «*uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*» (WCED 1987). Questo concetto di sostenibilità è stato sviluppato dalle scienze naturali e si basa su un principio di equilibrio delle c.d. "tre E": Ecologia, Equità ed Economia. Un principio che implica la necessità di mantenere un livello di affollamento dell'ambiente che non pregiudichi la riproducibilità degli ecosistemi ed in base al quale le risorse naturali del pianeta devono essere utilizzate in modo da soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità delle generazioni future di fare lo stesso.

Il superamento della concezione classica del termine sostenibilità verso una sua accezione multidimensionale - che include non solo questioni di tutela ambientale e di preservazione delle risorse naturali ma anche di sviluppo economico equilibrato e di progresso sociale come diritto allo sviluppo dei paesi più poveri - si afferma nel 1992

durante la Earth Summit la Prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) di Rio de Janeiro da cui sono scaturite la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e lo strumento di attuazione locale denominato Agenda 21. Durante la Conferenza di Rio lo sviluppo sostenibile è definito ufficialmente come l'unica alternativa per un «miglioramento della qualità della vita senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi» (UNCED 1992). Questo implica che lo sviluppo economico e sociale deve essere realizzato in modo compatibile con la salvaguardia dell'ambiente. Nonostante gli sforzi compiuti durante la conferenza, non esiste ancora una definizione univoca di sviluppo sostenibile, poiché il concetto è multidimensionale e non può essere ridotto ad una singola componente. La riproducibilità delle risorse, la salvaguardia degli ecosistemi, e l'equilibrio tra la specie umana e l'ambiente esterno costituiscono la prima dimensione, che è quella maggiormente esplorata nel dibattito contemporaneo sulla sostenibilità. Tuttavia, l'approccio innovativo introdotto dal Rapporto Brundtland e dalla Conferenza di Rio è stato quello di evidenziare l'importanza delle altre due dimensioni della sostenibilità: quella economica, legata alle questioni strategiche dell'efficienza della produzione e dell'allocazione delle risorse in modo funzionale al raggiungimento della stabilità economica, e quella sociale, legata all'equità distributiva delle risorse, dei prodotti e degli oneri ambientali tra i diversi sistemi sociali.

La natura multidimensionale della sostenibilità è stata ribadita nel Summit mondiale sullo sviluppo sostenibile di Johannesburg nel 2002 attraverso la Dichiarazione sullo sviluppo sostenibile e il Piano d'azione, che hanno sottolineato il triangolo della sostenibilità ambientale, vista come tutela dell'ecosistema, della sostenibilità sociale, intesa come difesa dei diritti umani, equa distribuzione delle risorse, tutela della salute e della sostenibilità economica, intesa come crescita produttiva delle risorse.

L'evoluzione del concetto di sostenibilità, con la maggiore attenzione posta sulla dimensione sociale, ha necessariamente finito per includere anche il benessere dei lavoratori. L'impresa sostenibile, quindi, dovrà avere un approccio inclusivo nell'assunzione, promuovendo attivamente le diversità e le pari opportunità sul posto di lavoro, riuscendo a creare un ambiente di lavoro che ponga attenzione al benessere dei dipendenti e che gli permetta di aumentare le competenze. L'azienda dovrà infatti predisporre programmi di formazione e aggiornamento delle competenze dei dipendenti,

nonché programmi di assistenza alla transizione per agevolare l'occupabilità del personale alla conclusione del rapporto di lavoro.

Queste nuove sfide vedranno la funzione risorse umane al centro della corretta transizione delle imprese verso un modello di sviluppo sostenibile.

## 1.2 Le tre dimensioni della sostenibilità

Lo sviluppo sostenibile si concretizza, come già anticipato, nel perseguimento della sostenibilità lungo tre dimensioni strettamente interconnesse: la dimensione ambientale, la dimensione sociale e la dimensione economica.

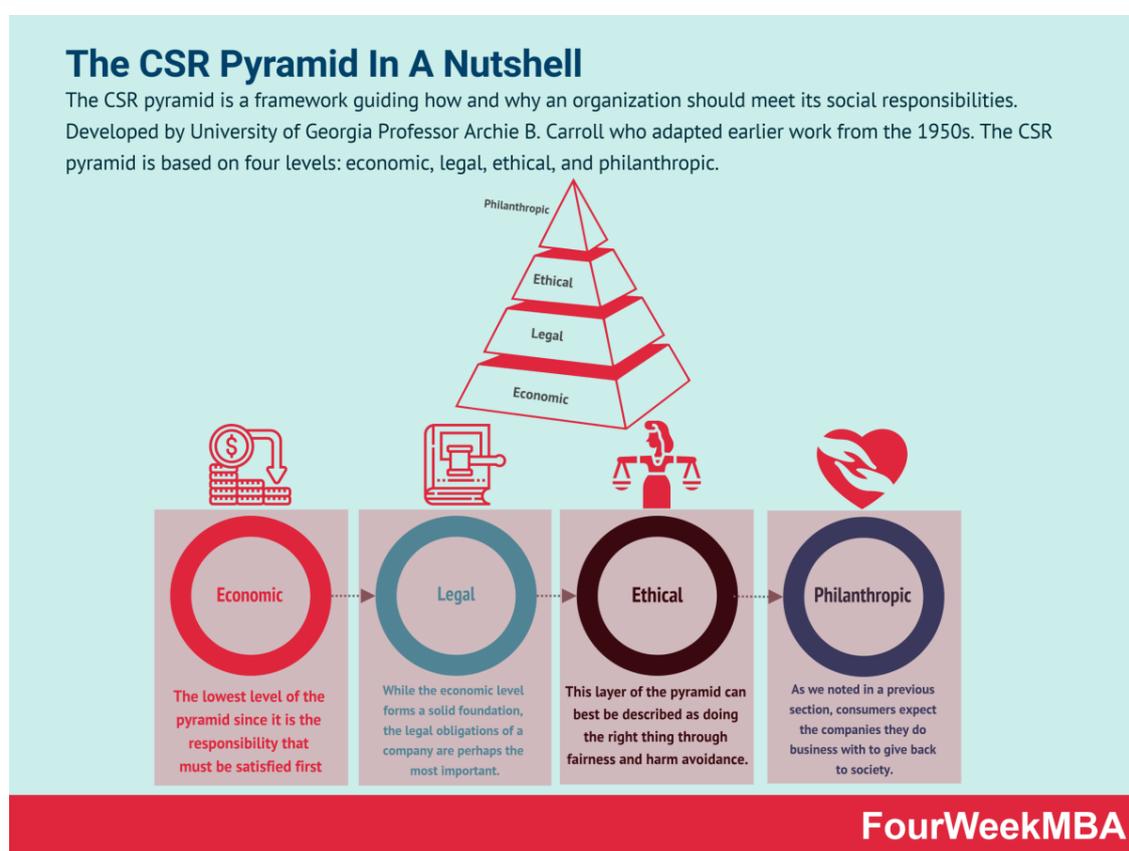
Questa concezione ha portato allo sviluppo e alla diffusione di diverse teorie economiche secondo le quali le imprese, nello svolgere le proprie attività, non potevano soltanto focalizzarsi sul generare profitti ma avrebbero anche dovuto applicare specifiche politiche di governance societaria che tenessero in considerazione l'impatto ambientale e sociale.

Il cambiamento del contesto culturale e sociale di riferimento ha quindi portato le imprese ad avere una maggiore attenzione alle tematiche sociali e ambientali favorendo la nascita del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Quest'espressione indica che alla dimensione prettamente "economica" dell'impresa, volta a massimizzare i profitti, si aggiunge la dimensione "sociale", che mira alla soddisfazione degli interessi di tutti gli stakeholders e non dei soli shareholders, e la dimensione "ambientale".

Il concetto venne introdotto per la prima volta nel 1953 all'interno del libro di Howard R. Bowen "Social Responsibility of Businessman" dove venne analizzato il ruolo dell'impresa nella comunità e la responsabilità che i dirigenti delle aziende hanno nei confronti della società. Nonostante negli anni siano state elaborate numerose definizioni di CSR, la più completa e significativa rimane quella di Archie B. Carrol che introdusse nel 1991 la piramide della CSR. Al primo livello della piramide viene messa la responsabilità economica dell'impresa, Carrol infatti non nega l'assunto di Friedman

secondo il quale le imprese devono avere come obiettivo quello di generare profitti, ma lo riprende soffermandosi però sulla generazione di profitto nel lungo periodo. Al secondo livello è collocato il dovere dell'impresa di rispettare leggi e norme, dal diritto del lavoro alla salute pubblica. Appena sopra si trova la responsabilità etica, intesa come il comportamento etico e morale nei confronti degli stakeholder, ovvero tutte le parti interessate (dai dipendenti ai fornitori, dai clienti alla comunità in cui opera). In cima alla piramide di Carrol viene messa invece la responsabilità filantropica intesa come l'impegno da parte dell'impresa di generare valore per la società tramite azioni volontarie e non obbligatorie.



FONTE: <https://fourweekmba.com/it/piramide-csr/>

Le imprese, in seguito al cambiamento della percezione che la società ha del loro ruolo, hanno cominciato ad includere nelle loro strategie le tematiche sociali e ambientali, intraprendendo anche un dialogo continuo con tutti gli interlocutori di riferimento, cioè gli stakeholder, e ad introdurre strumenti di rendicontazione sociale, come il bilancio di sostenibilità che include le pratiche positive adottate dal punto di vista sociale e

ambientale. Questi cambiamenti hanno portato al passaggio da una logica basata sul valore economico, conosciuta come *One Bottom Line*, a una *Triple Bottom Line*, che permette di mostrare l'osservanza degli interessi degli stakeholders nell'ambito della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

L'economista inglese John Elkington fu uno dei più importanti sostenitori di questo nuovo modello ed introdusse il concetto di *business* sostenibile nel suo articolo "Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business" pubblicato nel 1997.

Questo scritto ed in particolare l'espressione *triple bottom line* si riferisce alla necessità per le imprese di misurare non solo la performance economica ma anche quella sociale e ambientale. Elkington suggerisce quindi l'introduzione di uno strumento che permetta ai vertici dell'azienda di prendere delle decisioni funzionali al perseguimento delle tre diverse linee di bilancio: equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica.

Questa teoria individua tre aspetti, su cui l'impresa deve focalizzarsi, riassunti nelle tre "P": Profit, Planet, People.

- 1) Profit: questo termine si riferisce alla performance finanziaria dell'impresa, ovvero alla capacità di generare profitti nel medio-lungo termine, essendo una condizione necessaria per la sopravvivenza dell'azienda e per la sua crescita.
- 2) Planet: misura quanto un'azienda sia stata responsabile sotto il profilo ambientale, per esempio, riducendo gli sprechi di produzione, introducendo un adeguato programma di smaltimento di rifiuti ed ottimizzando il consumo di energia.
- 3) People: analizza l'impatto che ha l'impresa sui dipendenti, sulle persone e sulla società con cui interagisce. Questo permette di individuare le imprese socialmente responsabili che pagano salari equi ai lavoratori, che non utilizzano il lavoro minorile, che si curano del mantenimento di un ambiente di lavoro sicuro e propongono orari di lavoro tollerabili.

Le imprese hanno infatti adottato un approccio di Corporate Social Responsibility non tanto per rispettare eventuali vincoli normativi ma perché hanno compreso che, monitorando e tenendo in considerazione le aspettative sociali, ambientali ed

economiche dei vari stakeholders, è possibile ottenere un vantaggio competitivo massimizzando anche gli utili nel medio-lungo periodo. Negli ultimi anni, infatti, le imprese hanno mostrato un maggiore impegno sociale partecipando ad iniziative ed eventi volti a promuovere la sostenibilità sociale. Iniziative di questo tipo, oltre a contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici, sono viste come un'opportunità per migliorare il rapporto con la società e il territorio di appartenenza.

Questi cambiamenti nel modo di operare delle aziende hanno portato ad un nuovo approccio alla responsabilità sociale delle aziende, definito Corporate Social Commitment che, oltre a sostenere l'attuazione di comportamenti positivi dal punto di vista ambientale e sociale, prevede la premiazione delle buone prassi e la partecipazione delle organizzazioni nelle politiche sociali.

### 1.3 Il ruolo dello *stakeholder engagement* per la sostenibilità dell'impresa.

Un momento chiave nell'evoluzione degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa è stato segnato dalla teoria degli stakeholder, che ha provocato un profondo cambiamento nella relazione tra le imprese e le diverse parti interessate, introducendo il principio della responsabilità sociale nella gestione aziendale.

Mentre, nella teoria economica classica, l'obiettivo principale dell'impresa era quello di riuscire a massimizzare i profitti degli azionisti, l'approccio fondato sul modello degli stakeholder ha sottolineato che le imprese non devono solo cercare il profitto, ma devono comprendere il ruolo che hanno nella società impegnandosi a tutelare gli interessi della comunità. Infatti, un'impresa può essere legittimata ad operare sul mercato solo se cerca di rispettare le necessità di tutte le parti interessate.

La crescente attenzione mostrata dai consumatori e più in generale dalla comunità nei confronti dell'operato aziendale ha portato le organizzazioni a mettere in atto strategie aziendali che non avessero come unico obiettivo quello di massimizzare i profitti ma che avessero anche un impatto positivo sull'ambiente e sulla società. La creazione di valore economico, sociale ed ambientale è infatti diventata la priorità delle imprese che

coinvolgendo gli stakeholders nei processi decisionali e nell'attuazione delle strategie riescono così sia a raggiungere i propri obiettivi sia a tutelare gli interessi di tutte le parti interessate.

Gli stakeholders possono essere interni, come i dipendenti, o esterni, come clienti, fornitori, azionisti, comunità locali. Coinvolgendo le parti interessate nei processi decisionali e nelle iniziative aziendali in modo inclusivo e trasparente, le organizzazioni riescono ad osservare e analizzare le conseguenze delle loro azioni e limitare i potenziali rischi reputazionali, mostrando così credibilità organizzativa e generando risultati positivi sul business. L'impegno attivo con gli stakeholders permette di identificare le priorità nell'ambito della sostenibilità comprendendo quali temi sono considerati più rilevanti, l'impatto che l'organizzazione ha sulla comunità e quali azioni l'organizzazione stessa dovrebbe intraprendere. Il coinvolgimento degli stakeholder è molto importante anche per il monitoraggio e la valutazione dei progetti di sviluppo sostenibile, perché in questo modo le organizzazioni possono ottenere un feedback tempestivo sulle prestazioni e sull'impatto delle loro iniziative, garantendo un miglioramento continuo e una maggiore responsabilità nei confronti della comunità.

Quando i partner interessati sono attivamente coinvolti e le loro opinioni ascoltate e prese in considerazione, si promuove un ambiente di lavoro più aperto, collaborativo e responsabile. Questo aiuta a creare una cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità, sulla fiducia reciproca e sull'attenzione ai bisogni che favorisce l'innovazione, l'adattamento e il miglioramento continuo. Per ottenere questi cambiamenti le imprese si servono sempre di più della funzione risorse umane che grazie alle pratiche messe in atto riesce, ridisegnando i ruoli aziendali e tutelando i dipendenti, a rendere la cultura aziendale più responsabile e sostenibile permettendo così alle organizzazioni di essere più efficienti e produttive.

#### 1.4 Le imprese sostenibili

Le tematiche introdotte precedentemente permettono di avere una visione chiara del contesto all'interno del quale sono nate le imprese sostenibili.

Le imprese sostenibili sono quelle che cercano di integrare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica nel loro modello di business. In altre parole, queste imprese si impegnano a ridurre l'impatto ambientale delle loro attività, a migliorare la qualità della vita delle persone e a creare valore economico a lungo termine. La sostenibilità ambientale si riferisce alla capacità di un'impresa di gestire le proprie attività in modo da ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente. Ciò include l'adozione di tecnologie eco-compatibili, la riduzione dei rifiuti e delle emissioni di gas serra, la gestione sostenibile delle risorse naturali e l'adozione di pratiche di produzione ecologiche. La sostenibilità sociale riguarda invece la capacità di un'impresa di creare valore per le comunità in cui opera. Ciò include la promozione di condizioni di lavoro sicure e dignitose per i propri dipendenti, il rispetto dei diritti umani e la promozione della diversità e dell'inclusione. Infine, la sostenibilità economica si riferisce alla capacità di un'impresa di creare valore a lungo termine per i propri stakeholders, incluso il ritorno degli investimenti per i propri azionisti. Ciò include la gestione prudente delle risorse finanziarie, l'investimento nella ricerca e sviluppo per migliorare la sostenibilità del proprio business e la creazione di relazioni a lungo termine con i propri clienti e fornitori.

In sintesi, le imprese sostenibili cercano di creare valore in modo sostenibile, bilanciando le esigenze dell'ambiente, della società e dell'economia nel loro modello di business.

#### 1.4.1 Le organizzazioni ibride

Far fronte alle sfide proposte oggi a livello sociale ed economico implica la necessità di un sistema imprenditoriale inclusivo, dove le imprese sono driver di inclusione economica e sociale per i territori in cui si inseriscono con il loro agire. La tradizionale separazione tra le organizzazioni non profit e quelle for profit basata sul fatto che le prime sono guidate da obiettivi sociali (emisfero sociale) e le seconde da quelli economici (emisfero economico) va quindi ripensata e servono nuovi concetti per dare significato a questo orientamento strategico. Negli ultimi anni, molte non profit hanno voluto diventare autosufficienti, piuttosto che dipendere da donatori esterni per la sopravvivenza. Le organizzazioni imprenditoriali, dal canto loro, hanno sentito la necessità di fare di più per la società. Così, la pressione sulle organizzazioni affinché fossero finanziariamente redditizie e socialmente responsabili ha spinto sia le imprese a

scopo di lucro sia le organizzazioni senza scopo di lucro in una zona ibrida in cui la creazione di valore sia sociale sia finanziario fa parte del core business. Proprio questo fenomeno ha portato alla nascita di organizzazioni ibride. Queste organizzazioni sono diventate fondamentali per rispondere alla crescente consapevolezza riguardo all'esigenza di affrontare i problemi sociali e ambientali che affliggono la nostra società, attraverso soluzioni innovative e sostenibili. Esse combinano elementi di diverse forme di organizzazione (ad esempio organizzazioni non profit, governative e a scopo di lucro) per creare valore economico e sociale allo stesso tempo. Le organizzazioni tradizionali, come le aziende a scopo di lucro o le organizzazioni non profit, sono spesso limitate nel loro modo di operare, in quanto mirano principalmente a generare profitto o a soddisfare esigenze specifiche di un gruppo di interesse. Al contrario, le organizzazioni ibride cercano di bilanciare la necessità di generare profitto con l'impatto positivo sulla società e sull'ambiente riuscendo a perseguire obiettivi sociali ed economici contemporaneamente. Inoltre, grazie alla loro natura ibrida, possono utilizzare le risorse e le competenze di diverse forme di organizzazione per creare soluzioni innovative e sostenibili ai problemi sociali ed economici riuscendo così ad avere maggiore flessibilità e capacità di adattarsi ai cambiamenti sociali, ambientali e politici.

Sono numerosi i modelli di *business* a finalità sociale generati da processi di ibridazione organizzativa che rivestono un importante significato per il contributo sia alla promozione di nuovi modelli di sviluppo locale nella nostra società che alla nascita di istituzioni *multistakeholder* capaci di promuovere la trasformazione dei nostri territori attraverso risposte innovative, corali e flessibili. Questa biodiversità economica è già visibile nel nostro paese ed è riscontrabile in una molteplicità di soggetti che, alcuni con tratti più marcatamente “non profit” e altri invece più “for profit”, stanno cercando di imprenditorializzare il sociale, da un lato, e di socializzare le imprese, dall'altro. Si pensi alle cooperative sociali e alle imprese sociali *ex lege*, piuttosto che alle startup innovative a vocazione sociale o alla recente introduzione nel nostro ordinamento delle *Società Benefit*, mutate dalle *B Corporation*.

La B-Corp identifica le imprese che fanno volontariamente misurare da un ente esterno indipendente gli impatti ambientali, sociali ed economici generati dalla gestione. Se dall'applicazione del rigoroso protocollo di analisi B Impact Assessment ottengono un punteggio almeno pari a 80, su una scala da 0 a 200, ottengono la certificazione B-Corp.

Ad inizio 2023, nel mondo ci sono più di 6.400 aziende B-Corp, con un fatturato di più di 185 miliardi di dollari, oltre 1.200 sono in Europa (e altre 1.000 nel Regno Unito) e registrano un fatturato di circa 50 miliardi di euro. Le B Corp italiane sono 217 e coinvolgono il lavoro di oltre 16 mila persone, producendo un fatturato che supera i 9,5 miliardi di euro.

(fonte : <http://www.businesspeople.it/index.php/Storie/Sostenibilita/B-Corp-Month-2023-121788> )

L'espressione Società Benefit invece viene usata per identificare le imprese che «nell'esercizio dell'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, [l'azienda] persegue una o più finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse». Queste imprese che, volendosi assumere ulteriori responsabilità nei confronti della società, perseguono finalità sociali e ambientali vedono aggiunta alla propria ragione sociale l'espressione «SB – Società Benefit» proprio per segnalare questa loro caratteristica peculiare.

Non tutte le Società Benefit riescono però ad ottenere risultati ambientali e sociali tanto importanti da far raggiungere all'impresa la quota 80 nel protocollo di analisi B Impact Assessment funzionale al riconoscimento della certificazione B-Corp.

#### 1.4.2 Il rischio della “deriva etica”

Cercare di conseguire allo stesso tempo due scopi tra loro concorrenti rappresenta una seria sfida per quanti progettano l'organizzazione: è molto più semplice creare un'organizzazione volta a creare profitti oppure un'organizzazione non profit al servizio di un bene sociale. Fare entrambe le cose rappresenta una vera sfida in quanto un obiettivo potrebbe finire per avere priorità sull'altro.

Sebbene le imprese sociali ibride vengano avviate per il raggiungimento di risultati sia sociali sia commerciali, sono sottoposte al rischio di deriva etica (*mission drift*), ossia attribuire minore importanza alla missione sociale e maggiore alla generazione di entrate e profitti.

In primo luogo, le organizzazioni ibride possono essere soggette a conflitti di interesse tra i loro stakeholder, ad esempio tra gli investitori che cercano di massimizzare il profitto e i dipendenti che cercano di realizzare gli obiettivi sociali o ambientali dell'organizzazione. Questo può portare l'impresa a trascurare gli obiettivi sociali e ambientali che si erano preposti. In secondo luogo, può capitare che a causa di una mancanza di una chiara definizione degli obiettivi sociali o ambientali l'organizzazione può perdere di vista il suo scopo sociale o ambientale originale e concentrarsi solo sul profitto.

Proprio per queste possibili problematiche le organizzazioni ibride dovrebbero adottare un'etica integrata che tenga conto sia degli obiettivi di profitto che degli obiettivi sociali e ambientali. Questo significa che l'etica dell'organizzazione dovrebbe essere incorporata nella sua cultura, nella sua strategia e nelle sue operazioni quotidiane grazie anche alle pratiche HR adottate.

### 1.5 Norme, principi e linee guida per le imprese sostenibili.

*"Effective environmental policies and regulations are essential for achieving sustainable development and preserving the natural resource base for future generations"*(World Bank,1992). In accordo con una delle affermazioni più significative presenti nella relazione annuale della World Bank del 1992 sullo sviluppo dell'ambiente, lo sviluppo di un quadro normativo europeo ed internazionale e l'introduzione di norme e linee guida volte a guidare la transizione verso un sistema sostenibile è una necessità che non può più essere negata.

Per tale ragione il tema della sostenibilità ha portato varie istituzioni internazionali a introdurre o proporre strumenti di *soft law* per promuovere la transizione delle imprese verso un modello di sviluppo sostenibile.

Alcuni dei principali interventi vengono sintetizzati di seguito.

### 1.5.1 Global Compact

Il Global Compact nasce dal desiderio di voler promuovere un'economia mondiale sostenibile che rispetti i diritti umani e del lavoro e che tuteli l'ambiente. Nel 1999, l'ex Segretario generale delle Nazioni Unite Kofi Annan ha invitato i leader economici mondiali presenti al *World Economic Forum* di Davos a sottoscrivere il Global Compact con le Nazioni Unite, per affrontare insieme gli aspetti più importanti della globalizzazione. Mai prima d'ora la volontà di allineare gli obiettivi della comunità internazionale con gli interessi del settore privato era stata proclamata così chiaramente.

Così, nel luglio 2000, il Global Compact delle Nazioni Unite è stato lanciato ufficialmente dall'edificio dell'Onu a New York. Da allora, più di 17.000 imprese di 160 Paesi hanno aderito a questa nuova realtà di collaborazione globale.

Il Global Compact delle Nazioni Unite è un'iniziativa che mira a promuovere la sostenibilità delle imprese attraverso la promozione di dieci principi universali nei settori dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e dell'anticorruzione. Le aziende che aderiscono al Global Compact si impegnano a rispettare questi principi e a integrarli nelle loro strategie di business, nelle loro operazioni quotidiane e nelle loro relazioni con i loro stakeholder. Il Global Compact è un importante strumento per il progresso verso uno sviluppo sostenibile a livello globale, poiché incoraggia le imprese a lavorare per un futuro in cui le attività economiche siano compatibili con la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani e la creazione di lavoro dignitoso per tutti. La partecipazione al Global Compact rappresenta un'opportunità per le aziende di migliorare la loro reputazione, di aumentare la loro competitività e di contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU<sup>1</sup>.

---

#### <sup>1</sup> I Dieci Principi del Global Compact

##### **DIRITTI UMANI**

*Principio I:* alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

*Principio II:* assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

##### **LAVORO**

*Principio III:* alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.

*Principio IV:* eliminare tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorio

*Principio V:* eliminare tutte le forme di lavoro minorile

*Principio VI:* eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione

##### **AMBIENTE**

## 1.5.2 Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione globale, di portata e rilevanza senza precedenti, finalizzato a sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità e la pace, sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.

Essa comprende 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - *Sustainable Development Goals*, SDGs –, che gli Stati si sono impegnati a raggiungere entro il 2030, articolati a loro volta in 169 'target' o traguardi specifici, tra loro interconnessi e indivisibili, che costituiscono il nuovo quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile, inteso come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri, armonizzando a tal fine le tre dimensioni della crescita economica, dell'inclusione sociale e della tutela dell'ambiente.

L'Agenda 2030 impegna tutti i Paesi a contribuire allo sforzo necessario a portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza più distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo.

Ciascun Paese è libero di decidere come questi obiettivi debbano essere incorporati nelle politiche e nei processi decisionali, definendo a tal fine una propria strategia nazionale di sviluppo sostenibile.

---

Principio VII: sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali

Principio VIII: intraprendere iniziative che promuovano maggiore responsabilità ambientale

Principio IX: incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

**LOTTA ALLA CORRUZIONE**

Principio X: contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti



FONTE: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Tali obiettivi possono essere ricondotti alle aree interconnesse di intervento identificate dalle c.d. “Cinque P”: Persone (obiettivi da 1 a 5), Prosperità (obiettivi da 6 a 12), Pianeta (obiettivi da 13 a 15), Pace (obiettivo 16), Partnership (obiettivo 17).

### 1.5.3 Il libro verde dell’Unione Europea

I Libri Verdi sono documenti pubblicati dalla Commissione Europea al fine di stimolare il dibattito a livello europeo su un argomento specifico. Essi invitano le parti interessate (organizzazioni e singoli cittadini) a partecipare a un processo di consultazione e di dibattito basato sulle proposte espresse. I libri verdi possono anche servire da stimolo per la legislazione.

Il Libro Verde «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell’impresa», pubblicato dalla Commissione europea il 18 luglio 2001, è di particolare interesse per la nostra analisi poiché è stato il primo documento ufficiale dell’UE ad affrontare la questione della Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI).

Il concetto di responsabilità sociale viene posto come l’integrazione volontaria delle tematiche sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Per essere socialmente responsabili quindi non bisogna soltanto rispettare gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare oltre investendo maggiormente sul capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con terze parti.

Nell'espone la tematica il documento ha analizzato la Responsabilità Sociale delle Imprese affrontando sia la dimensione interna che quella esterna.

La dimensione interna si riferisce alle politiche e alle pratiche delle imprese in relazione ai propri dipendenti e alle loro condizioni di lavoro. Il libro verde ha sottolineato l'importanza per le imprese di impegnarsi a migliorare le condizioni di lavoro, la formazione e la sicurezza dei propri dipendenti, di promuovere l'uguaglianza di genere e di offrire pari opportunità di carriera. La dimensione interna ha inoltre affrontato la questione della gestione ambientale all'interno dell'impresa, incoraggiando le imprese a ridurre l'impatto ambientale delle loro attività e a promuovere la sostenibilità.

La dimensione esterna, invece, si riferisce alle politiche e alle pratiche delle imprese nei confronti delle parti interessate esterne, come i clienti, i fornitori, le comunità locali e l'ambiente. Il libro verde ha sottolineato l'importanza di un approccio basato sulla responsabilità e sulla trasparenza nelle relazioni con queste parti interessate, promuovendo la divulgazione di informazioni sulle politiche sociali e ambientali delle imprese e la creazione di strumenti di valutazione della RSI.

In particolare, il documento incoraggia le imprese a considerare gli impatti delle loro attività su scala globale e a adottare un approccio responsabile nei confronti delle tematiche sociali e ambientali. Le imprese infatti possono svolgere un ruolo importante nel promuovere la sostenibilità a livello globale, ad esempio attraverso la partecipazione a iniziative internazionali di responsabilità sociale e attraverso la promozione di partenariati con le comunità locali e le organizzazioni della società civile. La relazione fra le imprese e le comunità locali è una delle tematiche affrontate con maggiore profondità nel libro e si basa sull'idea che le imprese dovrebbero avere un impatto positivo sulle comunità in cui operano. Questo può essere fatto attraverso l'investimento in progetti locali e sostenibili, la creazione di posti di lavoro locali, il supporto all'istruzione e alla formazione e la protezione dei diritti umani.

Nel libro viene esposta quindi la necessità di generare una partnership con le comunità locali, in cui si tengono in considerazione le loro esigenze e si cerca di costruire una relazione di fiducia reciproca. Ciò significa che le imprese dovrebbero considerare le comunità come stakeholder rilevanti e coinvolgerle nelle loro attività, ascoltando le loro opinioni e i loro bisogni, al fine di costruire relazioni positive e di lunga durata. Ciò può portare a una maggiore sostenibilità delle attività dell'impresa, poiché la fiducia delle comunità locali è un elemento chiave per il successo.

Tra gli strumenti di valutazione della RSI, il libro verde ha evidenziato il reporting sociale e ambientale, che consiste nella pubblicazione di informazioni sulle performance sociali e ambientali delle imprese. Il reporting sociale e ambientale può essere fatto attraverso la divulgazione di report annuali o la pubblicazione di informazioni online, e può riguardare aspetti come le politiche e le pratiche in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione. Un altro strumento di valutazione della RSI evidenziato dal libro verde è la certificazione sociale e ambientale, che consiste nella valutazione indipendente delle politiche e delle pratiche sociali ed ambientali delle imprese. Le certificazioni possono essere rilasciate da enti di certificazione indipendenti o da organizzazioni di settore. Il terzo strumento valutativo implica il coinvolgimento delle parti interessate (stakeholders) nelle valutazioni della RSI. Ciò significa che le imprese dovrebbero coinvolgere le parti interessate, come i dipendenti, i clienti, i fornitori, le comunità locali e le organizzazioni non governative, nelle valutazioni delle loro performance sociali ed ambientali.

In definitiva questo libro verde è particolarmente rivoluzionario poiché lega le tre dimensioni della sostenibilità alle imprese sancendo la fine della visione imprenditoriale tradizionale basata solamente sul generare profitto ma apre una concezione nuova che lega indissolubilmente l'impresa alle tematiche sociali ed ambientali e che implica la necessità di introdurre nuovi criteri e vincoli volti al controllo dell'operato delle aziende.

#### 1.5.4 Dichiarazione non finanziaria – Dalla *Non Financial Reporting Directive* (NFRD) alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

La redazione di un documento di rendicontazione non finanziaria si inserisce nella prospettiva, accreditata da studi condotti da organismi sovranazionali (dall'ONU all'Unione Europea), per cui la Corporate Social Responsibility (Responsabilità sociale d'Impresa) rappresenta un elemento chiave per la competitività delle aziende. La dichiarazione non finanziaria è quindi un documento con il quale le imprese comunicano gli obiettivi raggiunti in ambito ESG, evidenziando la strategia aziendale e l'impatto che una gestione etica ha sul business. Questo documento mostra la volontà dei vertici aziendali di operare in modo efficace ed inclusivo evitando di generare così problemi etici e sociali. Il valore di un'impresa è infatti legato ai risultati economici, ambientali e sociali che ha raggiunto. In un contesto in cui il rispetto per l'ambiente e il benessere sociale sono tematiche sempre più importanti, sono numerosi i consumatori pronti a premiare le imprese che documentando le azioni messe in atto mostrano di interessarsi al tema e di essere sostenibili.

In Italia molte altre aziende preparano il reporting sulla sostenibilità su base facoltativa; alcuni grandi gruppi italiani hanno iniziato a pubblicare i loro bilanci di sostenibilità su base volontaria molti anni orsono<sup>2</sup>.

Ad oggi, la principale differenza tra l'obbligatorietà o meno del reporting sulla sostenibilità risiede nel fatto che le informazioni debbano essere verificate o meno. In altre parole, un'azienda che redige un bilancio di sostenibilità su base facoltativa non sarà obbligata a farlo controllare. Il D.Lgs. n. 254/2016 consente infatti alle imprese che forniscono volontariamente determinate informazioni socio-ambientali di includere una dichiarazione di conformità agli obblighi di informativa di carattere non finanziario. A tal fine, le dichiarazioni di carattere non finanziario devono essere redatte secondo le metodologie e i principi previsti dai principi di rendicontazione o secondo linee guida

---

<sup>2</sup> Tra gli altri, a titolo di esempio: <https://www.lavazzagroup.com/en/how-we-work/the-sustainability-report.html> Lavazza ha pubblicato il suo primo bilancio di sostenibilità nel 2015; <https://sustainability.ferragamo.com/it> Ferragamo ha pubblicato il suo primo bilancio di sostenibilità nel 2014; <https://www.ferrerosustainability.com/int/en/> Ferrero ha pubblicato il suo primo bilancio di sostenibilità nel 2009.

"emanate da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempiere agli obblighi di informativa di carattere non finanziario" (Articolo 7).

L'informativa di carattere non finanziario è soggetta a revisione contabile da parte dei seguenti organismi:

- Collegio Sindacale, che vigila sul rispetto delle leggi da parte della società e redige la Relazione annuale all'assemblea (art. 3 co. 7 del D.Lgs. n. 254/2016);
- Società di revisione che: i) verifica che l'informativa di carattere non finanziario sia stata redatta; ii) certifica, mediante dichiarazione, la conformità dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alle norme di legge applicabili e ai principi di rendicontazione utilizzati.

La Direttiva Barnier 2014/95/UE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 22/10/2014, la cosiddetta *Non Financial Reporting Directive* (NFRD), recante modifica alla Direttiva 2013/34/UE ha imposto l'obbligo di reporting sulle tematiche sociali e ambientali per alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni. La Direttiva è stata recepita dal nostro Paese con il *DL 254/2016*, che l'ha resa operativa a partire dal 1° gennaio del 2017. La norma ha reso obbligatoria la predisposizione di un rendiconto non finanziario per gli enti di interesse pubblico, come banche o assicurazioni, a prescindere dalla dimensione, e per le aziende quotate, con almeno 500 dipendenti e un bilancio consolidato che soddisfi almeno uno di questi due criteri:

1. Attivo di stato patrimoniale superiore a 20mila Euro  
oppure
2. Ricavi netti superiori a 40mila Euro

Il 16 dicembre 2022 è stata pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'UE la nuova Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*) 2022/2464 che ha apportato modifiche significative al precedente quadro giuridico.

Infatti, l'applicazione della NFRD ha rivelato una serie di criticità che si intende superare con il CSRD quali: difficoltà nel reperire, comprendere o confrontare le informazioni, difficoltà nell'individuare le informazioni da segnalare a causa della

molteplicità degli standard di rendicontazione disponibili, numero limitato di soggetti obbligati alla rendicontazione di sostenibilità.

La direttiva deve essere recepita dagli Stati membri entro il 6.7.2024<sup>3</sup> e prevede, rispetto alla direttiva NFRD 2014/95/UE, l'estensione degli obblighi di segnalazione a un maggior numero di soggetti, comprese le grandi società e quelle quotate in mercati regolamentati:

| Direttiva 2014/95/UE (NFRD)  | Direttiva UE 2022/2464 (CSRD)   |
|--|---|
| Grandi enti di interesse pubblico, cioè con un numero medio di dipendenti > 500 e che hanno superato almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:<br>- patrimonio netto > 20 milioni di euro;<br>- ricavi netti delle vendite e delle prestazioni >40 milioni di euro. | Tutte le grandi aziende che superano due dei seguenti tre criteri:<br>- patrimonio netto > 20 milioni di euro;<br>- fatturato netto > 40 milioni di Euro;<br>- Dipendenti medi No. nell'anno > 250. |
|  | Piccole <sup>4</sup> e medie <sup>5</sup> imprese (non microimprese) considerate di interesse pubblico.   |

La CSRD prevede un'attuazione graduale tra il 2024 e il 2028, con una tabella di marcia modulata in base alle dimensioni delle imprese coinvolte, come indicato di seguito:

| Data/termine di attuazione   | Imprese soggette all'obbligo   |
|--|--|
| <b>1 gennaio 2024</b> , con primo rapporto all'inizio del 2025   | Società che già producono la Dichiarazione di Non Bilancio, DNF, ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016                     |
| <b>1 gennaio 2025</b>  | Imprese che rientrano nell'ambito di applicazione della Direttiva CSRD e non producono il DNF, ex D.Lgs. n. 254/2016 |
| <b>1° gennaio 2026</b> , con prima relazione all'inizio del 2027, con la possibilità di non applicare la nuova normativa ("opt-out option") per due anni (ossia fino al 1° | Piccole e medie imprese quotate che rientrano nella direttiva CSRD   |

<sup>3</sup> Ad oggi, l'Italia non ha recepito la Direttiva. Secondo il sito ufficiale dell'Unione europea (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/NIM/?uri=CELEX:32022L2464>); solo la Francia ha recepito la Direttiva con LOI n° 2023-171 publiée au JORF n°0059 du 10 mars 2023.

<sup>4</sup> Imprese che alla fine dell'esercizio non superano almeno due dei seguenti tre criteri: i) patrimonio netto: 4 milioni di Euro; ii) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 8 milioni di Euro; iii) numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 50.

<sup>5</sup> Imprese che non rientrano nella categoria delle micro o piccole imprese e che alla fine dell'esercizio non superano almeno due dei seguenti tre criteri: (i) patrimonio netto: 20 milioni di euro; (ii) ricavi netti di vendita e di servizio: 40 milioni di Euro; — numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 250.

|   |  |
|---|--|
| gennaio 2028), fatta salva la necessità di spiegare perché la società ha deciso di avvalersi di tale opzione. |  |
| <b>1 gennaio 2028</b> , con primo rapporto all'inizio del 2029  | Filiazioni di imprese che rientrano nell'ambito di applicazione della direttiva CSRD |

Il CSRD sostituisce il termine "dichiarazione di carattere non finanziario" utilizzato nella legislazione precedente (NFRD), con il termine "informazioni sulla sostenibilità". Questo cambiamento, lungi dall'essere meramente terminologico, è orientato ad abbracciare la tesi che l'informazione sulla sostenibilità abbia un chiaro impatto sul piano finanziario dell'azienda, in quanto non può essere qualificata solo come "non finanziaria".

In relazione a quanto sopra, la CSRD ha previsto l'eliminazione della possibilità - esistente nella precedente normativa - di pubblicare le informazioni sulla sostenibilità in una relazione separata dalla relazione sulla gestione; il bilancio di sostenibilità diventa quindi un reporting integrato.

Al fine di agevolare la disponibilità e l'utilità delle informazioni da parte del pubblico, nonché la comparabilità dei dati, la CSRD prevede inoltre che le imprese soggette ai nuovi obblighi di rendicontazione redigano la relazione sulla gestione, compresa la relazione sulla sostenibilità nel formato elettronico previsto dall'articolo 3 del regolamento delegato UE 2019/815. Questa disposizione è chiaramente orientata al raggiungimento dell'obiettivo di arrivare a una tassonomia digitale adatta a "etichettare" le informazioni segnalate che, si spera, in futuro dovrebbero essere ricercabili attraverso un punto di accesso unico europeo (ESAP) per le informazioni aziendali.

Inoltre, il CSRD specifica le informazioni che le imprese dovrebbero pubblicare in modo più dettagliato; richiede la divulgazione in conformità con i principi obbligatori dell'UE in materia di rendicontazione della sostenibilità e impone l'obbligo di "garanzia" delle informazioni sulla sostenibilità.

Come accennato in precedenza, si prevede che l'attuazione del CSRD faciliterà la comparabilità dei dati tra i soggetti segnalanti grazie all'uso di standard di sostenibilità comuni, tra cui gli standard elaborati dal Global Reporting Initiative (GRI)

un'organizzazione internazionale indipendente. Si tratta degli standard adottati volontariamente dalla maggior parte delle grandi imprese italiane che rendicontano annualmente le proprie performance di sostenibilità, ai sensi del D.Lgs. 254/2016, ovvero ai sensi della Direttiva sulla Comunicazione di Informazioni di Non Bilancio (NFRD) 2014/95/UE.

L'uso del reporting degli standard GRI renderà i bilanci di sostenibilità coerenti e comparabili con quelli previsti dalla nuova direttiva CSRD; quindi, si spera che le aziende saranno facilitate nel processo di transizione alla nuova direttiva a partire dal 2024.

### 1.5.5 GRI standards

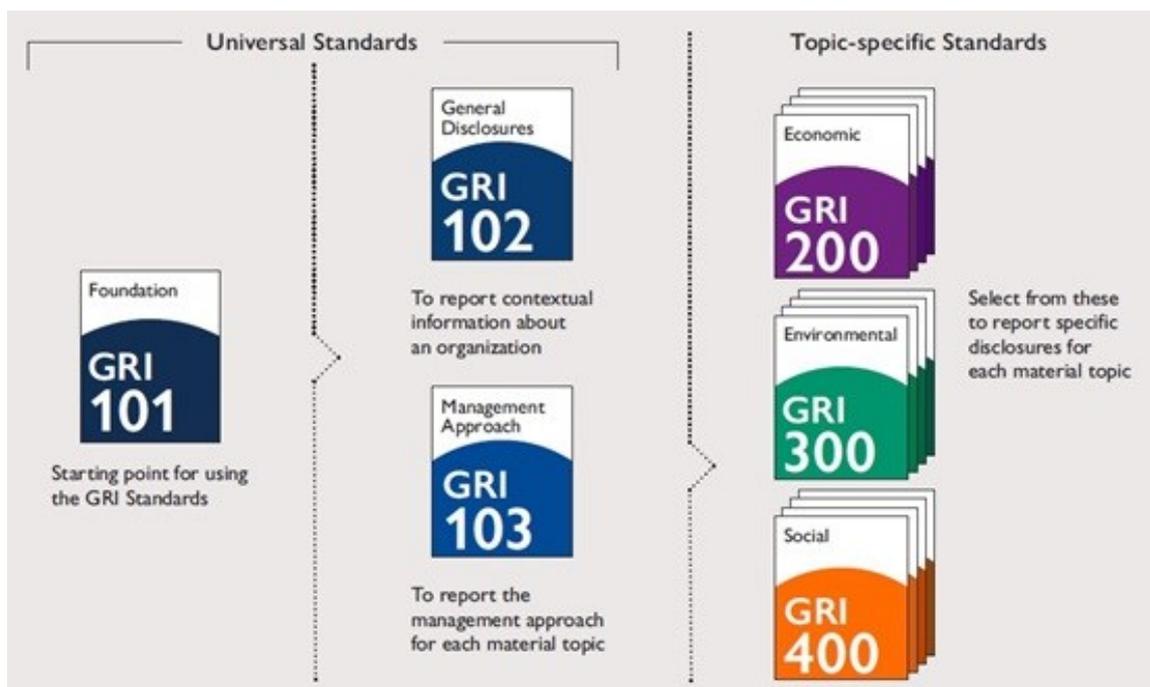
I GRI Standards sono stati sviluppati dall'organizzazione no-profit Global Reporting Initiative (GRI), fondata nel 1997 dall'accordo tra l'organizzazione governativa statunitense "Coalition for Environmentally Responsible Economies", CERES, in collaborazione con "United Nations Environment Programme", UNEP, che ha l'obiettivo di promuovere la sostenibilità ambientale, sociale e economica attraverso la definizione di standard internazionali per la redazione di report di sostenibilità.

I primi GRI Guidelines sono stati pubblicati nel 2000 e sono stati il risultato di un ampio processo di consultazione pubblica che ha coinvolto diverse parti interessate, tra cui imprese, investitori, organizzazioni della società civile, esperti di sostenibilità e altri attori del settore. Da allora, i GRI Guidelines sono stati rivisti e aggiornati diverse volte, e nel 2016 sono stati sostituiti dai nuovi GRI Standards, che costituiscono il quadro di riferimento per la redazione di report di sostenibilità più ampiamente utilizzato al mondo. I GRI Standards sono sviluppati attraverso un processo di consultazione pubblica che coinvolge esperti di sostenibilità, stakeholder e rappresentanti di diverse organizzazioni, e sono soggetti a revisione periodica per garantire la loro coerenza con le nuove sfide e le nuove opportunità nel campo della sostenibilità. Le linee guida e gli indicatori GRI possono essere utilizzati, gratuitamente, da ogni tipo di organizzazione - grande, piccola, pubblica o privata, indipendentemente dal settore merceologico di riferimento o area geografica di pertinenza - che voglia identificare, prioritizzare e rendicontare i propri impatti e comunicare il proprio contributo per lo sviluppo

sostenibile. Oggi, in Italia (e non solo) rappresentano lo strumento di rendicontazione più utilizzato, e sono adottati dal 100% delle aziende quotate soggette al D.Lgs. 254/2016 (cfr. *Osservatorio sulla Dichiarazione Non finanziaria* di Deloitte Italia, marzo 2021).

Secondo il GRI's Annual Report 2020, sono state pubblicate più di 40.000 relazioni di sostenibilità basate sui GRI Standards, da parte di organizzazioni presenti in oltre 160 paesi. Tra le organizzazioni che li adottano ci sono molte delle più grandi aziende al mondo, come ad esempio Microsoft, Coca-Cola, Unilever e Nestlé. Inoltre, i GRI Standards sono utilizzati anche da diverse organizzazioni non-profit, tra cui Greenpeace e Amnesty International, e da enti governativi di diversi paesi, come ad esempio il governo della Norvegia. L'adozione di queste linee guida è vista come un modo per le organizzazioni di dimostrare il loro impegno per la sostenibilità e di comunicare in modo trasparente ed efficace con i propri stakeholder, tra cui investitori, clienti, dipendenti e comunità locali. Inoltre, molte organizzazioni utilizzano questi indicatori come base per il confronto e il benchmarking delle proprie performance in materia di sostenibilità con quelle di altre organizzazioni.

I GRI Standards prevedono quattro Serie: Standards universali, che comprendono GRI 101, GRI 102 e GRI 103 e Standards specifici declinati nelle Serie GRI 200, 300 e 400.



Fonte: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/>

Gli Standards universali sono composti da un set di principi e linee guida per la redazione di un report di sostenibilità completo e trasparente, indipendentemente dal settore di appartenenza dell'organizzazione. Essi includono i principi di materialità, completezza, trasparenza e responsabilità, e forniscono una struttura di base per la redazione di un report di sostenibilità. Nello specifico, lo standard GRI 101 "Fondamenti di report di sostenibilità" fornisce linee guida sulla struttura e sui contenuti di un report di sostenibilità, sulle informazioni necessarie per la sua redazione, sulla valutazione dell'impatto dell'organizzazione sulle questioni di sostenibilità, sulla definizione dei suoi stakeholder, sulla gestione del processo di redazione del report, e sulla verifica delle informazioni riportate. L'obiettivo di questo standard è di aiutare le organizzazioni a comprendere i concetti fondamentali della sostenibilità e a fornire loro una guida per la redazione di un report di sostenibilità completo e trasparente, che rispetti i principi fondamentali dei GRI Standards. Lo standard GRI 102 descrive le informazioni che devono essere divulgate sul background di un'organizzazione e sulle sue pratiche di rendicontazione. Ciò include informazioni sul profilo, sulla strategia, sull'etica, sull'integrità, sulla governance, sul coinvolgimento degli stakeholder e sui processi di reporting dell'organizzazione.

L'ultimo degli Standard universali è GRI 103 ed è stato progettato per essere utilizzato per ogni aspetto materiale, inclusi quelli coperti dagli standard GRI specifici (serie 200,300,400).

Gli Standards specifici, comprensivi delle serie 200 ,300 e 400, trattano rispettivamente gli Standard da utilizzare per rendicontare il proprio impatto economico, ambientale e sociale. Inoltre, sono previsti anche i GRI Sector Disclosures volti ad integrare i GRI Standards tramite la presentazione di specifiche linee guida volte all'individuazione della performance di determinati settori.

La differenza principale tra gli Standards universali e quelli specifici è quindi che i primi forniscono una guida generale per la redazione di un report di sostenibilità, mentre i secondi sono focalizzati su settori specifici e includono indicatori specifici per la misurazione e la gestione degli impatti economico, ambientale e sociale del settore. In generale, l'utilizzo di entrambi gli Standards universali e specifici è consigliato per una

redazione completa e trasparente di un report di sostenibilità che tenga conto delle peculiarità del settore e delle esigenze degli stakeholder dell'organizzazione.

Nel contesto dei GRI Standards viene quindi tenuta in considerazione anche la dimensione sociale della sostenibilità e gli impatti dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera. Il GRI 401 si focalizza sul tema dell'occupazione soffermandosi anche sulla gestione del processo di assunzione e sul livello di avvicendamento dei dipendenti. Le informazioni che le organizzazioni comunicano devono permettere di comprendere l'impegno messo nell'attuare politiche di assunzione inclusive, funzionali ad attrarre talenti. Analizzando invece il tasso di avvicendamento del personale è possibile capire se, in presenza di un frequente ricambio fra i lavoratori e quindi di costi di assunzione più alti, l'impresa diventa meno efficiente oppure se in caso di un basso turnover, i dipendenti sentendosi inclusi nei processi decisionali e condividendo i principi organizzativi riescono a migliorare le performance aziendali. Allo stesso tempo l'informativa 401 pone l'attenzione sulla necessità di descrivere nella rendicontazione i benefici che vengono garantiti ai dipendenti a tempo indeterminato e il funzionamento del congedo parentale. Il GRI 402 invece si sofferma sul legame fra lavoratori e management inserendo le pratiche dell'organizzazione riferite alla consultazione dei dipendenti e dei loro rappresentanti. L'organizzazione, infatti, se vuole introdurre dei cambiamenti operativi che potrebbero avere un impatto sui lavoratori e sugli orari di lavoro deve concordarli con i dipendenti. In tema di consultazione può avere un impatto importante la contrattazione collettiva che avviene fra i datori di lavoro e le organizzazioni di lavoratori, cioè i sindacati. Questa tematica viene trattata con più dettaglio nel GRI 407. In definitiva gli standard GRI 400 soffermandosi sul legame fra impresa e dipendenti regolano i vari aspetti del rapporto lavorativo.

## CAPITOLO II

### L'importanza della funzione risorse umane nella transizione verso un modello sostenibile

## 2.1 Ruolo dello HRM nel generare valore per gli stakeholder

In passato, la gestione delle risorse umane era considerata principalmente come una funzione amministrativa, senza un ruolo strategico nell'organizzazione. Tuttavia, focalizzarsi sui risultati delle attività e delle pratiche di Human Resource Management (HRM) ha permesso di comprendere che questa funzione può contribuire al valore dell'organizzazione e diventare parte integrante della strategia aziendale. Con il termine HRM si fa riferimento alla totalità delle pratiche utilizzate per organizzare il lavoro dei dipendenti dell'organizzazione, con lo scopo di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

A partire dagli anni '80, la funzione HR ha cominciato ad essere legata al livello strategico dell'azienda, dando origine a vari modelli concettuali. Uno dei modelli più importanti è il Michigan Model, sviluppato da Fombrun. Questo modello, anche conosciuto come modello rigido, considera le persone come mezzi per il raggiungimento del profitto degli azionisti a breve termine. Di conseguenza le pratiche di selezione e incentivazione adottate ed i processi formativi introdotti sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi economici stabiliti dalla strategia aziendale. Un modello alternativo è l'Harvard Model, proposto da Beer, che si differenzia dal primo modello poiché tiene conto di stakeholder che vanno oltre gli azionisti, come i lavoratori, i sindacati e la comunità, e riconosce il ruolo strategico della funzione HR nell'implementazione delle strategie aziendali.

È importante notare che, sebbene il secondo modello dia maggiore importanza agli stakeholder diversi dagli azionisti, entrambi i modelli si concentrano principalmente sul generare valore per gli shareholders, mentre gli altri stakeholder hanno un ruolo secondario o marginale.

Negli ultimi tempi però la gestione delle risorse umane non è più considerata solo come una funzione amministrativa, ma come una parte attiva nella pianificazione e definizione strategica dell'organizzazione che, introducendo pratiche volte a coinvolgere maggiormente i dipendenti, riesce ad aumentare l'efficacia organizzativa e a promuovere il benessere della comunità, lavoratori inclusi. Questo cambiamento di

visione si basa sulla convinzione che i lavoratori abbiano un ruolo centrale, in quanto capaci di concorrere significativamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Viene riconosciuto quindi l'impatto che le pratiche HR hanno sull'esterno e la loro capacità di influenzare la reputazione dell'azienda. Infatti, se le pratiche adottate sono allineate alle aspettative dei clienti e degli investitori, possono generare una maggiore fiducia e impegno da parte degli stakeholder nei confronti dell'azienda. Molte organizzazioni hanno cominciato anche a coinvolgere i clienti nella definizione dei criteri di assunzione e nei processi formativi imposti ai dipendenti. Questo approccio può essere valido considerando che il personale è coinvolto nell'interazione con i consumatori e di conseguenza rientra tra i fattori fondamentali per la creazione del valore per i clienti.

Le buone pratiche di HRM permettono all'organizzazione di realizzare la propria strategia aziendale e favoriscono il raggiungimento degli obiettivi a medio-lungo termine facendo così aumentare il valore di mercato dell'impresa portando, soprattutto nel caso di imprese quotate, importanti benefici agli investitori. L'HRM può anche contribuire alla Corporate Social Responsibility (CSR) offrendo supporto nella pianificazione delle iniziative a favore della comunità, promuovendo comportamenti etici e rispettosi dell'ambiente, creando valore per gli stakeholder esterni e migliorando la propria reputazione nella comunità in cui inserita.

In sintesi, le pratiche di HRM hanno un impatto sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Esse influenzano la reputazione, la fiducia dei clienti e degli investitori, nonché la capacità dell'azienda di conseguire la propria strategia aziendale. L'HRM può anche contribuire alla CSR attraverso l'adozione di comportamenti etici e sostenibili, generando valore per la comunità e migliorando la reputazione dell'organizzazione.

## 2.2 Il Sustainable Human Resource Management

Il termine sostenibilità nell'ultimo periodo è stato ricondotto alla gestione delle risorse umane e ha portato alla formazione dell'espressione HRM sostenibile, inteso come un'estensione dell'HRM strategico. Quest'ultimo vede la gestione delle risorse umane

come un mero strumento funzionale al raggiungimento di obiettivi economici e finanziari, mentre il primo pone l'attenzione sugli aspetti umani, sociali e ambientali, al fine di soddisfare tutti gli stakeholder e le parti interessate e non solo gli azionisti. L'HRM sostenibile nasce nei primi anni 2000 con l'obiettivo di risolvere le problematiche create dall'HRM strategico che, avendo l'unico obiettivo di ottenere i risultati finanziari previsti, poteva portare i dipendenti a sviluppare problemi di salute, ad avere un alto livello di stress legato all'attività lavorativa e soprattutto a non avere un equilibrio tra lavoro e vita privata.

Negli anni ci sono state numerose definizioni di HRM sostenibile molto diverse fra loro e in seguito ne evidenziamo alcune.

Ehnert afferma che la gestione sostenibile delle risorse umane può essere definita come *" l'adozione di strategie e pratiche di HRM che permettono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici con un impatto interno ed esterno rispetto all'organizzazione e nel lungo termine, controllando allo stesso tempo effetti indesiderati ed i feedback negativi"*. Ciò evidenzia il contributo della funzione risorse umane nella promozione delle prestazioni economiche, sociali e ambientali di un'organizzazione. Secondo questa visione le attività di gestione delle risorse umane hanno quindi la possibilità di impattare positivamente o negativamente sulla società, sull'ambiente e sull'economia in generale. Molte imprese, mosse dalla volontà di raggiungere i migliori risultati economici nel breve periodo, hanno infatti aumentato i compiti e le funzioni dei dipendenti portandoli così a dover fronteggiare un elevato livello di stress che ha impattato sulla loro salute psicofisica e sui risultati individuali di medio-lungo periodo.

L'HRM è uno strumento che, se utilizzato in modo adeguato, può andare oltre il semplice impegno a non avere impatti negativi su ambiente e individui, favorendo così la transizione verso un modello di business sostenibile. Questa funzione, disponendo di strumenti adeguati, svolge infatti un ruolo fondamentale nella definizione della strategia aziendale e nella sua conseguente attuazione, favorendo così il raggiungimento degli obiettivi sociali, economici ed ambientali. Infatti, la funzione HR può sia introdurre sistemi di retribuzione e di formazione che permettano all'azienda di limitare l'impatto che ha sull'ambiente sostenendo così quei comportamenti che l'organizzazione

considera positivi sia garantire posti di lavoro a lungo termine adottando pratiche ed iniziative che contribuiscono al benessere e alla salute dei dipendenti e della comunità.

Un'espressione utilizzata più di recente e che rientra nell'HRM sostenibile è quella di HRM verde, definito da Mampra come " *l'utilizzo delle politiche HR volte a promuovere i comportamenti sostenibili aumentando la consapevolezza e l'impegno dei dipendenti sul tema della sostenibilità accrescendo ulteriormente il morale e la soddisfazione del personale*". Un sistema di gestione delle risorse umane orientato alla sostenibilità, in particolare alla creazione di valore per l'ambiente, dovrebbe iniziare con lo specificare i compiti, i doveri e le responsabilità relative alla protezione ambientale nella descrizione del lavoro soprattutto nella fase di reclutamento e selezione. I dipendenti, per riuscire a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, devono avere competenze e abilità specifiche, nonché una certa sensibilità sugli aspetti ambientali, avendo il giusto atteggiamento per la creazione di valore. Devono inoltre dimostrare la volontà di contribuire attraverso azioni specifiche alla causa ambientale, sostenendo i propri colleghi. Tutto questo implica che, in fase di reclutamento, è necessario garantire l'allineamento delle persone alla cultura sostenibile dell'azienda e verificare la capacità dei candidati di sostenere i valori che l'azienda incarna e di operare in coerenza con tali principi. Le strategie messe in atto per generare valore ambientale, e quindi per ottenere una reputazione green, permettono alle aziende di attrarre con maggiore facilità i talenti che essendo interessati sempre di più a lavorare in imprese sostenibili prediligono le organizzazioni che abbiano i loro stessi valori.

Dopo la fase di reclutamento, si arriva all'assunzione che deve riguardare solo quei candidati con valori e abilità descritti in precedenza. Spesso però assumere candidati con queste caratteristiche non basta per far raggiungere alle imprese gli obiettivi preposti. Infatti, la comprensione da parte dei dipendenti dell'importanza del tema ambientale non porta ad un effettivo cambiamento se non viene istituita un'adeguata strategia aziendale volta a creare, con l'introduzione di pratiche sostenibili, oltre al valore economico anche quello ambientale. Questa strategia è radicata in scelte e decisioni a favore dell'ambiente e in un sistema di valutazione delle prestazioni che premia i comportamenti responsabili dal punto di vista ambientale. Alcune aziende per misurare le prestazioni dei lavoratori utilizzano dei sistemi informatici che raccogliendo dati e informazioni verificano se i dipendenti hanno raggiunto gli standard preposti o se

hanno operato tenendo in considerazione gli indicatori di prestazione ambientale scelti dall'azienda permettendo così alle organizzazioni di comunicare le pratiche adottate e gli obiettivi raggiunti con l'esterno e favorendo anche il dialogo interno. In questo modo i dipendenti, avendo degli obiettivi specifici da rispettare o singolarmente o a livello di team e ricevendo anche un feedback regolare, avranno una migliore comprensione del proprio ruolo nel raggiungimento di un certo livello di performance e sentendosi responsabilizzati avranno un maggiore incentivo ad adottare comportamenti green. Gli HR manager possono anche contribuire alle prestazioni ambientali di un'organizzazione attraverso la formazione trasmettendo ai lavoratori i principi e le procedure da adottare per permettere l'allineamento con la cultura aziendale.

Molte imprese, inoltre, per influenzare i comportamenti dei lavoratori introducono sistemi retributivi vincolati al raggiungimento di obiettivi e target ambientali cosa che può però portare i dipendenti ad adottare iniziative e progetti sostenibili solo per la mera ricompensa economica. Infatti, secondo Kira e Lifvergren<sup>6</sup> molti dipendenti sono già consapevoli dell'importanza del tema della sostenibilità e di conseguenza tendono ad avere una motivazione intrinseca che li fa agire in modo sostenibile. L'introduzione di ricompense economiche invece li porta ad assumere certi comportamenti solo per ottenere il premio posto dall'azienda. Essi sostengono inoltre che la funzione HR deve cercare di introdurre sistemi che favoriscano la creazione di un ambiente che faccia della condivisione delle idee e dell'apprendimento in team i suoi principi fondamentali. Le attività di HRM, infatti, devono contribuire a stimolare i dipendenti aumentandone l'impegno e la motivazione e devono favorire l'integrazione dei principi di Corporate Social Responsibility all'interno dell'azienda. La dimensione sociale dello HRM riguarda in particolare il benessere dei dipendenti, compresa la loro salute psicofisica, la sicurezza del lavoro e il benessere della comunità. Nonostante ci sia uno stretto legame tra sostenibilità organizzativa, CSR e gestione delle risorse umane, tenendo in considerazione le capacità di quest'ultima di favorire le prime, nella quasi totalità delle imprese non viene considerato l'HRM nella fase di sviluppo e implementazione delle strategie di sostenibilità.

---

6 Kira M., Lifvergren S. Sowing Seeds for Sustainability in Work Systems, in Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations, op. cit. pp. 77,78

In definitiva, nelle aziende che vogliono impegnarsi in modo specifico per la sostenibilità e ottenere risultati tangibili non soltanto per rispettare i vincoli normativi e per evitare le pressioni esterne degli stakeholders, la funzione risorse umane diventa un partner strategico. Il coinvolgimento degli HR manager nella pianificazione delle strategie e nell'attuazione delle pratiche necessarie dipende quindi dalle ambizioni e dall'impegno dell'organizzazione.

### 2.3 Sustainable HRM: il contributo di Ehnert

Ci sono diversi approcci usati per analizzare il legame fra sostenibilità e organizzazioni e che analizzano soprattutto l'importanza del ruolo della funzione HR nel trasformare la cultura e i valori aziendali favorendo così la transizione verso un modello sostenibile. Come anticipato, un contributo importante nel trattare il concetto di Sustainable HRM lo ha fornito Ina Ehnert, docente presso la Facoltà di Management dell'Università Cattolica di Louvain, che nel 2009 ha introdotto un modello che descrive i modi con cui le aziende possono integrare la sostenibilità nei loro sistemi HR. Ehnert ha condotto uno studio analizzando le multinazionali partecipanti al World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), valutando sia le modalità utilizzate nell'implementare pratiche sostenibili che le motivazioni che hanno portato le organizzazioni a mettere in atto uno shift strategico. Le aziende nella definizione degli obiettivi devono infatti tenere in considerazione i fattori interni ed esterni che hanno portato alla transizione verso un modello di business sostenibile attuando successivamente le pratiche e le attività necessarie. Inoltre, risulta importante per le imprese instaurare un dialogo continuo e trasparente con gli stakeholders interni ed esterni comunicando la strategia aziendale e i target preposti.

Ci sono quattro fattori (*driver*) che spiegano il legame fra la sostenibilità e le azioni intraprese dalle organizzazioni:

- 1) La competitività: spinge le imprese a ottimizzare l'uso delle risorse umane per ottenerne un vantaggio competitivo.
- 2) I trend demografici: la domanda di lavoro, in particolare di quella qualificata diminuirà con il pensionamento dei baby boomer. Questo porta le imprese, che

operano nei Paesi dove questi trend sono accentuati, ad investire per attrarre talenti futuri e per tutelare quelli presenti.

- 3) Intensive working: modalità lavorativa che impatta sulla salute dei dipendenti.
- 4) Incapacità del sistema educativo di formare adeguatamente la nuova forza lavoro in relazione all'attuale competitività.

Ehnert, dopo aver analizzato il contesto e i fattori che hanno portato le imprese ad operare in modo sostenibile, elenca gli obiettivi che le organizzazioni si sono poste e le linee del SHRM. Uno dei motivi che porta le imprese a diventare sostenibili è quello di riuscire ad attrarre i migliori talenti diventando una delle migliori organizzazioni nel settore economico in cui operano. Considerando i cambiamenti del mercato del lavoro e l'importanza che i lavoratori danno ai valori aziendali diventa sempre più significativo per le imprese analizzare i principi dei giovani e adottare di conseguenza una strategia volta a rendere compatibili tali principi con quelli dell'impresa. Per riuscire ad essere efficaci è anche importante adottare strategie di marketing che permettano alle organizzazioni di essere riconosciute come un Great Place to Work dai lavoratori curando le relazioni sia con i propri dipendenti che con quelli potenziali.

Le aziende per rendere l'esperienza lavorativa gratificante devono mettere a disposizione dei dipendenti attività che permettano di sviluppare le competenze necessarie per raggiungere efficacemente i propri obiettivi lavorativi. Numerose società negli ultimi anni hanno collaborato con le università per formare gli studenti alla mission aziendale, individuando nuovi potenziali leader o offrendo eccellenti corsi di formazione ai dipendenti. Per aggiornare continuamente le competenze dei propri dipendenti e per favorire il dialogo interno le aziende si servono anche di servizi di mentoring, che permettono al Mentee di beneficiare delle competenze professionali e dell'esperienza del Mentor, oppure di reverse mentoring dove solitamente i dipendenti più giovani aiutano i membri senior a sviluppare skills digitali.

Il contributo di Ehnert, quindi, riesce a descrivere quello che le aziende stanno facendo per rendere l'organizzazione sostenibile e come le pratiche scelte dalla funzione HR risultano funzionali nel cambiamento.

## 2.4 Introdurre un Sustainable Work System

In concomitanza con il crescente dibattito sullo sviluppo sostenibile e sulla responsabilità sociale delle imprese, negli ultimi anni diversi autori hanno fatto riferimento al “Sustainable Work System” definito da Eijnatten<sup>7</sup> come “ *un sistema di lavoro in cui la qualità del lavoro (ovvero la salute, il benessere e lo sviluppo personale dei dipendenti); la qualità dell’organizzazione (produttività, efficienza, capacità di affrontare le sfide del business di domani); e la qualità delle connessioni con l’ambiente (sia natura che società) sono costantemente mantenute agli stessi elevati livelli.*”

Avendo già compreso l’importanza del ruolo della funzione HR in un’ottica di Sustainable HRM è importante considerare il ruolo svolto dalle politiche di gestione delle risorse umane nella progettazione del lavoro, ovvero nella progettazione dei ruoli, nello sviluppo delle competenze e nello stabilire i compiti che i dipendenti devono svolgere.

All’interno di un Sustainable Work System le pratiche adottate dalla funzione risorse umane permettono quindi ai dipendenti di aumentare le proprie capacità e competenze e di operare in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi economici, sociali e ambientali dell’impresa. La crescita delle risorse sociali è assicurata anche attraverso un’interazione equa e aperta tra i diversi soggetti interessati, che porta ad una migliore comprensione reciproca e ad una maggiore capacità di collaborazione.

Nella progettazione di un SWS bisogna analizzare:

- Le caratteristiche del capitale umano e sociale di tutte le risorse umane (abilità, competenze, salute, motivazione, partecipazione),
- Cambiamenti globali delle condizioni di lavoro (indicatori demografici, più focus sul breve termine, globalizzazione),
- Crescente complessità e cambiamenti del contesto che devono essere affrontati in modi responsabili per la società,
- L’intera catena del valore. Le organizzazioni a monte e a valle devono perseguire gli stessi obiettivi sostenibili e devono essere quindi scelte attentamente.

---

<sup>7</sup> F.M. v. Eijnatten, From Intensive to Sustainable Work Systems: The Quest for a New Paradigm of Work, TUTB-SALTSA Conference, Brussels, 25-27 September 2000, 47-66

L'importanza del benessere dei lavoratori e dello sviluppo delle risorse all'interno di un ambiente di lavoro sostenibile ha portato all'introduzione di un approccio Quadruple Bottom Line che va ad ampliare il preesistente concetto di Triple Bottom Line della sostenibilità. In ogni decisione che le imprese devono prendere bisogna tenere in considerazione il ruolo dei fattori umani, economici, sociologici ed ecologici che impattano sulle opportunità che si presentano.

Al centro di questo filone di ricerca c'è senza dubbio il concetto di "intensità di lavoro". Questo concetto è in grado di spiegare la maggior parte dei problemi che il lavoro causa ai dipendenti, in particolare i problemi di salute, ed è il principale motivo che porta a definire un'organizzazione come insostenibile. La globalizzazione, lo sviluppo tecnologico, i ritmi intensi e il lavoro autonomo, che creano competizione ed incertezza, sono tutti fattori determinanti di un sistema di lavoro intensivo che consuma eccessivamente le risorse umane creando problemi dal punto di vista mentale, emotivo e fisico.

Il SWS permette di capire come aumentare l'efficienza dei processi che utilizzano le risorse umane.

Il legame riscontrato fra lavoro e benessere psico-fisico del dipendente porta le organizzazioni a rendere il lavoro sostenibile. Questi cambiamenti aumentano il livello di benessere dei lavoratori, aumentando l'engagement e l'autostima e porta i dipendenti ad impegnarsi per contribuire al raggiungimento dei risultati economici e allo sviluppo sociale dell'organizzazione. Il lavoro per essere definito sostenibile deve permettere ai dipendenti di contribuire agli obiettivi aziendali, di esprimere i propri valori con unicità e deve assicurare un processo di crescita professionale volto ad ampliare le competenze lavorative. Proprio per questi motivi ci deve essere collaborazione continua nella progettazione del lavoro ed è importante l'inclusione di tutti gli stakeholders. La funzione risorse umane deve quindi adottare pratiche volte a migliorare la qualità della vita dei lavoratori e deve istituire un ambiente lavorativo equilibrato che tenga alta la produttività, la salute e la socialità dei dipendenti. Per monitorare i livelli di sicurezza e salute numerose organizzazioni stanno implementando sistemi di monitoraggio e stanno intraprendono iniziative sportive e culturali volte a garantire il *well-being* dei dipendenti.

## 2.5 L'introduzione del Green Human Resource Management (GHRM)

L'espressione Green Human Resource Management, coniata negli ultimi anni, mostra il legame esistente fra l'Environmental Management (EM) e lo Human Resources Management (HRM) all'interno delle organizzazioni.

Un Environmental Management System (EMS) è una struttura progettata per aiutare le organizzazioni a monitorare, controllare e migliorare la performance ambientale. In questo contesto, le imprese adottano pratiche manageriali che hanno un impatto positivo sull'ambiente e che migliorano anche l'efficienza permettendo così agli stakeholders di vedere le azioni pratiche intraprese.

Con GHRM si fa specificatamente riferimento all'utilità delle pratiche HR nel far rispettare il più ampio programma aziendale per l'ambiente. La politica adottata deve portare i dipendenti a supportare le pratiche sostenibili e a migliorare la loro consapevolezza e l'impegno sul tema della sostenibilità. Intraprendere iniziative HR rispettose dell'ambiente porta ad un aumento dell'efficienza, alla riduzione dei costi e all'aumento dell'engagement dei lavoratori garantendo anche un basso tasso di ricambio fra i dipendenti. Questo approccio permette alle organizzazioni anche di limitare l'emissione di anidride carbonica e di avere un impatto positivo sull'ambiente, per esempio, costruendo uffici efficienti dal punto di vista energetico, permettendo ai dipendenti di lavorare a distanza e sostenendo l'utilizzo di mezzi elettrici. Iniziative HR di questo tipo permettono di tagliare i costi senza rinunciare però ai lavoratori di talento e favoriscono l'introduzione di una cultura organizzativa green che tenendo in considerazione il benessere e la salute dei dipendenti ne influenza anche il comportamento. Adottando pratiche sostenibili volte a limitare i danni ambientali e ad introdurre un ambiente lavorativo sostenibile, le organizzazioni riescono ad avere opportunità di mercato superiori ai concorrenti visto che numerose istituzioni non-profit, aziende governative e imprese stringono accordi con società che rispettano certi green standards e questo permette a chi rispetta questi criteri di ottenere risultati migliori. Anche i clienti ultimamente stanno privilegiando gli acquisti da imprese che

rispettano certi standard ambientali o che intraprendono iniziative a tutela dei dipendenti e questo permette il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Nonostante essere environmental friendly sia una scelta ideale e che porta i numerosi vantaggi analizzati in precedenza, bisogna tenere in considerazione anche gli aspetti negativi e i rischi di questa scelta. La più grande difficoltà è quella di dover sostenere un alto costo iniziale se si vogliono intraprendere iniziative green come, per esempio, voler costruire uffici efficienti dal punto di vista energetico. Spesso le alte spese iniziali per finanziare queste iniziative sono giustificate dalla possibilità di risparmiare nel medio-lungo termine, cosa che però non sempre accade e che può portare ad una diminuzione dei guadagni e dei profitti annuali delle organizzazioni trasformando il potenziale vantaggio competitivo in una condizione di rischio e di potenziale svantaggio. Per esempio, se un'impresa decidesse di aderire a standard stringenti per limitare l'inquinamento potrebbe dover fare cambiamenti agli impianti aumentando i costi di produzione e concedendo un vantaggio alle altre imprese del settore. Un'altra difficoltà potrebbe riscontrarsi se i dipendenti non condividessero i cambiamenti e l'adozione delle pratiche HR messe in pratica per istituire una cultura organizzativa green.

## 2.6 Come implementare il GHRM

La funzione HR avendo quindi un ruolo importante nell'applicazione dell'Environmental Management deve gestire il personale in modo funzionale facendo modifiche a livello organizzativo per raggiungere gli obiettivi preposti. Per avere un effettivo cambiamento il primo passo da fare è assumere persone impegnate nella causa ambientale e valutare la loro performance basandosi su criteri ambientali. Questa modalità di analisi deve essere collegata all'introduzione di parametri ambientali che impattano sulla remunerazione individuale e collettiva. Per aumentare l'impatto delle pratiche adottate e per modificare la cultura aziendale è importante promuovere l'interazione fra i vari team, facendo così fronte alle necessità ambientali e riuscendo a migliorare le attività di EM.

Adottare un approccio team-based che dia ai dipendenti la possibilità di aumentare le proprie capacità e competenze grazie anche ad una comunicazione aperta e a pratiche

manageriali funzionali permette all'organizzazione di essere più performante, ottenendo risultati importanti come, per esempio, limitare l'impatto che si ha sull'ambiente; questo è anche strettamente collegato al potenziamento dei ruoli e alla maggiore partecipazione dei dipendenti.

Molti ricercatori hanno anche affermato l'importanza della formazione e della comunicazione ambientale, dell'apprendimento organizzativo e delle prestazioni dei programmi di gestione ambientale. Il GHRM, quindi, è direttamente responsabile della creazione di una forza lavoro verde che comprenda, apprezzi e pratichi politiche verdi. Un'organizzazione può mantenere i suoi obiettivi ecologici durante tutto il processo di reclutamento, assunzione e formazione delle risorse umane, retribuzione, sviluppo e promozione del capitale umano dell'azienda ed è proprio per questo che l'attuazione di un rigoroso reclutamento e selezione dei dipendenti, l'adozione di un sistema di valutazione basato sulle prestazioni e di programmi di formazione finalizzati a iniziative di gestione verde hanno un'importanza fondamentale per promuovere le innovazioni ambientali.

Le organizzazioni che hanno questi comportamenti si guadagnano la reputazione di datori di lavoro ecologici e riescono ad attrarre con più facilità quei talenti che si adattano e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi ambientali dell'organizzazione.

Molte aziende negli ultimi anni hanno introdotto delle pratiche retributive per i dirigenti che premiano i comportamenti ecologici con incentivi finanziari e questo è risultato, soprattutto nelle aziende che operano in settori ad alto inquinamento, in un minore impatto negativo sull'ambiente e sulla società.

## 2.7 Le politiche HR Green

La responsabilità dei funzionari delle risorse umane è quindi quella di creare consapevolezza tra i lavoratori, soprattutto quelli giovani, sul Green HRM e favorire l'introduzione del lavoro verde e l'utilizzo delle risorse naturali.

Con l'espressione lavoro verde si fa riferimento a un'occupazione che necessita di strategie, informazioni, materiali e tecnologie che contribuiscono a ridurre al minimo l'impatto ambientale e richiede conoscenze, abilità, formazione o esperienza tecnica in queste aree.

La funzione HR pone quindi l'attenzione sulle capacità individuali e dei team di trasmettere comportamenti ecologici adottando pratiche e principi volti alla creazione di una cultura aziendale che, oltre a tener conto dell'ambiente, guidi i comportamenti dei dipendenti sul posto di lavoro ma anche le loro azioni nella vita privata.

Le principali politiche Green della funzione HR hanno un impatto nella ricerca e acquisizione di risorse umane influenzando quindi sia la fase di reclutamento e selezione che l'apprendimento, lo sviluppo e la compensazione dei dipendenti.

Nella fase di reclutamento e selezione molte imprese comunicano sul proprio sito web aziendale gli obiettivi ambientali che chi copre il ruolo deve raggiungere e soprattutto le conoscenze necessarie per coprire la posizione. In questo modo le organizzazioni ricevono online i curriculum di chi si candida e dopo aver valutato le candidature ricevute possono inviare lettere di accettazione a chi è stato selezionato.

La descrizione delle competenze che la posizione offerta richiede e altre informazioni generali sull'impresa permettono ai dipendenti e ai candidati di orientarsi. Quando le organizzazioni cercano di coprire i ruoli dirigenziali è importante che includano nella descrizione del lavoro manageriale gli obiettivi ambientali e sociali che vanno raggiunti. Questo è importante perché i dirigenti di alto livello svolgendo un ruolo importante nella rendicontazione ambientale e sociale e dovendo garantire la sicurezza e la salute dei dipendenti hanno maggiori responsabilità sul tema.

Le imprese, descrivendo l'importanza che il benessere dei dipendenti e la tutela dell'ambiente hanno nelle strategie aziendali riescono spesso a ricevere candidature da persone che sono più motivate e preparate; questo perché le nuove generazioni pur di lavorare in organizzazioni sostenibili sono anche disponibili a rinunciare a una parte del salario.

Un altro elemento fondamentale quando si vuole introdurre nuovi dipendenti all'interno dell'organizzazione è quello di garantire un programma di orientamento volto

all'inserimento dei nuovi lavoratori in un contesto fondato su una cultura verde dove i datori di lavoro evidenziano la preoccupazione per le questioni ecologiche dei dipendenti come la loro salute, sicurezza e condizioni di lavoro ecologiche.

Le politiche di apprendimento, formazione e sviluppo possono includere programmi, seminari e sessioni per aiutare i dipendenti a migliorare e acquisire conoscenze nella gestione dell'ambiente, e a sviluppare competenze e attitudini verdi.

I programmi formativi coinvolgendo tutti i dipendenti e portando a una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori, devono comprendere pratiche funzionali al miglioramento dei risultati aziendali e al raggiungimento degli obiettivi. Un'iniziativa utile da mettere in pratica è quella di scambiare le posizioni dei manager che in questo modo diventano capaci di svolgere compiti diversi e di operare in ruoli diversi.

Le pratiche HR Green come visto in precedenza hanno portato anche ad introdurre degli standard per misurare la prestazione ecologica dei vari dipartimenti dell'organizzazione e per ottenere informazioni utili sulle prestazioni verdi dei gestori. Questi indicatori verdi di prestazione hanno quindi modificato il sistema di Performance Management (PM).

La funzione HR per incentivare i dipendenti ad assumere comportamenti sostenibili a livello ambientale e sociale ha infatti introdotto dei sistemi premianti che possono essere monetari, come premi mensili, o non monetari come semplici riconoscimenti sulla base dei risultati delle prestazioni nel bilancio ambientale. Oltre ai semplici premi, molte aziende hanno aggiunto alla parte fissa del salario una parte variabile correlata al raggiungimento di certi target ambientali. In questo modo i dipendenti che raggiungono obiettivi ecologici possono essere premiati.

## CAPITOLO III

### Il ruolo della funzione HR per la sostenibilità sociale dell'impresa

#### 3.1 Il legame fra la funzione HR e i programmi volti alla sostenibilità sociale dell'impresa

La funzione HR all'interno delle imprese contribuisce alla creazione di un ambiente sostenibile sia dal punto ambientale che da quello sociale, adottando strategie di gestione del capitale umano che impattano sia sull'interno dell'organizzazione, influenzando i comportamenti e i ruoli dei dipendenti, sia sull'esterno, influenzando il rapporto fra organizzazione e comunità. Le attività che vengono introdotte possono avere degli effetti negativi, che nel caso in cui non venissero previsti in anticipo vanno gestiti con tempestività. Per esempio, con l'introduzione dello smart working in seguito alla diffusione del Covid-19, pratica che verrà analizzata meglio in seguito, gli HR manager hanno dovuto modificare la cultura aziendale e soprattutto hanno dovuto gestire lo stress dei dipendenti, naturale conseguenza del sovraccarico di lavoro e spesso del mancato rispetto degli orari lavorativi.

Chi si occupa di risorse umane, quindi, deve stabilire quali sono le competenze che vanno sviluppate, deve comprendere le conoscenze già acquisite e i valori alla base dell'organizzazione che permettono all'azienda di evolversi valorizzando le risorse presenti.

Per creare un ambiente di lavoro sostenibile è quindi importante che i dipendenti siano motivati e che ricevano una formazione adeguata, inserita in un programma di crescita personale, che impatta sulle mansioni quotidiane e che gli permetta di inserirsi in un ambiente lavorativo fondato sulla collaborazione e sulla comunicazione.

La sostenibilità organizzativa passa quindi dalla presenza di una leadership sostenibile che consideri le persone come un elemento fondamentale dell'azienda e non solo come dipendenti dediti all'esecuzione di compiti necessari per il raggiungimento di obiettivi prettamente economici. In quest'ottica è importante allineare gli obiettivi e i risultati da

raggiungere, sia a livello aziendale che a livello di team e della singola persona riuscendo così a stabilire obiettivi che siano condivisi e sostenibili.

### 3.1.1 L'introduzione di programmi di welfare aziendale per il benessere dei dipendenti

La diffusione di pratiche sostenibili ha cambiato profondamente il mondo del lavoro, rendendo ancora più fondamentale la gestione delle risorse umane. Ogni impresa, indipendentemente dal settore in cui opera o dagli obiettivi che si pone, deve curare il rapporto con i lavoratori garantendogli un buon equilibrio vita privata-lavoro tramite l'erogazione di servizi.

Alcune delle soluzioni innovative che hanno riscontrato maggiore successo sono quelle che rientrano nel welfare aziendale: espressione che indica tutte quelle iniziative a favore dei dipendenti collegate alla responsabilità sociale.

La diffusione dei sistemi di welfare aziendale è una naturale conseguenza delle mancanze del welfare pubblico. L'assenza di servizi statali adeguati ha portato le aziende a dover aumentare il numero di iniziative intraprese per garantire sia un maggior potere di acquisto dei dipendenti ma anche un maggior benessere caratterizzato da un buon equilibrio psico-fisico.

Uno dei primi sistemi di welfare aziendale in Italia fu quello istituito da Adriano Olivetti che introdusse intorno alle fabbriche strutture come scuole elementari, abitazioni e strutture per lo svago mostrando come il benessere dei lavoratori possa aumentare l'efficienza e la produttività dell'impresa.

Negli ultimi anni le iniziative di welfare intraprese dalle aziende sono state estese ai familiari dei dipendenti avendo così un impatto importante su tutta la comunità e non soltanto all'interno dell'organizzazione.

Molte imprese stanno cercando di attuare politiche che permettano ai dipendenti di conciliare con più facilità le necessità familiari con quelle lavorative. Queste pratiche vengono messe in atto perché la maggiore soddisfazione del dipendente porta ad un aumento della produttività, ad una maggiore dedizione e motivazione e soprattutto porta

le organizzazioni, come anche accade con l'adozione di politiche HR Green, ad attrarre i talenti e ad aumentare la partecipazione dei lavoratori nelle decisioni aziendali.

Le organizzazioni spesso per mettere in atto questi cambiamenti, necessari per coltivare il rapporto con uno dei fattori più importanti, cioè il capitale umano, devono collaborare con enti statali locali oppure con le altre organizzazioni che operano nello stesso territorio. Per esempio, se si vuole rendere più semplice lo spostamento dei dipendenti può essere vantaggioso, per condividere così vantaggi, benefici e soprattutto costi, istituire un servizio di trasporto insieme alle altre aziende del territorio.

Ci sono molte iniziative intraprese dalle imprese che non necessitano di un importante investimento iniziale, sono semplici da implementare e danno un importante beneficio alle persone che lavorano nell'azienda. Gran parte di queste iniziative riguardano la mobilità dei lavoratori oppure sono inerenti al work-life balance. Facendo riferimento alle seconde, le pratiche più utili e semplici da introdurre sono l'introduzione del telelavoro, la flessibilità degli orari di lavoro, i lavori part time e il job sharing.

Fra le pratiche appena menzionate il lavoro part-time è una di quelle più diffuse e ne esistono tre tipologie diverse: orizzontale, verticale e misto. Con la prima espressione si fa riferimento a una modalità di lavoro caratterizzata da orario ridotto per tutta la settimana, con la seconda invece la riduzione dell'orario lavorativo riguarda solo specifici periodi, come magari festività o semplicemente specifici mesi dell'anno, nel terzo caso invece gli elementi del lavoro part-time verticale ed orizzontale sono combinati.

Una pratica che prima della pandemia da coronavirus era molto poco diffusa in Italia è quella del telelavoro che permette ai dipendenti di lavorare da casa evitando così di avere problemi di spostamento. Questo modo di lavorare è stato reso possibile dall'uso di strumenti informatici e dalla flessibilità delle organizzazioni moderne. Il telelavoro può essere adottato in moltissime professioni e permette alle imprese di diminuire i costi e di non avere vincoli visto che viene meno la necessità di avere grandi edifici che spesso sono anche difficili da gestire.

Se si volessero semplificare invece gli spostamenti, le imprese dovrebbero istituire servizi di car pooling o car sharing oppure garantire la presenza di parcheggi riservati ai

dipendenti. Queste pratiche potrebbero sembrare poco utili e con un basso impatto sulla produttività dei lavoratori ma garantire il raggiungimento del posto di lavoro con semplicità abbassa i livelli di stress e migliora la visione del posto di lavoro e fa di conseguenza aumentare la qualità e la produttività del lavoro svolto.

Le pratiche analizzate fino ad ora sono le più convenienti perché sono le più facili da implementare e le meno costose. Esistono anche pratiche che necessitano di un investimento iniziale più alto ma i vantaggi che comportano giustificano ampiamente il costo sostenuto. Tra le iniziative più significative si trovano borse di studio e permessi per studenti lavoratori e programmi che permettono di avere visite mediche gratuite o a costo ridotto.

Alcune imprese mettono a disposizione dei dipendenti delle borse di studio che permettono al lavoratore oppure ad un familiare, solitamente i figli, di intraprendere un percorso di studi. Le candidature solitamente vengono valutate da un comitato istituito per verificare che rispettino gli indicatori necessari. Un'altra iniziativa importante per il percorso formativo dei dipendenti è quello di garantire degli incontri con degli esperti oppure istituire uno sportello di ascolto per supportare i dipendenti dal punto di vista psicologico.

Molte organizzazioni inoltre mettono a disposizione dei lavoratori strumenti e buoni che permettono di compiere acquisti a prezzi più bassi, aumentando così il loro potere di acquisto. Alcune aziende inoltre pagano parzialmente o totalmente i servizi di *baby sitting* permettendo così ai dipendenti, soprattutto quelli che non possono contare sull'appoggio familiare, di conciliare con più facilità le esigenze della vita privata con quelle lavorative.

Oltre ai progetti appena elencati, che sono solitamente quelli più utilizzati dalle imprese, essendo anche quelli meno dispendiosi dal punto di vista economico, alcune aziende possono investire in progetti che richiedono un'analisi approfondita volta a comprendere i benefici e soprattutto la sostenibilità dei costi. Tra le iniziative più importanti rientra la costituzione all'interno delle aziende di un centro ricreativo aziendale destinato ai dipendenti che garantisce servizi utili sia per i giovani che per gli anziani. Una struttura fondamentale che viene solitamente garantita all'interno di questi centri è quella degli asili nido che permettono in questo modo alle madri lavoratrici di

lavorare vicino all'asilo nido del figlio e garantisce una maggiore flessibilità degli orari del dipendente. Molte imprese inoltre danno la possibilità ai dipendenti di frequentare palestre, piscine, corsi di vario tipo in centri esterni permettendogli così di svolgere attività fisica e scaricare lo stress.

Molti programmi di welfare aziendale, come per esempio la realizzazione di un asilo aziendale, possono essere difficili da realizzare in contesti caratterizzati dalla presenza di imprese di piccole-medie dimensioni. Questo accade perché le imprese, avendo dimensioni ridotte, non hanno le risorse per attuare un programma in autonomia e concordano quindi le iniziative da attuare con le altre organizzazioni che operano sullo stesso territorio condividendone così costi e benefici. Un ruolo importante spesso viene svolto dalle cooperative sociali o da enti locali che offrendo servizi e strutture a costi contenuti rendono così più semplice la realizzazione delle iniziative.

Il welfare aziendale si differenzia dai tradizionali interventi retributivi e di incentivazione in quanto fa riferimento a progetti che impattano non soltanto sul singolo individuo ma portano benefici alla totalità dei lavoratori e spesso anche alla comunità in cui le imprese operano. Le iniziative intraprese, oltre ad essere funzionali nell'attrarre profili di talento, possono creare valore sia nel breve termine ma soprattutto in ottica di medio-lungo periodo impattando sullo stato di benessere dei lavoratori e sul clima aziendale portando i dipendenti a sviluppare un senso di appartenenza nei confronti dell'impresa essendo coinvolti nella decisione e nel raggiungimento degli obiettivi.

Per comprendere se i programmi intrapresi hanno dato i risultati voluti le imprese possono fare una distinzione fra i risultati interni all'organizzazione oppure quelli esterni all'azienda. Per valutare gli effetti che le pratiche hanno avuto sui dipendenti può essere utile condurre delle indagini interne sul clima aziendale. Un altro strumento che può essere utile è quello di considerare il tasso di assenteismo prima del programma di welfare aziendale e paragonarlo con quello dopo la messa in atto delle iniziative oppure analizzare il tasso di ricambio del personale. Per valutare invece i risultati esterni può essere funzionale condurre un'indagine sulla reputazione verificando così se l'immagine dell'azienda è migliorata e se sono così migliorati anche i rapporti con la comunità e con tutti gli stakeholders.

I vantaggi che le imprese potrebbero avere possono essere oltre che economici e reputazionali anche fiscali visto che spesso viene prevista la defiscalizzazione per le aziende che garantiscono ai propri dipendenti strumenti come borse studio, assistenza sanitaria e sociale, asili nido o servizi di spostamento.

In conclusione, è importante per le imprese considerare gli interventi di carattere culturale, organizzativo oppure economico all'interno di un più complesso programma di welfare volto al raggiungimento di risultati significativi nell'ambito di motivazione, innovazione e reputazione aziendale.

### 3.1.2 L'importanza dello smart working per il work-life balance

L'emergenza Coronavirus ha portato molte imprese, per limitare i contagi, a chiudere gli uffici consentendo però ai dipendenti di lavorare in smart working. Questo termine viene spesso considerato un sinonimo del telelavoro nonostante queste espressioni rappresentino due modalità lavorative differenti. Il telelavoro è una modalità che permette al dipendente di lavorare in una sede diversa dall'ufficio, solitamente in un luogo più comodo, lasciando però inalterato l'orario di lavoro, i ruoli a livello gerarchico e i compiti da svolgere. Lo smart working invece basandosi sulla libertà dei lavoratori e sulla loro responsabilizzazione è invece caratterizzato dalla presenza di maggiore flessibilità sia dal punto di vista del luogo di lavoro che degli orari lavorativi. Garantire ai lavoratori un orario flessibile e una flessibilità anche sul posto di lavoro ha portato le imprese a tenere alto il loro livello di competitività, riscontrando anche una diminuzione del tasso di assenteismo. Numerose ricerche hanno inoltre verificato che la maggiore flessibilità lavorativa e il maggiore equilibrio fra vita privata e lavoro hanno portato i dipendenti ad essere sia più produttivi, ma anche più motivati. Oltre ad i vantaggi appena elencati lo smart working permette ai dipendenti di limitare gli spostamenti diminuendo così i costi e risparmiando soprattutto tempo. La flessibilità garantita ha reso anche più semplice la concessione di incarichi ad alta responsabilità manageriale alle donne che, soprattutto al rientro dalla maternità, hanno difficoltà a conciliare il lavoro con la gestione familiare.

L'adozione di questa pratica ha portato ad una riduzione delle spese non solo per i lavoratori ma anche per le imprese che hanno potuto in questo modo evitare gran parte dei costi solitamente sostenuti per fornire uffici e materiali di consumo, diventando così anche più sostenibili. La diminuzione del tasso di assenteismo e del ricambio dei lavoratori ha inoltre reso più efficienti le organizzazioni che sono riuscite in questo modo sia ad ottenere un vantaggio competitivo grazie al miglioramento del rendimento dei singoli lavoratori che a migliorare la propria reputazione attraendo così con più semplicità i talenti.

In molti casi lo smart working ha portato quindi ad una diminuzione dello stress nei lavoratori; tuttavia, per alcuni dipendenti, questa pratica ha portato al risultato opposto avendo un impatto negativo sul work-life balance. Lavorare a distanza ha infatti portato molte persone sia a lavorare al di fuori dei propri orari lavorativi, non riuscendo così a dividere i compiti lavorativi dalle necessità private, che ad avere difficoltà a sviluppare legami con i colleghi, elemento che spesso risulta fondamentale per far funzionare al meglio i team.

Tutte queste difficoltà hanno di fatto portato il management a limitare l'utilizzo dello smart working cercando di non superare i due giorni a settimana visto che, se venisse attuato per periodi più lunghi, potrebbe portare ad un peggioramento della salute dei dipendenti, alla diminuzione dell'efficienza aziendale e in alcuni casi alla mancanza di un coordinamento adeguato fra colleghi.

Se lo smart working venisse implementato in modo adeguato invece non si svilupperebbero le problematiche sopra elencate e si potrebbe avere un impatto significativo sulla motivazione dei dipendenti. Infatti, ci sono diversi studi che mostrano come l'adozione di questa pratica porti ad un aumento della felicità, della soddisfazione e in alcuni casi anche della creatività dei lavoratori.

I dipendenti per cercare di ottenere i benefici legati a questa pratica dovrebbero cercare di organizzare il proprio tempo pensando al lungo periodo, fissando un orario settimanale. Questa abitudine gli permetterà di gestire la propria giornata in modo più equilibrato, ma anche di alleggerire il carico mentale delle attività da svolgere. Essere organizzati permette così ai dipendenti di gestire le giornate lavorative in modo efficace evitando di sentirsi sovraccaricati. Per chi lavora in team è invece molto importante, per

avere un maggiore ordine mentale e un maggior allineamento con i colleghi, pianificare il lavoro con i colleghi instaurando un confronto quotidiano.

In conclusione, lo smart working è un modello lavorativo che è diventato sempre più importante negli ultimi anni e che può avere impatti positivi, aumentando la motivazione dei dipendenti e permettendo di conciliare con più semplicità le esigenze lavorative con quelle della vita privata oppure se attuato in maniera sbagliata può far emergere delle criticità portando i dipendenti ad avere elevati livelli di stress dovuti alla difficoltà di separare il lavoro dalla vita privata.

### 3.1.3 L'importanza di inclusione, equità e pari opportunità lavorative

La globalizzazione, oltre a creare legami sociali transnazionali, ha influenzato molto le organizzazioni e il loro tessuto sociale e ha portato le imprese a dover organizzare il lavoro di dipendenti con cultura, generazione, religione e origini diverse. Questo elemento ha di fatto portato le organizzazioni a dover trasformare una potenziale problematica in un vantaggio garantendo così l'inclusione e la partecipazione di tutti i lavoratori. Creare un ambiente inclusivo, che non giudica e che non discrimina aiuta le persone ad esprimersi con libertà facendole sentire parte di una realtà con valori funzionali al raggiungimento degli obiettivi preposti.

Le diverse esperienze e la possibilità dei lavoratori di dare diverse soluzioni alle problematiche sopraggiunte fanno della diversità un elemento capace di migliorare la performance dell'azienda cosa che non accade invece all'interno di contesti organizzativi con valori e cultura volti a contrastare la presenza di un tessuto sociale eterogeneo. Proprio per questo negli ultimi anni molte imprese stanno cercando di attuare politiche che favorendo l'inclusione e tutelando le minoranze permettono a tutti gli individui di migliorare il proprio rendimento e di sentirsi liberi di esprimersi. Contesti organizzativi di questo tipo permettono alle aziende di raggiungere gli obiettivi economici ed ambientali con più facilità rispetto ai concorrenti riuscendo sia a migliorare la propria reputazione sia a riscontrare un minore tasso di ricambio dei lavoratori dovuto al miglioramento del clima aziendale e a una motivazione più alta.

Per garantire l'inclusione di tutti è importante sia introdurre strumenti che permettano ad ogni individuo di partecipare alle decisioni aziendali sia tutelare e considerare le opinioni di chi ha una visione diversa sui temi affrontati.

Un elemento molto importante per tutelare la diversità è quello di gestire il processo di selezione valutando le capacità e le competenze del candidato in maniera oggettiva in modo tale da evitare che venga favorita una categoria rispetto ad un'altra. Spesso, infatti, per scegliere i candidati vengono svolti colloqui che possono portare chi valuta a prendere decisioni soggettive basandosi su preferenze personali. Per evitare che subentrino pregiudizi nella valutazione è importante che i candidati non vengano esaminati soltanto da una persona ma che più individui, che abbiano ricevuto un'adeguata formazione, si esprimano valutando sia le hard skill del candidato che la compatibilità fra le capacità relazionali e comportamentali dell'individuo con i valori e la cultura aziendale.

Una cultura inclusiva tiene in considerazione le necessità e i bisogni di tutti i singoli mettendo così frequentemente in discussione i valori, le norme e i principi aziendali. Questi elementi favoriscono la creazione di un ambiente di lavoro che permette di far sentire tutti i dipendenti rispettati e valorizzati essendo inclusi nei processi decisionali e avendo la possibilità di sviluppare le proprie competenze. Introdurre un trattamento equo e garantire pari opportunità permette inoltre di eliminare i pregiudizi trasformando così la diversità in un elemento di vantaggio facendo sentire inclusi anche i dipendenti che appartengono a minoranze.

Per garantire pari opportunità e permettere ai dipendenti di sviluppare competenze adeguate è importante adottare un processo formativo volto a far assimilare ai lavoratori la cultura dell'azienda e ad aiutarli a comprendere l'importanza dell'inclusività nei contesti organizzativi. Le pratiche adottate devono favorire l'introduzione di una comunicazione chiara ed inclusiva che permetta a tutti i lavoratori sia di conoscere il proprio percorso di carriera all'interno dell'organizzazione sia di poter comunicare ai propri line manager, in una logica bottom up, le eventuali problematiche riscontrate nel lavoro quotidiano. Oltre a adottare una comunicazione di un certo tipo è funzionale, per far sentire i lavoratori parte dell'organizzazione, il lavoro in team. Questa modalità di lavoro permette ai lavoratori di sentirsi parte di un gruppo che essendo composto da

individui che hanno caratteristiche, cultura, background differenti necessita di legami e modalità organizzative che tenendo conto delle differenze culturali e di pensiero facilitino il raggiungimento degli obiettivi preposti.

In conclusione, avere un ambiente lavorativo inclusivo, oltre a permette ai dipendenti di percepire la fiducia che l'organizzazione ha nei loro confronti stimolandoli così a mettere maggiore impegno e creatività nelle attività svolte, riesce a contribuire alla creazione di una società più equilibrata ed inclusiva.

#### 3.1.4 Le pari opportunità di genere nelle carriere e nell'accesso alle organizzazioni

La parità fra uomini e donne è un valore fondamentale per gli organismi internazionali; infatti, uno dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) per il 2030 stabilito dalle Nazioni Unite riguarda la Gender Equality e in questo contesto anche l'Italia ha elaborato una Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2026. La maggiore attenzione posta al divario di genere ha portato le organizzazioni, soprattutto in tempi recenti, a cercare di annullare le differenze di trattamento esistenti fra i lavoratori e le lavoratrici. Nonostante ciò, ci sono ancora molte aziende, solitamente quelle appartenenti a settori economici tradizionalmente considerati luoghi di occupazione maschili, che sono caratterizzate da una sostanziale assenza della componente femminile fra i dipendenti.

L'aumento della quota di donne qualificate e la loro maggiore presenza nelle organizzazioni, quindi, non ha ancora portato ad una totale uguaglianza professionale pur assottigliando, in molti casi, le differenze retributive preesistenti. La maggiore difficoltà riscontrata dalle lavoratrici è quella di avere un percorso di carriera chiaro e lineare che gli permetta di ottenere importanti incarichi nelle organizzazioni avendo posizioni e ruoli di rilievo. Spesso infatti le procedure, le pratiche, la cultura delle grandi aziende non facilitano il percorso delle donne, rendendo così complicato avere le competenze necessarie per fare carriera portandole conseguentemente a lavorare spesso nelle imprese di più piccola dimensione.

Nei rapporti ISTAT sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals- SDGs) vengono diffuse alcune misure statistiche di particolare importanza associate al Goal 5 sulla parità di genere. Nelle più recenti edizioni è presente, infatti, un'analisi sulla presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle principali società quotate in borsa. Alla fine del 2021 in Italia il 38,8% dei membri dei CdA erano donne a fronte di una media europea del 30,6% e di un target posto nella Strategia Nazionale per la parità di genere del 45%, la percentuale di donne nelle posizioni manageriali intermedie invece era del 23% a fronte del target preposto del 35%. Considerando solamente le società italiane quotate in borsa si può notare invece un trend positivo con il 41,2% dei membri donne a fine 2021 dato che è anche migliorato salendo al 42,9% a fine 2022 come scritto nel rapporto aggiornato dall'ISTAT.

In questo contesto risulta necessario per le organizzazioni promuovere l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne. Quest'ultima espressione fa riferimento a tutti quei processi che una volta attuati favoriscono l'inclusione delle donne nei processi decisionali aziendali rendendo anche più semplice l'accesso alle posizioni di leadership. In quest'ottica uno degli elementi più efficaci è quello di mettere a disposizione delle lavoratrici dei programmi formativi che diano le competenze necessarie per intraprendere percorsi di carriera ai vertici delle imprese.

Favorire l'inclusione, come abbiamo già visto precedentemente con il tema della diversità, porta le organizzazioni a migliorare sia il clima aziendale, aumentando la soddisfazione dei dipendenti e diminuendo il tasso di turnover, sia ad attrarre i migliori talenti favorendo così l'introduzione di innovazioni dovute a nuove idee o nuovi metodi.

Ci sono vari metodi per misurare i risultati ottenuti dalle pratiche attuate volte a garantire pari opportunità a lavoratori e lavoratrici. Uno degli elementi più importanti che, come abbiamo visto, viene usato anche a livello nazionale e internazionale per misurare i passi in avanti che le organizzazioni fanno sul tema, è quello di valutare la rappresentanza femminile negli organi decisionali aziendali e di misurare, tramite sondaggi interni, la soddisfazione dei dipendenti per le pratiche attuate. Molte imprese inoltre utilizzano dei software che analizzando i dati riescono a dare al management una visione completa sul contesto aziendale analizzando i salari dei dipendenti, constatando così l'assenza di disparità, e valutando l'efficacia dei programmi avviati.

In conclusione, la parità di genere è un tema che non riguarda soltanto il settore economico ma che risulta fondamentale per le imprese che attuando programmi e pratiche volti a garantire equità nelle scelte riesce ad essere più sostenibile socialmente e ad ottenere un maggiore riconoscimento sul mercato del lavoro.

## CAPITOLO IV

### Le iniziative HR per la sostenibilità sociale: il caso Teleperformance Italia

#### 4.1 La valutazione delle performance sostenibili nell'ambito delle risorse umane: le classifiche Best Workplaces di Great Place to Work

La crescente importanza del tema della sostenibilità nell'attività d'impresa è testimoniata dalla sensibilizzazione manifestata dalle stesse aziende, talune delle quali si sottopongono su base volontaria alla valutazione delle loro performances e dell'efficacia delle politiche di sostenibilità messe in atto.

È indubbio, infatti, che i luoghi di lavoro che siano pubblicamente riconosciuti per i propri valori e per l'impegno alla sostenibilità e l'adozione di politiche sostenibili riescono sia ad attrarre e trattenere i talenti sia a migliorare l'immagine aziendale, circostanze che concorrono a fidelizzare i clienti e attrarre anche di nuovi.

Sotto il profilo della sostenibilità sociale, uno di questi processi di valutazione è operato dalla società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa Great Place to Work (© *Great Place to Work® Institute Italia Srl*), che stila ogni anno le classifiche "Best Workplaces" delle migliori imprese dal punto di vista della sostenibilità sociale, selezionate sulla base di una analisi degli ambienti di lavoro e delle politiche di sostenibilità adottate, svolta secondo una metodologia proprietaria supportata da questionari somministrati presso le imprese che, su base volontaria, si sottopongono alla valutazione.

In particolare, l'analisi si svolge mediante la somministrazione a tutti i collaboratori dell'azienda esaminata del questionario "Trust Index", un sondaggio sul clima aziendale che valuta il livello di fiducia in azienda misurando le opinioni dei collaboratori riguardo al clima lavorativo aziendale, secondo una metodologia proprietaria articolata. Il questionario è incentrato su 5 profili in relazione ai quali vengono sollecitate le opinioni e le valutazioni degli intervistati, che sono così rappresentati da Great Place to Work (<https://www.greatplacetowork.it/metodo-e-modello/>):

- CREDIBILITÀ – Comunicazione a due vie, Competenza, Integrità
- RISPETTO – Sviluppo professionale, Coinvolgimento, Cura
- EQUITA' – Equità del trattamento, Imparzialità, Giustizia
- ORGOGLIO – Lavoro individuale, Gruppo di lavoro, Immagine aziendale
- COESIONE – Confidenza, Accoglienza, Collaborazione

La società Great Place to Work afferma che il modello di valutazione sviluppato permette alla direzione aziendale di avere una visione concreta, basata su opinioni oggettive e non condizionate, in grado di veicolare al management informazioni su eccellenze e criticità in tema di leadership, comunicazione; gestione; collaborazione; organizzazione; politica salariale; inclusione e sviluppo professionale.

Oltre alla somministrazione del questionario "Trust Index", viene chiesto all'azienda oggetto di analisi di predisporre un documento relativo alle politiche di gestione adottate, denominato Culture Brief™.

Oltre alla classifica generale – articolata in categorie per numero di dipendenti<sup>8</sup> - sono elaborate classifiche più specifiche, come quella riguardante i migliori posti di lavoro per le donne o quella riguardante le organizzazioni che tutelano maggiormente la diversità favorendo l'inclusione.

In tema di diversità, la classifica Best Workplaces™ for Diversity, Equity & Inclusion 2023 include le imprese che si distinguono per un ambiente in cui tutti gli individui, indipendentemente dalle loro caratteristiche personali, dal ruolo svolto e dalle mansioni

---

<sup>8</sup> La classifica generale Best Workplaces Italia è articolata in 4 categorie per numero di collaboratori:

- 500+
- 150-499
- 50-149
- 10-49

assegnate, essendo messi nelle condizioni di partecipare pienamente ai processi decisionali, si sentono rispettati, accettati, supportati e valorizzati.

Al fine di creare un ambiente di lavoro con tali caratteristiche, non è sufficiente limitarsi a politiche e programmi specifici, ma è necessario fornire ai collaboratori un trattamento equo mettendo a loro disposizione pari opportunità e risorse eliminando così pregiudizi, stereotipi o barriere inique che potrebbero involontariamente escludere i collaboratori “sottorappresentati” o appartenenti a minoranze.

Questa prospettiva olistica e inclusiva si pone come fondamento per raggiungere l’obiettivo di un ambiente lavorativo in cui ogni individuo possa prosperare e contribuire al successo collettivo. I due indicatori chiave attraverso i quali Great Place to Work© misura l’employee experience sono il Trust Index© (TI) e la dichiarazione di soddisfazione generale. Le aziende premiate nella classifica Best Workplaces™ for DE&I hanno ottenuto un TI medio del 92% a fronte del 74% riscontrato nelle organizzazioni non classificate, mentre nella dichiarazione di soddisfazione generale la differenza è ancora più evidente essendo di 19 punti.

Quando si parla di DE&I, è inoltre importante sottolineare come una cultura inclusiva che permette ai dipendenti di esprimere le proprie opinioni e di essere coinvolti nei processi di cambiamento e nello sviluppo di nuove idee può favorire lo sviluppo di innovazioni.

Infatti, nel report pubblicato dalla società Great Place to Work è stato verificato che nelle aziende rientrate in classifica i dipendenti ritengono di avere opportunità di dare suggerimenti ed apportare significative innovazioni, con +17 punti di distanza rispetto alla media delle altre organizzazioni.

Negli ultimi sei anni, inoltre, Great Place to Work ha stilato una classifica con le migliori aziende per cui lavorare in Italia secondo le donne. Le aziende premiate, scelte analizzando due indicatori, si distinguono per la maggiore soddisfazione mostrata dalle donne dovuta soprattutto al ruolo del management che con la sua visione riesce a supportare la carriera delle dipendenti.

Il primo dei due parametri adottati per stilare la classifica è quello della presenza femminile nel management, che nelle realtà premiate risulta essere del 46% nel middle

management e del 42% tra i C-level<sup>9</sup>, dati che paragonati alle altre aziende valutate, nelle quali i due valori sono rispettivamente il 28% e il 19%, mostrano l'efficacia delle pratiche attuate. Il secondo indicatore valuta invece gli elementi che solitamente risultano critici per le donne come la possibilità di assentarsi dal lavoro, l'equità salariale, l'equità nelle promozioni e l'imparzialità legata al genere.

Il 78% dei collaboratori che lavora nelle aziende classificate ritiene inoltre di essere pagato equamente per il lavoro svolto mentre la media nelle altre imprese analizzate è del 51%. In aggiunta, il 78% dei partecipanti ha affermato di ricevere una parte equa dei profitti dell'azienda contro una media del 50% e addirittura l'80% pensa che l'organizzazione in cui lavorano dia l'opportunità di essere riconosciuti per il lavoro svolto mentre la media negli altri contesti lavorativi si aggira intorno al 58% (fonte: Report Donne & Azienda Classifica Best Workplaces™ for Women 2023, Great Place to Work®).

#### 4.2 L'impatto della sostenibilità in Teleperformance Italia e le pratiche attuate per il benessere dei dipendenti.

Nei prossimi paragrafi si esaminerà il caso concreto di Teleperformance Italia<sup>10</sup> della quale ho potuto esaminare in anteprima il Bilancio di Sostenibilità 2022 in corso di certificazione da parte di Deloitte e ad oggi non ancora pubblicato.

Nella seguente analisi ci ricollegheremo a quanto esposto a livello teorico nell'ultima parte del precedente capitolo, dal paragrafo 2.8 in poi, analizzando le pratiche adottate da Teleperformance e nello specifico quelle promosse dalla funzione HR per garantire la sostenibilità sociale. Possiamo infatti notare come le varie iniziative che verranno esposte sono volte o a garantire l'inclusione, o la parità di opportunità fra uomini e donne, o un maggiore equilibrio fra vita privata e lavoro. Questo dimostra che nell'analizzare il ruolo delle pratiche HR per garantire la sostenibilità sociale abbiamo

---

<sup>9</sup> Come noto, l'espressione "C-level" identifica top managers, con esperienza senior, che hanno raggiunto il massimo livello esecutivo, diventando responsabili di una determinata area funzionale in azienda.

<sup>10</sup> Nonostante la classifica Best Workplaces Italia 2023 elenchi Teleperformance Italia, questa non è la denominazione effettiva della società ma il marchio commerciale della società In & Out S.p.A. a socio unico soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Teleperformance SE, la capogruppo francese del Gruppo multinazionale Teleperformance.

considerato tutti gli elementi fondamentali che poi vedremo ripresi nel caso pratico analizzato.

Teleperformance Italia è una multinazionale francese leader mondiale nell'offerta di servizi di contact center, presente da oltre 40 anni in 80 paesi del mondo. In Italia l'azienda offre servizi di acquisizione di nuovi clienti, servizio assistenza clienti e Business Process Outsourcing, supporto tecnico, recupero crediti, social media con due sedi e oltre 1760 postazioni di lavoro e circa 2000 dipendenti (fonte: <https://www.teleperformanceitalia.it/>). Nel 2023 l'azienda ha ottenuto ottimi risultati non solo nella classifica generale dei Best Workplaces 2023 emessa da Great Place to Work, dove ha ottenuto il quarto posto, ma risultando anche seconda nella classifica Best Workplaces for Women e quinta tra i Best Workplaces for Diversity, Equity & Inclusion.

Teleperformance Italia, come affermato dal proprio Sustainable Manager nel messaggio di apertura del Bilancio di Sostenibilità 2022, ha operato in modo conforme ad un sistema di management sostenibile già prima di introdurre una strategia mirata. Avendo la sostenibilità già largamente integrata nei principi aziendali, la transizione verso un modello sostenibile è stata così semplice e veloce grazie anche ad un assetto interno predisposto al cambiamento. L'unione di intenti nel riprogrammare il business aziendale ha permesso all'impresa di cambiare la cultura, la strategia e le operazioni, introducendo così la sostenibilità e i principi ESG.

Questa rivoluzione e le innovazioni introdotte hanno portato l'organizzazione a pubblicare già dal 2021 un Bilancio di Sostenibilità certificato da Deloitte, descrivendo così valori, strategie, processi e modelli del proprio business.

L'obiettivo dell'azienda, infatti, è quello di creare un ambiente sano, motivato ed equilibrato sia per i dipendenti che per gli stakeholders che permetta di raggiungere i profitti desiderati senza dimenticare l'importanza e il ruolo svolto dal capitale umano.

Il report di sostenibilità 2022, oggetto della presente analisi, include tutte le iniziative introdotte dalla funzione HR che hanno reso possibile la realizzazione di un modello di business sostenibile e che hanno portato l'organizzazione a raggiungere le posizioni di vertice nella classifica Best Workplaces Italia 2023.

La strategia perseguita dagli HR managers è volta ad attrarre e mantenere i talenti supportandoli nello sviluppo delle competenze e aiutandoli durante tutta la carriera. Per rendere il marchio aziendale più attrattivo per i talenti e per aumentare il benessere dei lavoratori, facilitando la loro crescita professionale, l'impresa ha adottato politiche di welfare capaci di introdurre una modalità lavorativa più flessibile volta a garantire un maggiore equilibrio fra vita privata e lavoro.

L'azienda, avendo come obiettivo strategico principale quello di garantire il benessere dei lavoratori, monitora regolarmente la percezione che i dipendenti hanno dell'ambiente lavorativo e analizza la loro valutazione dei ruoli, dei processi aziendali, delle relazioni, degli incentivi e ricompense e delle prospettive di carriera all'interno dell'organizzazione. Per acquisire i pareri dei collaboratori, già dal 2008 Teleperformance propone ai dipendenti il sondaggio annuale E.Sat (Employee Satisfaction) che permette di misurare con semplicità il livello di soddisfazione dei dipendenti.

Le pratiche che vengono adottate per aumentare il benessere sono diverse e sono conseguenza di diversi programmi attuati nel tempo.

Il 14 aprile 2022 Teleperformance ha lanciato il progetto "In Welfare", finanziato dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, nell'ambito del bando #Conciliamo, per un valore complessivo di 1.722.850,95 euro, della durata di due anni.

In virtù di questo progetto, l'Azienda ha realizzato un Piano di Welfare ricco di numerose azioni che rispondono alle esigenze di conciliazione vita privata e vita professionale, con particolare attenzione al personale femminile. Per Teleperformance è importante motivare i propri lavoratori, migliorandone il benessere, ma anche sostenendone il potere d'acquisto e promuovendo la tutela della salute per prevenire le malattie professionali e i rischi connessi per il territorio.

Al fine di mantenere costantemente aggiornati i propri dipendenti, l'azienda ha implementato sulla intranet la nuova sezione TP Welfare & Inclusion dove comunica le misure di protezione sociale, quali bonus e incentivi, a livello nazionale, regionale e aziendale, nonché tutte le iniziative ed eventi riguardanti Diversità e Inclusione.

Alcuni dei programmi attuati sono volti a conciliare le esigenze familiari e lavorative e a diminuire i livelli di stress. Per esempio, oltre a introdurre lo smart working e il part-time su richiesta come strumenti di sostegno al rientro dalla maternità, a partire dal 1° gennaio 2022 è stata introdotta la misura TP Welcome Baby che riconosce ai neogenitori 20 giorni di ferie extra. Questa misura si applica anche ai genitori che hanno adottato o adotteranno bambini. Anche per i genitori che hanno avuto un figlio tra il 1° gennaio 2020 e il 31 dicembre 2021 sono stati approvati 10 giorni di congedo extra da utilizzare in caso di necessità. Questa politica testimonia il livello di sensibilità dell'azienda sul tema e l'impegno a sostenere la natalità e il benessere dei dipendenti, migliorando il loro equilibrio tra lavoro e vita privata.

Proprio in quest'ottica il Codice Etico stabilisce che, compatibilmente con l'efficienza generale del lavoro, sia privilegiata la flessibilità nell'organizzazione del lavoro in modo tale da agevolare la gestione della vita privata/lavorativa, della maternità e della cura dei figli. In un'ottica di migliore conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze personali, a partire dal 1° marzo 2020, sono anche stati stabiliti orari di ingresso e pausa pranzo flessibili.

Le iniziative viste fino ad ora mostrano l'impegno messo nel garantire ai propri dipendenti un ambiente di lavoro di eccellenza, attento alle esigenze personali e familiari che porti ad un miglioramento della qualità della vita personale e lavorativa.

Teleperformance inoltre non persegue soltanto l'obiettivo di garantire il benessere dei lavoratori sul posto di lavoro cercando di rendere compatibile l'attività lavorativa con le necessità familiari ma si impegna anche a tutelare la salute mentale e fisica dei lavoratori. L'azienda, infatti, cerca di evitare che si sviluppino problematiche poiché consapevole che, come sostenuto anche da Ehnert, le pratiche HR adottate possono avere un impatto negativo all'esterno del contesto organizzativo.

Per dare supporto ai collaboratori durante la pandemia l'azienda aveva anche introdotto uno sportello di ascolto psicologico per offrire consulenza e supporto psicologico ai dipendenti, strumento che era stato pensato come provvisorio ma che poi, visto il successo avuto, è stato adottato anche al termine dell'emergenza Covid. Lo sportello viene gestito da professionisti altamente specializzati, formati nella gestione delle emergenze, con anni di esperienza nel lavoro presso le linee di assistenza telefonica e i

dipendenti possono così prenotare colloqui di ascolto individuali avendo supporto psicologico.

Nell'ambito delle iniziative aziendali volte a garantire la salute e la forma fisica del personale, Teleperformance Italia ha invece siglato una partnership con GYMPASS per consentire ai dipendenti di accedere alle strutture della palestra per attività di benessere a tariffe agevolate.

### 4.3 L' Employees Engagement in Teleperformance Italia

La strategia di Employees Engagement in Teleperformance Italia ha come obiettivo quello di impattare sulla motivazione, sul senso di orgoglio e di appartenenza dei dipendenti con la consapevolezza che avere collaboratori impegnati e coinvolti porta ad ottenere migliori risultati economici.

I lavoratori, sapendo che i loro sforzi vengono premiati, tendono ad avere una maggiore motivazione intrinseca, elemento considerato importante da Kira e Lifvergren per il raggiungimento degli obiettivi ambientali ma che risulta fondamentale per migliorare la performance in generale. Infatti, i lavoratori più motivati mostrano maggiore entusiasmo, coinvolgimento e dedizione nei compiti svolti permettendo all'organizzazione di operare in modo più efficiente.

Il coinvolgimento dei dipendenti si può notare nel modo in cui vengono investite le energie cognitive, emotive e comportamentali verso il raggiungimento di risultati organizzativi positivi.

Un indicatore utile per misurare l'engagement dei lavoratori è la misurazione del tasso di assenteismo, che nel caso di Teleperformance, mostra come negli ultimi anni le pratiche adottate hanno portato ad una maggiore partecipazione dei lavoratori.

L'evoluzione di questo indicatore negli anni più recenti è riassunta nella Tabella che segue:

|   | 2022      | 2021      | 2020      | 2019      | 2018      | 2017      | 2016      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Unplanned absenteeism hours               | 128.038   | 121.296   | 165.560   | 249.483   | 315.486   | 310.913   | 340.034   |
| Paid production hours                     | 2.303.654 | 2.668.057 | 2.105.913 | 2.625.964 | 3.543.937 | 3.269.259 | 3.158.849 |
| Unplanned absenteeism hours<br>(not paid) | 5.847     | 5.464     | 3.909     | 11.644    | 10.259    | 11.580    | 7.834     |
| %   | 5,54%     | 4,54%     | 7,85%     | 9,46%     | 8,88%     | 9,48%     | 10,74%    |

FONTE: TP ITALY REPORT SUSTAINABILITY 2022

Teleperformance per aumentare l'engagement dei dipendenti ha deciso anche di introdurre una comunicazione aperta ed inclusiva organizzando periodicamente meeting di settore o incrociati. Inoltre, l'azienda si è impegnata nell'istituire canali per il dialogo sociale, funzionali allo sviluppo di relazioni significative fra i dipendenti e i manager che permettano di comunicare feedback e dare consigli costruttivi. Per la comunicazione con il Top Management, è anche stata creata nella Intranet la sezione "Here4you" nella quale in ogni momento è possibile contattare CEO, CFO, COO.

Allo stesso modo, Teleperformance Italia ha avviato *focus group* con il personale per comprendere meglio le loro esigenze e necessità riuscendo così a supportare e migliorare le loro performance. I dipendenti sentendosi responsabilizzati, supportati e connessi riescono così a dare il massimo nel lavoro quotidiano.

L'impresa, infatti, opera per istituire un ambiente basato sulla fiducia, aperto a idee e soluzioni innovative che dia valore al capitale umano e che permetta di migliorare i processi aziendali. L'adozione di un approccio comunicativo dal basso verso l'alto ha migliorato la motivazione dei dipendenti consentendogli di partecipare alla progettazione di strategie volte a migliorare il loro ambiente di lavoro e ad aumentare il benessere generale.

Per aiutare i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie nel lavoro quotidiano e ad aumentare le proprie skills lavorative l'impresa inoltre ha investito sempre di più sia

nella formazione tecnica esterna che in piattaforme di formazione online dove è possibile accedere a corsi di formazione manageriale e di altro tipo. Lo sviluppo continuo dei dipendenti, infatti, ha permesso all'organizzazione sia di aumentare il coinvolgimento dei collaboratori sia di svolgere al meglio le attività aziendali incentivando così i manager ad aumentare gli investimenti nei programmi di formazione.

Nel 2022 Teleperformance ha infatti ampliato il catalogo formativo includendo corsi di lingue, coaching e performance per un totale di ore di formazione pari a 80.928,80.

| <b>TRAINING BY CATEGORY</b>         | <b>2022</b>      |
|-------------------------------------|------------------|
| CCMS                                | 61.337,90        |
| MYTP-privacy & policies             | 13.541,80        |
| ISAPIENS for Performance Management | 2.027,30         |
| GOFLUENT-Foreign Language           | 3.769,80         |
| Healthy Vocal Balance               | 252,00           |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>80.928,80</b> |

FONTE: TP ITALY REPORT SUSTAINABILITY 2022

Il programma di coaching, destinato a tutti i collaboratori che guidano gruppi di lavoro, viene gestito da professionisti esterni e, visto il successo avuto, verrà esteso nel 2023 ad un numero più ampio di persone.

Oltre a questa iniziativa l'azienda offre attività di Team Building insieme a corsi di formazione online che hanno permesso ai gruppi di lavoro di migliorare la loro performance e di organizzare meglio la propria attività lavorativa. Grazie al significativo utilizzo della formazione a distanza, nel 2022, si è registrato un ulteriore incremento del monte ore medio, soprattutto per i dirigenti, al fine di potenziare le proprie capacità nella gestione delle decisioni tecniche aziendali. Tali iniziative sono state anche un catalizzatore per sbloccare il potenziale dei dipendenti e consentire al management di comprendere meglio i punti di forza dei dipendenti, rendendo così più semplice collocarli dove ottengono i risultati migliori con l'obiettivo di aumentare la produttività aziendale. Teleperformance è stata così capace di creare quello che Eijnatten definisce un sustainable work system cioè un contesto organizzativo

caratterizzato da elevata produttività ed efficienza, che favorisca lo sviluppo personale dei dipendenti e il loro benessere e che tuteli le connessioni con ambiente e società.

Nel medio termine, l'impresa intende anche armonizzare i pacchetti retributivi, benefit e welfare per garantire equità e coerenza con gli obiettivi finanziari e operativi della società, offrendo al tempo stesso ai dipendenti un pacchetto più competitivo e sostenibile che li incentivi ad operare al meglio per raggiungere gli obiettivi personali e aziendali.

Come primo passo in questa direzione, l'azienda ha costruito e implementato un sistema di gestione delle prestazioni online meglio strutturato e misurabile, attivo dall'inizio del 2022, per garantire KPI (Key Performance Indicators) misurabili, parità di trattamento e opportunità.

La politica retributiva, quindi, mira a premiare le prestazioni individuali e collettive offrendo un pacchetto retributivo ben al di sopra degli standard dei competitors, che comprende una remunerazione fissa, un premio di risultato e altri benefici che hanno portato Teleperformance a versare negli ultimi 5 anni più di 3 milioni di euro di bonus ai dipendenti qualificati. I tassi di remunerazione vengono inoltre rivisti regolarmente in risposta alle tendenze del mercato e per ridurre eventuali divari retributivi che potrebbero sorgere.

#### 4.4 La politica volta a garantire equità, diversità ed inclusione

Il gruppo ha approvato il 30 marzo 2022 il nuovo Codice Etico, basato sui valori del rispetto e della tutela dei diritti umani e delle pari opportunità. Tutti gli amministratori, dirigenti, dipendenti, consulenti, fornitori, clienti e qualsiasi soggetto esterno alla società che instaura, a qualunque titolo, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, in Italia o all'estero, rapporti di collaborazione o di partnership sono tenuti al rispetto delle norme e dei principi etici. In particolare, la società si impegna a rispettare i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite, tra cui l'eliminazione delle discriminazioni in materia di impiego e professione.

Lo scopo della politica di diversità, equità e inclusione avviata dall'impresa è garantire pari opportunità di lavoro, evitare comportamenti discriminatori e mettere a disposizione di candidati e dipendenti dei programmi che favoriscano la crescita professionale. Tutte le iniziative intraprese hanno portato Teleperformance Italia ad aderire a Valore D (<https://valored.it/>), la prima associazione imprenditoriale in Italia che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva per la crescita delle imprese e del Paese, con oltre 340 aziende associate.

Valore D promuove progetti per l'inclusione e la valorizzazione delle donne in azienda attraverso incontri formativi, sharing lab, programmi di mentorship, e-learning e talk academy, rivolti al top management, al personale HR e a tutti i dipendenti. Questo ha portato ad un aumento delle donne nei ruoli di top management e ha spinto Teleperformance a introdurre diverse iniziative durante tutto l'anno come eventi, formazione, concorsi dedicati alle donne che hanno fatto la differenza all'interno dell'organizzazione nel promuovere l'empowerment femminile, la cultura della parità di genere e a cercare di ridurre lo skill mismatch. L'impresa ha anche contribuito, insieme ad altre aziende italiane, alla realizzazione della piattaforma Women Plus che sarà lanciata nel 2023 per supportare concretamente le donne nel raggiungimento dei propri obiettivi di crescita personale e professionale proponendo a chi è iscritto offerte di lavoro, formazione, tutoraggio e altre opportunità.

L'azienda inoltre utilizza l'Inclusion Impact Index, strumento realizzato da Valore D in collaborazione con il Politecnico di Milano, che mostra la situazione organizzativa in termini di diversità di genere e di capacità di attrarre, sviluppare e valorizzare le donne di talento permettendo all'organizzazione sia di capire l'efficacia delle pratiche attuate e delle politiche di diversità, equità ed inclusione sia di confrontare i risultati ottenuti e il posizionamento dell'organizzazione con le altre aziende. Nel 2022 inoltre ha avviato la valutazione interna sulla parità di genere con l'obiettivo di ottenere la certificazione UNI PdR125/22 nel 2023.

Teleperformance Italia ha anche adottato la Diversity Equity & Inclusion Policy (DE&I) con l'obiettivo di garantire pari opportunità di lavoro sia nella selezione che nella formazione e valutazione delle performance ed è una delle aziende partner di 4 Weeks 4 Inclusion, il più grande evento promosso da TIM dedicato all'inclusione e alla

valorizzazione della diversità che prevede lo sviluppo di un ricco palinsesto di eventi digitali condivisi, webinar, laboratori digitali e gruppi creativi che si svolgono per quattro settimane consecutive.

Nel marzo 2022 si è anche tenuta la prima edizione di TP4i (Teleperformance for Inclusion), una nuova iniziativa interna che ha portato a dedicare il mese di marzo alle tematiche DE&I con eventi live, testimonianze interne ed esterne, interviste ai colleghi. La condivisione di questi contenuti sui canali aziendali ha coinvolto tutta la popolazione aziendale creando coesione e riaffermando l'impegno a costruire un futuro più inclusivo, valorizzando tutte le diversità e comprendendo il valore dell'inclusione sia nella vita professionale che personale. Ogni settimana è incentrata su un tema specifico: la prima è stata dedicata all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità, la seconda all'empowerment femminile e alla lotta alle discriminazioni di genere, la terza settimana alle politiche di welfare e alla gestione ottimale dei carichi assistenziali e l'ultima settimana era incentrata sul benessere psico-fisico e l'importanza di uno stile di vita sano. L'evento ha ottenuto un grande successo avendo 2.500 interazioni interne, 120 partecipanti per evento live, 26 Interviste, 4 Webinar live, 26 Post giornalieri.

L'impresa ha anche predisposto il business plan Work & Family Integration che riguarda diverse aree come l'organizzazione del lavoro, cultura aziendale, Diversity Equality & Inclusion Management, comunicazione, welfare aziendale, welfare territoriale e nuove tecnologie. Ogni area viene gestita da uno specifico responsabile che ha il compito di comprendere le esigenze dei lavoratori e di soddisfare le richieste. Questo ha permesso a novembre 2021 di ricevere la certificazione Family Audit che qualifica le organizzazioni come attente alle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro.

L'azienda, inoltre, per verificare l'efficacia delle azioni intraprese, ha costituito dei Focus Group che periodicamente si incontrano per valutare il livello di soddisfazione dei dipendenti e gli effetti delle pratiche adottate e ha attivato un indirizzo e-mail attraverso il quale la popolazione aziendale può comunicare eventuali problematiche al fine di ricevere un adeguato supporto.

Ad agosto 2022 è stata inoltre somministrata un'indagine ad approvazione libera e anonima denominata "Sondaggio Family Audit: esprimi la tua opinione!", con

l'obiettivo di capire se il percorso intrapreso dall'azienda riflette le aspettative e la percezione di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

Essendo un'azienda certificata, Teleperformance si impegna quindi ad attuare numerose politiche di conciliazione vita-lavoro e opera per migliorare il benessere di tutti i dipendenti e delle loro famiglie. Le nuove misure messe in atto dalla funzione HR mirano a una perfetta organizzazione del lavoro, a promuovere il benessere psicofisico, a fornire formazione continua, a rafforzare il legame con il territorio e a valorizzare la diversità e l'inclusione. Questo può essere ottenuto introducendo modalità di lavoro flessibili, promuovendo eventi su Diversità, Equità e Inclusione, sostenendo lo sviluppo dei lavoratori attraverso l'erogazione di corsi di formazione per l'ampliamento delle competenze tecniche, offrendo assistenza psicologica ai dipendenti e migliorando il numero di convenzioni e benefit.

In conclusione, Teleperformance, adottando una strategia funzionale all'introduzione di un modello di business sostenibile, è riuscita quindi a creare un ambiente di lavoro inclusivo dove i dipendenti percepiscono l'importanza e la fiducia che l'organizzazione ripone in loro riuscendo ad ottenere così ottimi risultati. Le pratiche adottate dall'impresa permettono ai dipendenti di avere un giusto equilibrio fra lavoro e vita privata, operando in un contesto che tutela la diversità, favorisce l'inclusione e garantisce pari opportunità ai dipendenti. Le iniziative e i programmi messi in atto da Teleperformance hanno infatti permesso all'impresa di rientrare fra i Best Workplaces Italia mostrando come un modello di business sostenibile porta a una maggiore soddisfazione degli stakeholders e a migliori risultati economici.

## **CONCLUSIONI**

In questa tesi ci siamo posti l'obiettivo di comprendere il ruolo della funzione HR nella sostenibilità delle organizzazioni, analizzando la sua importanza nella creazione di un modello d'impresa sostenibile soprattutto dal punto di vista sociale. Abbiamo in prima battuta visto come le imprese, in risposta alle norme di soft law analizzate e al maggiore interesse della società sul tema della sostenibilità, abbiano cominciato ad attuare strategie funzionali al raggiungimento oltre che degli obiettivi economici, di quelli

ambientali e sociali, passando da un'ottica One Bottom Line ad una Triple Bottom Line. Quindi abbiamo analizzato in particolare la componente relativa alla sostenibilità sociale e le iniziative che la funzione HR può porre in essere per contribuire alla realizzazione della strategia aziendale sul tema. Per descrivere meglio come il ruolo della funzione HR sia cambiato nel tempo siamo partiti dall'analisi del Michigan Model sviluppato da Fombrun e dell'Harvard Model, proposto da Beer, che riconoscono poco valore alla gestione delle risorse umane essendo modelli che danno importanza al generare valore per gli shareholders, per poi illustrare la definizione di HRM sostenibile definito da Ehnert come "l'adozione di strategie e pratiche di HRM che permettono il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici con un impatto interno ed esterno rispetto all'organizzazione e nel lungo termine, controllando allo stesso tempo effetti indesiderati ed i feedback negativi". Secondo questa visione, infatti, le attività di gestione delle risorse umane possono impattare positivamente o negativamente sull'ambiente, sulla società o sull'economia in generale avendo così un ruolo fondamentale nella promozione delle prestazioni economiche, sociali e ambientali. Dopo aver analizzato la letteratura, descrivendo un po' più nel dettaglio anche il legame fra le pratiche HR e la performance sociale, ci siamo focalizzati sul caso Teleperformance e sulle politiche HR che questa società ha messo in atto per migliorare la sostenibilità sociale della propria attività di impresa. Abbiamo potuto così constatare come la creazione di un ambiente inclusivo che preveda percorsi formativi, che metta in atto programmi e iniziative volte a migliorare il benessere psicofisico dei dipendenti e che infine faccia della diversità e delle pari opportunità i propri elementi caratteristici, riesca a rendere i dipendenti più partecipi e soddisfatti migliorando così le loro performance. In definitiva, l'elaborato permette di comprendere come il ruolo della funzione HR sia cambiato nel tempo e come le pratiche messe in atto impattando sull'assetto organizzativo, sull'ambiente e sulla cultura aziendale siano funzionali alla transizione verso un modello di business sostenibile.

## BIBLIOGRAFIA

Arnold, D. G. (2010). The ethics of hybrid organizations. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 311-338.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of Businessman*. New York: Harper & Row.

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford University Press.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Chung H., van der Lippe T., *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction*, *Social Indicators Research*, Vol. 151(2), 2020.

Commissione Europea. (2001). *Il Libro Verde «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale dell'impresa»*.

Elkington, John (1994) *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

ICLEI. (1994). *ICLEI definition of sustainability*. International Council for Local Environmental Initiatives, Freiburg.

KRAMAR, R, 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1069-1089.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits of Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books.

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

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

Report Best Workplaces™ for Diversity, Equity & Inclusion 2023, Great Place to Work®

Report Donne & Azienda Classifica Best Workplaces™ for Women 2023, Great Place to Work®

SHABAN, S, 2019. Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review

from Literature Background and Testing Construction Perspective. Canadian Center of Science and Education. Vol. 12, no. 5.

Tiberi, L., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2015). Sostenibilità e rischio greenwashing: Guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale. Franco Angeli.

TP ITALY REPORT SUSTAINABILITY 2022

## SITOGRAFIA

<https://www.bcorporation.net/en-us/>

<https://www.societabenefit.net/>

<https://www.impresaprogetto.it/editorials/2021-1/rusconi>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://globalcompactnetwork.org/it/>

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/https://content.iospress.com/download/work/wor0059?id=work/wor0059

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/sdgs/2020/goal5.pdf

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/https://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/materiali/csr\_welfare.pdf