



**POLITECNICO DI MILANO**

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

**LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER LA SOSTENIBILITA':  
UNA ANALISI ESPLORATIVA**

*Relatore:*

Chiar.mo Prof. Emilio Bartezzaghi

*Laureandi:*

Fabrizio Manzari

Vincenzo Mongiello

*Correlatori:*

Prof. Marco Guerci

Prof. Paolo Neirotti

# Sommario

EXECUTIVE SUMMARY .....	6
EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH VERSION) .....	22
RINGRAZIAMENTI.....	36
1 LA SOSTENIBILITÀ.....	38
1.1 Obiettivi e struttura del capitolo .....	38
1.2 Il contesto in cui si colloca l'azione manageriale: lo sviluppo sostenibile.....	39
1.3 Lo sviluppo sostenibile e lo spazio dell'azione manageriale.....	43
1.3.1 <i>Sviluppo sostenibile e azione manageriale</i> .....	43
1.3.2 <i>La Corporate Social Responsibility (CSR) come spazio di azione manageriale: la triple bottom line</i> ...	51
1.3.3 <i>La Corporate Social Responsibility come fattore di vantaggio competitivo</i> .....	72
1.3.4 <i>La Corporate Social Responsibility come terreno di collaborazione tra pubblico e privato</i> .....	74
1.4 La nascita e l'evoluzione delle teorie alla base della CSR .....	78
1.4.1 <i>La fase iniziale: l'affermarsi del concetto</i> .....	78
1.4.2 <i>La seconda fase: dal concetto alla prospettiva manageriale</i> .....	80
1.4.3 <i>La corporate social responsiveness e la corporate social performance (Csp)</i> .....	85
1.4.4 <i>Dalla stakeholder view alla teoria dei contratti sociali integrativi</i> .....	86
1.4.5 <i>La stakeholder view: approccio strategico, multifiduciario e NSSA</i> .....	87
1.4.6 <i>La teoria dei contratti equi di Freeman ed Evan</i> .....	96
1.4.7 <i>La Teoria dei contratti sociali integrativi (Isct)</i> .....	99
1.5 La CSR oggi: una definizione commentata .....	104
1.5.1 <i>La CSR strategica non risponde a una logica "add-on"</i> .....	106
1.5.2 <i>La CSR strategica non è filantropia</i> .....	107
1.5.3 <i>La CSR strategica non è ambito residuale dell'attività d'impresa</i> .....	108
1.5.4 <i>La CSR strategica non può essere intesa unicamente come social entrepreneurship</i> .....	108
1.5.5 <i>La CSR strategica non può essere limitata a sistemi di gestione</i> .....	109
1.6 La percezione del ruolo dell'etica e della responsabilità sociale: la scala PRESOR.....	112
1.7 Conclusioni .....	117

2	STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	118
2.1	Obiettivi e struttura del capitolo .....	118
2.2	Cosa è lo Strategic Human Resource Management: ambito di ricerca e risultati raggiunti .....	119
2.2.1	<i>I modelli di relazione tra sistema di gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali</i> .....	120
2.2.2	<i>Cosa si debba intendere per prestazioni organizzative</i> .....	122
2.2.3	<i>I risultati raggiunti</i> .....	125
2.3	I presupposti teorici dello Strategic Human Resource Management.....	126
2.3.1	<i>Human Capital Theory</i> .....	126
2.3.2	<i>Resource Based View</i> .....	127
2.3.3	<i>Resource dependence approach</i> .....	127
2.3.4	<i>Transaction cost theory</i> .....	128
2.3.5	<i>Socio – technical systems</i> .....	129
2.3.6	<i>Institutional theories</i> .....	130
2.3.7	<i>Agency theory</i> .....	131
2.3.8	<i>Popoluation Ecology</i> .....	131
2.3.9	<i>Stakeholders theory</i> .....	132
2.4	Gli approcci di ricerca utilizzati dagli studiosi di Strategic Human Resource Management .....	133
2.4.1	<i>L'approccio universalistico</i> .....	133
2.4.2	<i>L'approccio contingente</i> .....	138
2.4.3	<i>L'approccio configurazionale</i> .....	146
2.4.4	<i>Approccio contestuale</i> .....	152
2.5	Le prospettive future dello Strategic Human Resource Management .....	155
2.5.1	<i>Attori interessati agli impatti del sistema di gestione delle risorse umane</i> .....	155
2.5.2	<i>Prestazioni aziendali da considerare nella ricerca</i> .....	158
2.5.3	<i>Orientamento temporale della ricerca</i> .....	159
2.6	Conclusioni.....	159
3	DA STRATEGIC HRM AL SUSTAINABLE HRM .....	161
3.1	Obiettivi e struttura del capitolo .....	161
3.2	Dallo Strategic al Sustainable Human Resource Management: l'impegno della Direzione delle Riosorse Umane per la sostenibilità .....	162

3.3	L'idea alla base del legame tra sostenibilità e gestione delle risorse umane .....	166
3.4	Sostenibilità e HR: le sfide per l'HRM .....	177
3.4.1	<i>Il problema della scarsità di lavoro e abilità</i> .....	178
3.4.2	<i>Il problema dei side and feedback effects auto-indotti</i> .....	179
3.4.3	<i>Tensioni paradossali per l'HRM</i> .....	179
3.5	Approcci di ricerca sul legame sostenibilità-HRM .....	180
3.5.1	<i>Sustainable Work System</i> .....	182
3.5.2	<i>Sustainable and Strategic Human Resource Management</i> .....	185
3.5.3	<i>Sustainable Resource Management</i> .....	187
3.6	I principali contributi della letteratura su Sostenibilità e Human Resource Management .....	196
3.6.1	<i>Le implicazioni etiche della gestione delle risorse umane (Ethics and HRM: a review and conceptual analysis, M. Greenwood, 2002)</i> .....	197
3.6.2	<i>Human Resource Management e Environmental Management System</i> .....	201
3.6.3	<i>Sustainable Human Resource Management: il modello di Jabbour e Santos</i> .....	206
3.6.4	<i>Sustainable Human Resource Mamangement: il modello practice-based di Ehnert</i> .....	211
3.6.5	<i>La costruzione di un sustainable work system (lavoro di M. Kira e D. B. Balkin)</i> .....	221
3.7	Conclusioni .....	225
4	DOMANDA DI RICERCA E METODO .....	227
4.1	Introduzione .....	227
4.2	Piano del capitolo .....	227
4.3	Tema e letteratura .....	228
4.3.1	<i>Il modello practice-based di Ehnert</i> .....	228
4.3.2	<i>La scala PRESOR</i> .....	231
4.3.3	<i>I Processi HR</i> .....	233
4.4	Knowledge gap e domande di ricerca .....	240
4.5	La ricerca .....	242
4.5.1	<i>Metodologia</i> .....	242
4.5.2	<i>Definizione del piano della ricerca</i> .....	243
4.5.3	<i>Questionario telematico</i> .....	243
4.5.4	<i>La partnership</i> .....	250

4.5.5	<i>Modalità di coinvolgimento dei partecipanti</i> .....	251
4.5.6	<i>Raccolta adesioni</i> .....	251
4.6	Conclusioni.....	252
5	RISULTATI DELLA RICERCA .....	253
5.1	Introduzione.....	253
5.2	Piano del capitolo .....	253
5.3	Il campione .....	253
5.4	Prima domanda di ricerca.....	255
5.4.1	<i>Risultati</i> .....	255
5.4.2	<i>Commenti ai risultati</i> .....	257
5.5	Seconda domanda di ricerca.....	258
5.5.1	<i>Risultati</i> .....	258
5.5.2	<i>Commenti ai risultati</i> .....	262
5.5.3	<i>Ulteriori elaborazioni</i> .....	266
5.6	Terza domanda di ricerca .....	279
5.6.1	<i>Risultati</i> .....	280
5.6.2	<i>Commenti ai risultati</i> .....	283
5.7	Quarta domanda di ricerca.....	286
5.7.1	<i>Risultati</i> .....	286
5.7.2	<i>Commenti ai risultati</i> .....	288
6	BIBLIOGRAFIA.....	294

## Executive Summary

### Le motivazioni della ricerca

In un tempo non lontano il “job” era considerato la principale causa di malessere al lavoro. Oggi la prospettiva è cambiata: la fatica, la ripetitività delle mansioni, il lavoro sui turni e altro non sono più sufficienti a spiegare il crescente disagio lavorativo. È lo scenario di fondo che ha cambiato profondamente la quotidianità lavorativa. La velocità dell’innovazione tecnologica, la finanziarizzazione dell’economia, i processi di M&A, di *downsizing* e di *lay-offs* inducono una crescente *job insecurity*. Contestualmente si constata una sempre maggiore destrutturazione del lavoro tradizionale verso varie forme di atipicità coniugate ad una perdita della fisicità e della stabilità organizzativa con la conseguente “liquidità” dello stesso sistema sociale, che diventa meno accogliente e supportivo. Cresce così anche la sensazione di inadeguatezza rispetto alle condizioni di lavoro nel loro complesso in rapporto alle capacità, alle competenze, alle conoscenze disponibili, alle risorse personali e, talvolta, alla divaricazione tra i valori personali e le richieste del sistema lavorativo. È lo stress indotto dal lavoro, o meglio come oggi viene comunemente definito “*stress lavoro-correlato*”, che supera i confini dell’individualità e dell’organizzazione per diventare, stimolato a livello comunitario, un tema di interesse politico, macroeconomico e di ricaduta legislativa e normativa anche a livello italiano. Parallelamente alla crescita della consapevolezza delle problematiche relative all’ambito lavorativo e dell’impatto che esso produce sull’individuo, si assiste ad una sempre maggiore attenzione verso le tematiche di sostenibilità e verso le modalità in cui esse si concretizzano in ambito aziendale. Il tema della sostenibilità dell’impresa è una applicazione del più ampio concetto di sviluppo sostenibile. Per definire tale concetto è d’obbligo partire dalla definizione che di questo è stato dato, nel 1987, dal rapporto della World Commission on Environment and Development, meglio noto come Rapporto Brundtland, nel

quale si definisce lo sviluppo sostenibile come “lo sviluppo...[che] soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze” (Wced, 1987, p. 24). Tale definizione ha da subito assunto un ruolo centrale all’interno degli studi sui percorsi di sviluppo del pianeta, anche se inizialmente ci si è interessati prevalentemente all’aspetto inter – generazionale, quello cioè dello sviluppo ambientale. Come si evince da una *review* della letteratura condotta da Azzone, Arena, Terzi, Bengo e Garetti (2010), il concetto di sostenibilità ha necessità di essere considerato nelle sue forme costitutive identificate nelle tre dimensioni: sostenibilità economica, sociale ed ambientale. È in questo contesto che affonda le sue radici l’interesse per una ricerca che tenti di esplorare le modalità e i principi che possano guidare verso una implementazione concreta del concetto di sostenibilità in una delle funzioni aziendali che maggiormente impatta sulle condizioni di lavoro: la gestione delle risorse umane.

## **Il percorso della ricerca**

Il lavoro di tesi inizia con un’analisi della letteratura da cui si evince l’importanza del ruolo rivestito dalla valutazione di più dimensioni, non solo quella economica, al momento di prendere decisioni strategiche a livello aziendale. L’attenzione per la dimensione sociale ed ambientale, concretizzata nel concetto della *Triple Bottom Line*, sono parte integrante del filone che si occupa della *Corporate Social Responsibility*. Il secondo filone considerato fondamentale ai fini della ricerca è quello dello *Strategic Human Resource Management*, che evidenzia il ruolo strategico delle risorse umane per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, studi recenti hanno mostrato il forte legame esistente tra *SHRM* e *performance* organizzative, gestione degli *stakeholder* ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi nelle dimensioni economiche, sociali ed ambientali. Il tema di collegamento tra i due filoni analizzati, *CSR* e *SHRM*, è la sostenibilità: essere responsabili

e pianificare tenendo in considerazione la dimensione economica, così come quella sociale ed ambientale, permette di raggiungere un certo grado di sostenibilità aziendale, e nel concreto, una delle funzioni più importanti per il raggiungimento di tali *performance* è quella che fa riferimento alla gestione delle risorse umane. Si cerca, dunque, di analizzare nello specifico come alcuni obiettivi strategici di sostenibilità, declinati a livello di gestione delle risorse umane, siano traducibili in processi ed iniziative. Dall'analisi della letteratura, emerge che in ambito di CSR, il tema della sostenibilità è assolutamente assimilato, costituendo, infatti, uno dei concetti fondamentali su cui si basa l'intero filone. In ambito HR, il tema si configura come nuovo campo di ricerca che non possiede ancora un corpo di letteratura ben organizzato e strutturato, ma una serie di studi e di ricerche, anche molto recenti, che enfatizzano l'importanza di ricercare in questa direzione.

La presente indagine ha l'obiettivo di offrire un ulteriore contributo alla ricerca che lega il tema della sostenibilità e quello della gestione strategica delle risorse umane. Si vuole entrare più nello specifico ed analizzare quali processi ed iniziative siano implementati dalla funzione HR e come questa idea di sostenibilità venga percepita a livello cognitivo, arricchita dal confronto con la percezione cognitiva della funzione CSR. In particolare, il presente lavoro di tesi ha i seguenti obiettivi:

1. verificare la convergenza delle due famiglie professionali sulla percezione della sostenibilità, in modo da constatare se sussista un campo cognitivo comune che possa favorire relazioni professionali su tematiche di sostenibilità;
2. appurare se possa essere definita una scala di priorità di processi su cui far leva ed iniziative da implementare per il raggiungimento della sostenibilità;
3. concentrandosi sulla famiglia professionale dei direttori delle risorse umane, si intende individuare eventuali processi ed iniziative in ambito HRM che meglio esplichino le



possibili concezioni di sostenibilità: strategica, subordinata al profitto, normativa e strumentale;

4. Facendo riferimento agli obiettivi della funzione HR per l'implementazione della sostenibilità, forniti dal modello *practice-based* di Ehnert (2009), si intende individuare l'esistenza di eventuali processi ed iniziative che risultino particolarmente importanti per il raggiungimento degli stessi.

## **La struttura del lavoro**

Nel primo capitolo, il tema analizzato è quello della sostenibilità, una delle tematiche più attuali in ambito di gestione d'impresa. L'analisi è partita dalla definizione di sviluppo sostenibile per poi focalizzarsi sulla sua concretizzazione in ambito aziendale e sulla definizione della CSR intesa come strumento manageriale per la sostenibilità, mettendo pertanto in evidenza la sua importanza strategica nella generazione di un vantaggio competitivo. Dopo aver ripercorso l'evoluzione storica delle teorie alla base della stessa, riportando i principali contributi della letteratura sul tema, si è giunti ad una definizione più attuale di CSR, che sottolinea l'importanza di considerare simultaneamente, andando oltre gli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o *stakeholder*) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività (Perrini, Tencati, 2008).

Nel secondo capitolo, viene assunto un punto di vista più interno alla funzione di gestione delle risorse umane ed in particolare viene analizzato il tema principale dello *Strategic Human Resource Management*, un filone di ricerca che si propone di dimostrare come certe pratiche di gestione del personale possano contribuire al successo dell'impresa: vengono presentati i fondamenti teorici su cui esso si fonda e riassunti i principali risultati che nel tempo sono stati raggiunti. In questo filone

rientrano quattro approcci (universalistico, contestuale, contingente e configurazionale) che sono ampiamente illustrati e commentati prima di passare alla trattazione delle sfide future che la ricerca sta affrontando. Illustrato il legame tra *SHRM* e *performance*, e riconosciuta l'importanza dell'adozione di una *vision* di lungo periodo, si è sottolineato come il concetto di sostenibilità non sia legato solo all'ambito economico ma coinvolga anche al campo sociale ed ambientale.

Nel terzo capitolo, si analizza approfonditamente quanto emerso nei capitoli precedenti: CSR e sostenibilità associata ad una gestione strategica delle risorse umane. In questo capitolo si tenta di esplicitare quale possa essere il contributo concreto che la Direzione delle Risorse Umane possa effettivamente apportare per favorire la sostenibilità dell'organizzazione. Inizialmente, con la presentazione di una ricerca svolta dagli studiosi Jabbor e Santos (2008), emerge l'importanza della Direzione delle Risorse Umane per il perseguimento della sostenibilità dell'azienda. Dopo aver visto nel dettaglio le prime applicazioni operative del concetto di sostenibilità alla gestione delle risorse umane ed i trend che rendono queste applicazioni sempre più importanti per le imprese, presentano e si analizzano i principali filoni di ricerca che la letteratura ha elaborato nello studio della sostenibilità applicata alla gestione delle risorse umane: *Sustainable Work System (SWS)*, *Sustainable and Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Sustainable Resource Management (SRM)* e un quarto filone che fa riferimento alla letteratura sull'ampio tema della *Corporate Social Responsibility*. L'ultima parte del capitolo presenta una serie di contributi al tema, alcuni dei quali saranno poi ripresi come base teorica per la presente ricerca.

Nel quarto capitolo si introduce il progetto di ricerca, partendo da una sintesi della letteratura su cui si fonda ed illustrando l'importanza della *partnership* con il CSR Manager Network. Inoltre, si mostrano nel dettaglio le attività e gli output del progetto.

Nel quinto ed ultimo capitolo si presentano i risultati della ricerca, il confronto tra risultati e letteratura e le implicazioni manageriali dei risultati emersi.

## La metodologia utilizzata

Dal punto di vista metodologico, i primi tre capitoli, che costituiscono la prima parte della presente tesi, si fondano su un'analisi bibliografica dei temi legati alla *Sostenibilità* (Capitolo 1), allo *Strategic Human Resource Management* (capitolo 2) e alla loro integrazione nel *Sustainable Human Resource Management* (capitolo 3).

Nella seconda parte, cui fa riferimento l'illustrazione dell'indagine svolta, si introduce il questionario, su cui si basa la stessa, somministrato mediante una piattaforma on-line a cui hanno fornito una risposta 98 manager, 49 appartenenti alla famiglia professionale dei CSR Manager e 49 facenti parte della famiglia HR Manager. Tutti i rispondenti fanno parte di multinazionali aderenti al CSR Manager Network, associazione che opera su un *network* composto da 78 grandi imprese globali con sede in Italia. La ricerca si fonda sul modello di elaborazione di una *survey* proposto da Forza (2002).

Facendo riferimento alla letteratura analizzata e agli obiettivi della ricerca, sono state formulate le seguenti domande all'interno del questionario telematico. La prima sezione del questionario riguarda le informazioni anagrafiche dei rispondenti:

- *Ruolo nell'organizzazione*
- *Età attuale*
- *Livello di formazione*
- *Anni di esperienza lavorativa*
- *Anni di anzianità aziendale*
- *Funzione in cui il rispondente ha lavorato prima della attuale*

La seconda sezione ha il fine di esplorare il concetto di sostenibilità che ogni rispondente fa proprio, mediante l'accordo o il disaccordo con una serie di affermazioni riprese dall'analisi della letteratura.

In particolare, si chiede di esprimere una valutazione sul personale grado di accordo con *item* facenti riferimento alle seguenti categorie (la scala adottata va 1 - per nulla d'accordo - a 7 - completamente d'accordo -):

- *Concezione di sostenibilità strumentale*

- *Concezione di sostenibilità normativa*
- *Concezione strategica di sostenibilità*
- *Concezione di sostenibilità come elemento subordinato al profitto*

Tali concezioni sono state estratte da modelli presenti in letteratura (Donaldson, 1995, Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991).

Con la terza sezione del questionario si intende valutare l'importanza che ciascun rispondente attribuisce ai processi HR per il raggiungimento della sostenibilità, richiedendo l'attribuzione di un punteggio sulla base di una scala da 1 - per nulla d'accordo - a 7 - completamente d'accordo. I processi HR considerati fanno riferimento al modello di Mondy (2007) e sono di seguito elencati:

- *Strategia e pianificazione HR*
- *Analisi e progettazione dei ruoli aziendali*
- *Reclutamento, selezione, inserimento*
- *Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere*
- *Valutazione e gestione delle prestazioni*
- *Politiche retributive e gestione delle ricompense*
- *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*
- *Relazioni industriali*
- *Comunicazione interna*

La successiva sezione del questionario raggruppa una serie di domande che intendono esplorare in quale misura determinate iniziative in ambito HR consentono il raggiungimento della sostenibilità aziendale, richiedendo l'attribuzione di un punteggio sulla base di una scala da 1 - per nulla d'accordo - a 7 - completamente d'accordo. Le iniziative considerate fanno riferimento al modello di Ehnert (2009) e sono di seguito elencate:

- *Investire nel talento e nelle competenze delle persone*
- *Offrire opportunità di carriera*
- *Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*
- *Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere*
- *Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile socialmente responsabile*

- *Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici*
- *Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro*
- *Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti*
- *Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati*
- *Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori*
- *(programmi di prevenzione per stili di vita sani)*
- *Prestare attenzione alla Sicurezza*
- *Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro*
- *Favorire l' invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute*
- *Prevenire, monitorare e ridurre lo stress*
- *Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali*
- *Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)*
- *Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale*
- *Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda*
- *Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato*
- *Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader*
- *Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e delle loro famiglie*

Infine, con l'ultima sezione del questionario si intende valutare l'importanza degli obiettivi in ottica di sostenibilità per il raggiungimento della stessa. A tale scopo, si richiede di attribuire un massimo di 100 punti ai tre obiettivi ripresi dal modello di Ehnert (2009) e di seguito elencati:

- *Attrarre i talenti ed essere riconosciuto come “employer of choice”*
- *Garantire una forza lavoro motivata e “in salute”*
- *Sviluppare le risorse presenti e future*

## Sintesi dei risultati emersi

In questa sezione si riassumono i risultati conseguiti per ciascuna domanda di ricerca.

**Prima domanda:** *In che misura la percezione di sostenibilità degli HR manager si discosta da quella dei CSR manager?*

- le due famiglie professionali presentano una convergenza significativa nella percezione di sostenibilità. Si rileva dunque ampio spazio di collaborazione a livello di implementazione di concetti diffusamente condivisi.
- Prevalgano in media percezioni della sostenibilità come elemento strategico, piuttosto che come fattore subordinato al profitto. Allo stesso modo, si rileva una interpretazione normativa più condivisa di quella strumentale.

**Seconda domanda:** *Quali processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane sono ritenuti più rilevanti ai fini del raggiungimento della sostenibilità aziendale? Confronto tra le percezioni delle due famiglie professionali.*

- L'intero sistema di gestione delle risorse umane, completamente descritto dall'insieme di processi forniti dalla letteratura (Mondy, 2007), è ritenuto importante per l'implementazione della sostenibilità aziendale. Si riscontrano, infatti, punteggi in media molto elevati (tra 5,15 e 6,67 in una scala da 1 a 7);
- Le due famiglie professionali concordano nel ritenere prioritari per il raggiungimento della sostenibilità i seguenti processi: “Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro”, “Comunicazione interna”, “Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere”;
- Alta concordanza si riscontra inoltre per l'identificazione del processo relativamente meno rilevante in ottica di sostenibilità: “Analisi e progettazione dei ruoli aziendali”.
- I processi, la cui importanza per la sostenibilità risulta maggiormente discorde per le due famiglie professionali, sono “Reclutamento, selezione, inserimento” e “Salute e sicurezza

*nei luoghi di lavoro*". Per entrambi, la famiglia degli HR Manager individuano una maggiore priorità;

- Il *set* di iniziative proposte in fase di somministrazione del questionario sono risultate tutte importanti al fine del raggiungimento della sostenibilità. Le medie dei punteggi assegnati ricadono tutte tra 4,00 e 6,64 in una scala da 1 a 7;
- Le due famiglie professionali risultano concordi nell'assegnare un elevato grado di priorità all'iniziativa "*Prestare attenzione alla Sicurezza*";
- I punteggi relativamente meno elevati sono stati assegnati, anche qui concordemente nelle due famiglie professionali, all'iniziativa "*Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie*";
- Tra le iniziative per le quali le due famiglie discordano in termini di priorità per la sostenibilità, gli HR Manager hanno attribuito maggiore importanza a "*Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*", "*Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro*" e "*Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale*". La famiglia professionale dei CSR Manager attribuisce invece relativamente più importanza all'iniziativa "*Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati*";
- Sulla base dei valori attribuiti ai processi in relazione alla loro importanza per il raggiungimento della sostenibilità, sono stati costruiti tre *cluster*, significativamente diversi tra loro, così caratterizzati:
  - ***Sustainability by Engagement***: alte priorità attribuita a tutti i processi del sistema di gestione del personale;
  - ***Sustainability by Design***: elevata importanza relativa attribuita a processi come la pianificazione strategica e la progettazione di sistemi di garanzia per la salute e la sicurezza del posto di lavoro;
  - ***Sustainability by Compliance***: privilegia tematiche legate alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, limitandosi ad un allineamento alle normative vigenti.

I componenti dei tre *cluster* associano maggiore importanza ai processi ed alle iniziative descritte nella seguente tabella:

<b>Cluster</b>	<b>Processi</b>	<b>Iniziative</b>
<b><i>Sustainability by Engagement</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</li> <li>• Strategia e pianificazione HR</li> <li>• Valutazione e gestione delle prestazioni</li> <li>• Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</li> <li>• Comunicazione interna</li> <li>• Politiche retributive e gestione delle ricompense</li> <li>• Reclutamento, selezione, inserimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestare attenzione alla Sicurezza</li> <li>• Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</li> <li>• Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)</li> <li>• Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile</li> <li>• Investire nel talento e nelle competenze delle persone</li> </ul>
<b><i>Sustainability by Design</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</li> <li>• Strategia e pianificazione HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestare attenzione alla Sicurezza</li> <li>• Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</li> </ul>
<b><i>Sustainability by Compliance</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestare attenzione alla Sicurezza</li> <li>• Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</li> </ul>

Tabella I: i *cluster* della sostenibilità

**Terza domanda:** Data una concezione di sostenibilità processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane meglio interpretano tale definizione?

- Sulla base delle definizioni di sostenibilità (Donaldson, 1995, Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991) fornite dalla letteratura, si individuano le seguenti forti correlazioni tra le stesse e i processi (Mondy, 2007) e le iniziative propri del sistema di gestione delle risorse umane (Ehnert, 2009):



Definizione di sostenibilità	Processi	Iniziative
<b>Strumentale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamento, selezione, inserimento</li> <li>• Valutazione e gestione delle prestazioni</li> <li>• Politiche retributive e gestione delle ricompense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici</li> <li>• Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</li> <li>• Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader</li> </ul>
<b>Normativa/morale</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)</li> <li>• Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</li> </ul>
<b>Strategica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia e pianificazione HR</li> <li>• Reclutamento, selezione, inserimento</li> <li>• Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</li> <li>• Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestare attenzione alla Sicurezza</li> <li>• Prevenire, monitorare e ridurre lo stress</li> <li>• Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</li> </ul>
<b>Subordinata al profitto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrire opportunità di carriera</li> </ul>

Tabella II: le definizioni di sostenibilità

**Quarta domanda:** *Quali processi e quali iniziative nella gestione del personale rivestono un ruolo fondamentale nel raggiungimento di uno specifico obiettivo di sostenibilità?*

L'analisi condotta ha prodotto i risultati riassunti dalla seguente tabella in cui si evidenziano i legami tra i singoli obiettivi di sostenibilità (Ehnert, 2009), i processi (Mondy, 2007) e le iniziative HR (Ehnert, 2009):

Obiettivi di sostenibilità in ambito HR	Processi	Iniziative
<b>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi e progettazione dei ruoli aziendali</li> <li>• Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</li> <li>• Comunicazione interna</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investire nel talento e nelle competenze delle persone</li> <li>• Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati</li> <li>• Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</li> <li>• Realizzare programmi</li> </ul>

		<i>formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda</i>
<b><i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analisi e progettazione dei ruoli aziendali</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</i></li> <li>• <i>Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda</i></li> <li>• <i>Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato</i></li> </ul>
<b><i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i></li> <li>• <i>Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante</i></li> <li>• <i>Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)</i></li> <li>• <i>Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato</i></li> </ul>

Tabella III: le relazioni tra obiettivi e processi/iniziative

- Confrontando i risultati dell'analisi di correlazione tra obiettivi di sostenibilità (Ehnert, 2009) e iniziative del sistema HR, si individuano le seguenti aree di congruenza e di discordanza:

<b>Iniziativa</b>	<b>Ehnert</b>	<b>Evidenza empirica</b>
<i>1. Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</i></li> <li>• <i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></li> </ul>
<i>2. Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></li> </ul>

3. Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>
4. Favorire l’invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>
5. Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
6. Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
7. Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>

Tabella IV: il confronto col modello di Ehnert (2009)

- Un ampliamento del modello *practice-based* di Ehnert lo si evince considerando che le maggiori correlazioni tra iniziative ed obiettivi danno origine ad aree di sovrapposizione che consentono di individuare, per ogni obiettivo, l’insieme di iniziative abilitanti, come mostrato nella seguente figura:



Figura I: le aree di sovrapposizione Obiettivi/Iniziative

- Analizzando i legami tra processi ed obiettivi HR in ottica di sostenibilità, si riscontrano le seguenti correlazioni significative (tabella V e figura II):

Processo	Obiettivo
1. Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</li> <li>• Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
2. Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</li> <li>• Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
3. Comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrarre talenti ed essere riconosciuti come "employer of choice"</li> </ul>

Tabella V: il legame Processi/Obiettivi

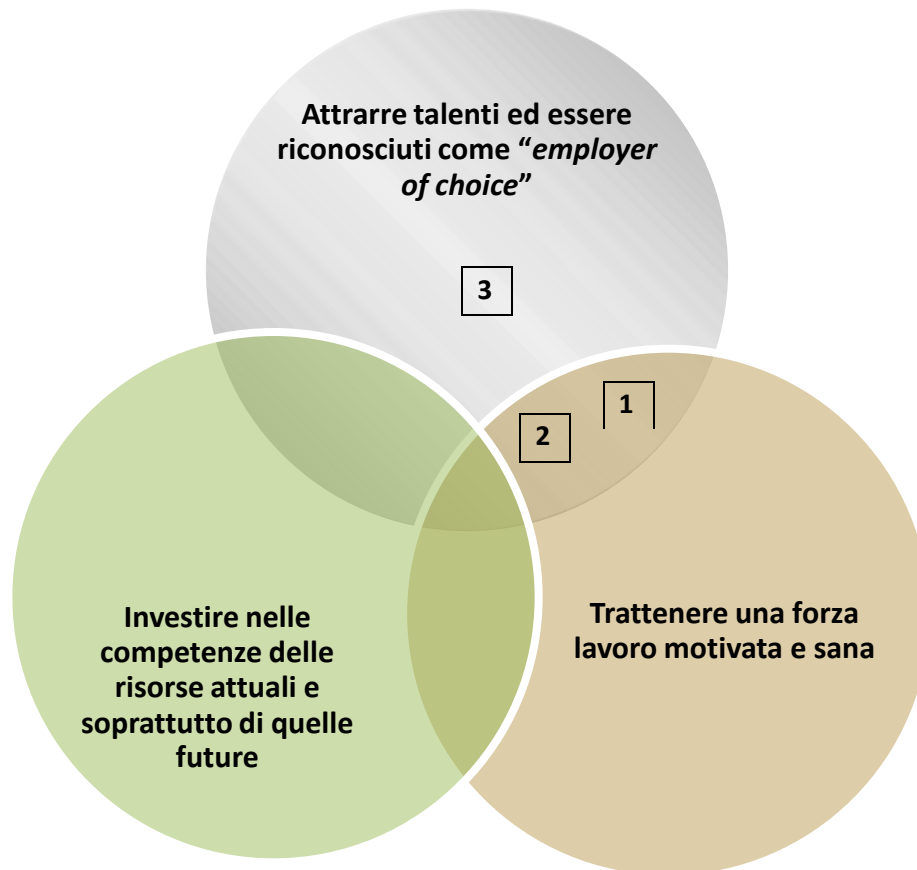


Figura II: le aree di sovrapposizione Obiettivi/Processi

## Prospettive della ricerca

Potenziati sviluppi futuri di ricerca possono seguire le seguenti direzioni:

1. Individuare come le singole pratiche in ambito HR si leghino alle tre differenti dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale), fornendo risultati migliori.
2. Valutare le pratiche in ambito HR in ottica contingente (singole pratiche) e configurazionale (raggruppamenti di pratiche), e individuare quale ottica fornisca risultati migliori.
3. Individuare casi di studio particolarmente interessanti per definire *best practice* per l'implementazione della sostenibilità.
4. Focalizzandosi sulla dimensione sociale della sostenibilità, valutare l'impatto del *HRM System* sugli individui.
5. Fornire conferme o smentite relativamente ai modelli attualmente alla base della gestione

## **Executive summary (English Version)**

### **Motivations**

Sometime ago, the “job” was considered as the main cause of the worker dissatisfaction. Nowadays the perspective has changed: the great effort, the work repetition and other issues are not sufficient to explain the increasing discomfort on the work-place anymore. The background has deeply changed the everyday working life. Furthermore, the more and more velocity in technology innovation, the M&A, downsizing and lay-offs processes bring to an increasing job insecurity. A great sense of being inadequate in capabilities, knowledge and personal resources has increased as well. With the rising of the consciousness and knowledge of the working-related problems, attention towards issues such as sustainability and sustainable development has grown. Corporate sustainability is an application of the wider concept of sustainable development. In 1987, a report from World Commission on Environment and Development, also known as Brundtland Report, defines the sustainable development as the “development that satisfies current needs without having an impact on the future generations capabilities to satisfy future needs” (Wced, 1987, p. 24). The attention towards sustainable development was initially more focused on environmental issues. As can be deduced from the literature review by Azzone, Arena, Terzi, Bengo e Garetti (2010), the concept of sustainability needs to be considered as a set of three different dimensions: the economic, the societal and the environmental field. In this context, this research attempts to explore the nature and the principles that could drive towards a sustainability implementation within one of the main organization department: the human resource management.

## **The research path**

This thesis begins with a literature analysis from which the great importance of evaluating different dimension in the decision-making process can be deduced. The attention towards the three sustainability dimensions, economic, societal and environmental one, explained by the triple bottom line theory, are at the base of the Corporate Social Responsibility stream. Another important research stream is Strategic Human Resource Management, that consider the key role of the human resource management for the achievement of organizational goals. In particular, recent studies have shown a strong link existing between SHRM and organizational performance, stakeholder management and effective achievement of objectives in the economic, societal and environmental dimensions. From this perspective, sustainability represents the link between CSR and SHRM: being responsible and considering the three sustainability dimensions allow to reach a high corporate sustainability degree and, in particular, human resource management plays a key role in the achieving these performances. This research attempts to explore how some sustainability goals in human resource management, are implementable through specific processes and initiatives. The literature analysis shows that the sustainability issues is almost unexplored in the human resource management field of research. Thus, this research aims to contribute the literature offering a complete analysis on what the perception of sustainability within HRM department is and how this concept could be implemented, investigating at a cognitive level. Moreover, a comparison between CSR Manager and HR Manager is provided.

The three main objectives of this research are:

1. Verify the alignment of the two professional groups (CSR and HR) on the sustainability perception;

2. Define a priority for HR processes and initiatives which could be considered key for the implementation of sustainability;
3. Focusing on the HR Managers, identify processes and initiative that could explain the different conception of sustainability: strategic, as an add-on, instrumental and normative;
4. Referring to the set of sustainability objectives for human resource management, identify key processes and initiatives for the achievement of those goals.

## **The work structure**

The first chapter analyzes the sustainability issue. The analysis begins with the definition of sustainable development and defines CSR as the managerial instrument for the adaptation of the conception of sustainability to organizations. After a brief historical review, a definition of CSR is provided.

The second chapter explore the field of the Strategic Human Resource Management, a research stream whose aim is to demonstrate how personnel management practices could improve organizational performances.

The third chapter attempts to explain what the contribution of human resource management department to sustainability could be. Firstly, a research presented by Jabbor and Santos (2008) underlines the key role of HRM for the achievement of corporate sustainability. Furthermore, the main literature streams are presented: Sustainable Work System (SWS), Sustainable and Strategic Human Resource Management (SHRM), Sustainable Resource Management (SRM).



The fourth chapter introduces the research project, beginning from a literature review and showing the importance of the partnership with the CSR Manager Network. Moreover, the main activities and outputs are illustrated.

In the fifth and final chapter we present the results of the research, comparison between results and literature and then the possible managerial implications of the findings.

## **The Methodology**

From the methodological point of view, the first three chapters, which constitute the first part of this thesis, are based on a literature analysis of issues related to Corporate Social Responsibility (Chapter 1), to the Strategic Human Resource Management (Chapter 2) and to their Integration in Sustainable Human Resource Management (Chapter 3).

In the second part, we introduce the questionnaire through an online platform that has collected 98 replies, 49 belonging to the professional group of CSR managers and 49 members of the HR Manager group. All the respondents are part of multinational firms, members of the CSR Manager Network, an association that manage a network of 78 large global companies based in Italy. The research is based on a survey according to the directions proposed by Forza (2002).

Referring to the literature and to the research objectives, the following questions have been formulated in the questionnaire.

The first section of the questionnaire covers demographic information of respondents:

- Role in the organization
- Current Age
- Education Level

- Years of work experience
- Years of seniority
- Position in which the respondent worked before the current one

The second section aims to explore the concept of sustainability that belongs to each respondent, by agreement or disagreement with a series of statements taken by the literature. In particular, it requires an assessment on the personal level of agreement with items referring to the following categories (the scale: 1 - not at all agree - to 7 - completely agree -):

- instrumental perception of sustainability
- Normative perception of sustainability
- Strategic perception of sustainability
- Sustainability subject to profit

The third section of the questionnaire aims to assess the importance each respondent attaches to HR processes to achieve sustainability, requiring a score on a scale from 1 - not at all agree - to 7 - completely disagreement. HR processes considered refer to the model Mondy (2007) and are listed below:

- HR Strategy and Planning
- Analysis and design of business roles
- Recruitment, selection, placement
- Training, development and career planning
- Evaluation and performance management
- Compensation policies and rewards management
- Health and safety at work
- Industrial Relations
- Internal Communication

The next section of the questionnaire includes a series of questions to explore the extent to which certain initiatives, within HR, allow the achievement of corporate sustainability, requiring the assignment of a score on a scale from 1 - not at all agree - 7 - completely agree. The considered Initiatives refer to the Ehnert model (2009) and are listed below:

- Investing in talent and skills of people
- Offer career opportunities
- Offer an attractive and challenging work environment
- Cultural diversity and gender management
- Strengthen the reputation as a reliable socially responsible
- Being sensitive to employees / workers family needs
- Pay attention to the issue of work-life balance
- Pay attention to employee satisfaction and motivation
- Designing remuneration policies and systems customized benefits
- Pay attention to the health of workers
- Pay attention to safety
- Promoting ergonomics of the workplace
- Promote the active aging (mature staff training, maintenance of health initiatives)
- Prevent, monitor and reduce stress
- Support psychological and physical wellbeing of workers in partnership with local communities
- Promote access to basic education (compulsory education)
- Offer training programs throughout the career staff
- Implement training programs and support to careers aligned with business goals of the company
- Provide work experience / internships and apprenticeship programs
- Provide programs to develop future leaders
- Develop international career development programs for employees and their families

Finally, with the last section of the questionnaire aims to assess the importance of the objectives of sustainability in optics to achieve the same. To do this, the respondents are required to allocate a maximum of 100 points among the three objectives set by the Ehnert model (2009), that are listed below:

- Attracting talent and be recognized as "employer of choice"
- Ensuring a motivated and "healthy" workforce
- Develop resources and future

## **Summary of findings**

This section summarizes the results for each search question.

**First question:** *To what extent the perception of sustainability of HR managers differs from that of the CSR manager?*

- the two professional groups have a significant convergence in the perception of sustainability;
- wide space of cooperation in the implementation of concepts widely shared.

Second question: What processes and initiatives in the field of human resource management are considered most relevant to the achievement of corporate sustainability? Comparing the perceptions of both professional families.

- The whole system of human resource management, fully described by the set of processes provided by the literature (Mondy, 2007), was considered important for the implementation of corporate sustainability. In fact, very high scores on average are recorded (between 5.15 and 6.67 on a scale from 1 to 7);
- All the initiatives proposed in the questionnaire were all important to the achievement of sustainability. The averages of all scores fall between 4.00 and 6.64 on a scale from 1 to 7;

- The two professional groups agree on the importance, for achieving sustainability, of the following processes: "Health and safety at work", "Internal Communication", "Training, development and career planning;
- Perfect correlation is found also for the identification of the process relatively less important for the sustainability implementation: "Analysis and design of business roles;
- The two professional groups agreed to assign a high priority value to the initiative "Pay attention to safety;
- The relatively lower scores were awarded, again in both professional families, in the "Defining international career development programs for employees and their families";
- The processes, whose importance for sustainability is more discordant for both professional families, are "Recruitment, selection, placement" and "Health and safety at work." For both, the group of the HR manager identified a higher priority;
- Among the initiatives for which the two families disagree in terms of priorities for sustainability, the HR manager have put more emphasis on "Offering an attractive and challenging work environment," Promoting ergonomic conditions of employment "and" Offer training programs throughout the professional career staff". The family of CSR Manager, attach relatively more importance in the "Designing compensation policies and benefit systems custom";
- Based on the values attributed to processes in relation to their importance for achieving sustainability, three clusters were constructed, significantly different:

***Sustainability by Engagement:*** high priority given to all processes of the HRM;

***Sustainability by Design:*** high relative importance to processes such as strategic planning and design of systems to guarantee the health and safety at work;

***Sustainability by Compliance:*** it favours issues related to health and safety at work, merely an alignment with the regulations.

The components of the three clusters associate greater importance to the processes and initiatives that are described in the following table:

<b>Cluster</b>	<b>Processi</b>	<b>Iniziative</b>
<b><i>Sustainability by Engagement</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> <li>• <i>Strategia e pianificazione HR</i></li> <li>• <i>Valutazione e gestione delle prestazioni</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> <li>• <i>Comunicazione interna</i></li> <li>• <i>Politiche retributive e gestione delle ricompense</i></li> <li>• <i>Reclutamento, selezione, inserimento</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)</i></li> <li>• <i>Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile</i></li> <li>• <i>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i></li> </ul>
<b><i>Sustainability by Design</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> <li>• <i>Strategia e pianificazione HR</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> </ul>
<b><i>Sustainability by Compliance</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> </ul>

**Third question:** *Given a conception of sustainability, such as objectives, processes and initiatives in the field of human resource management best interpret this definition?*

- Based on the definitions provided in the literature, we identify the following strong correlations between initiatives and processes and the system of human resource management:

Definizione di sostenibilità	Processi	Iniziative
<b>Strumentale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reclutamento, selezione, inserimento</i></li> <li>• <i>Valutazione e gestione delle prestazioni</i></li> <li>• <i>Politiche retributive e gestione delle ricompense</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> <li>• <i>Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader</i></li> </ul>
<b>Normativa/morale</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)</i></li> <li>• <i>Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</i></li> </ul>
<b>Strategica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategia e pianificazione HR</i></li> <li>• <i>Reclutamento, selezione, inserimento</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prevenire, monitorare e ridurre lo stress</i></li> <li>• <i>Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</i></li> </ul>
<b>Subordinata al profitto</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Offrire opportunità di carriera</i></li> </ul>

**Fourth question:** *What processes and initiatives of the HRM system play a key role in achieving a specific goal of sustainability?*

- Comparing the results of the correlation between sustainability objectives (Ehnert, 2009) and initiatives of the HR system, we can identify the following areas of congruence and divergence:

Iniziativa	Ehnert	Evidenza empirica
1. <i>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> <li>• <i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></li> </ul>
2. <i>Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></li> </ul>
3. <i>Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> </ul>
4. <i>Favorire l’invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></li> </ul>
5. <i>Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> <li>• <i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></li> </ul>
6. <i>Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> <li>• <i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></li> </ul>



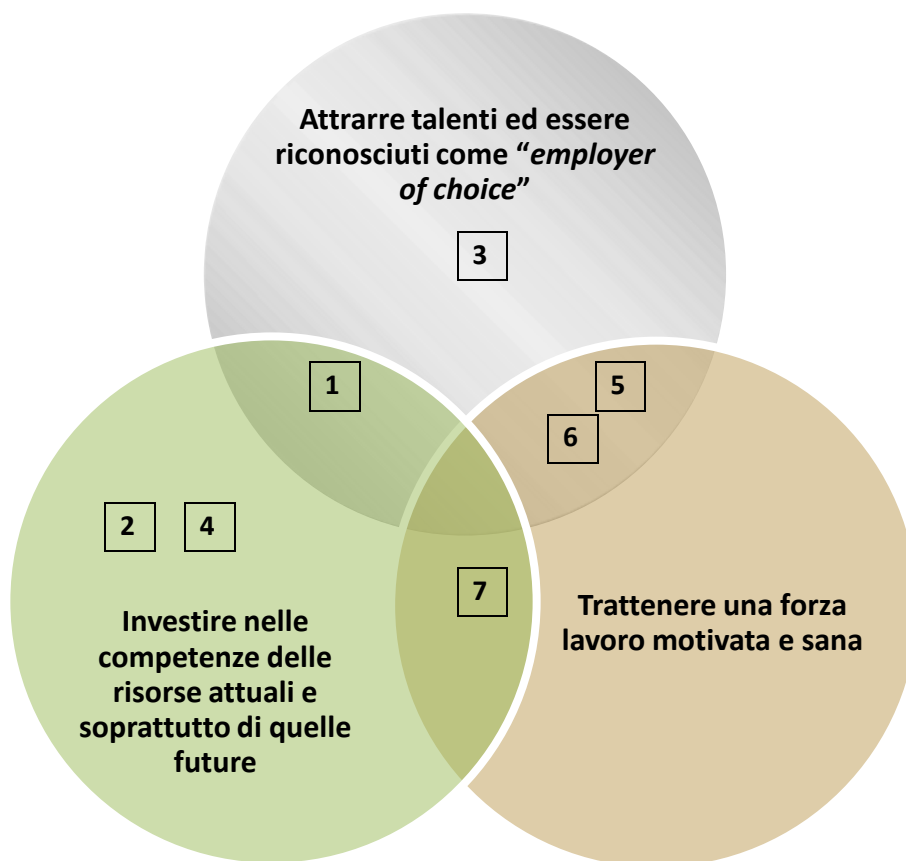
---

7. Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato

- Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future

- Trattenere una forza lavoro motivata e sana
  - Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future
- 

An expansion of the practice-based model of Ehnert can be inferred considering that the greater linkages between initiatives and objectives give rise to areas of overlap that let identify, for each goal, the set of enabling initiatives, as shown in the figure below:



Analyzing the links between HR processes and objectives from the sustainability point of view, we find the following significant correlations:

Processo	Obiettivo
1. Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
2. Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
3. Comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>



## **Research perspectives**

Potential future developments of research can follow the following directions:

1. Identify how individual practice in HR would link to the three different dimensions of sustainability (economic, social and environmental), providing better results.
2. Evaluate practice in HR system from a contingent (individual practice) and configurational (clusters of practices) point of view, and identify which perspective provides better results.
3. Identify case studies of particular interest to define best practices for implementing sustainability.
4. Focusing on the social dimension of sustainability, assess the impact of the HRM system on individuals.
5. Provide confirmation or denial on current models in the field of human resources management in the new perspective of sustainability.

## Ringraziamenti

Con questo lavoro di tesi termina un percorso che, non senza ostacoli e continue sfide, ci conduce verso quella meta che cinque anni fa ci sembrava lontanissima, quasi inarrivabile. Dieci mesi sono passati dal giorno in cui, dalla Francia e dalla Spagna, è nato l'entusiasmo verso questo progetto.

E questa occasione ci sembra ideale per porre i nostri più sentiti ringraziamenti al Prof. Emilio Bartezzaghi che, ponendo in noi la fiducia e stimolando la nostra creatività ed rigore, ci ha dato la possibilità di approfondire le tematiche che ci hanno appassionato maggiormente. Ringraziamo inoltre il Prof. Rami Shani che, nonostante i suoi costanti impegni internazionali, con i suoi preziosi consigli, ci ha sempre supportato nell'individuazione di metodologie ideali e ci ha insegnato ad essere *detective* della conoscenza.

Un grazie anche al Prof. Luca Solari, al Prof. Mario Molteni ed al dott. Marco Vinante per i loro contributi in termini di tempo e consigli per approcciare un tema di ricerca completamente nuovo.

Contributi fondamentali sono stati anche quelli dell'Ing. Annamaria Contri e dell'Ing. Annachiara Longoni e, per questo, vogliamo porre i nostri più cari ringraziamenti.

Grazie anche al dott. Matteo Pedrini per averci aiutati nei rapporti con il CSR Manager Network e per il continuo e costante interesse verso l'evoluzione della ricerca.

Ma un ringraziamento ancora più sentito e caloroso lo vogliamo rivolgere al Prof. Marco Guerci che, quasi come un padre, ci ha accompagnato lungo questo percorso, ci ha indirizzati, ci ha consigliati, ci ha sopportato. Non ricordiamo un momento di questi 10 mesi di lavoro assieme in cui non ci abbia coinvolto in modo attivo o ci abbia negato un confronto su qualsiasi tema,

dall'università alla vita. Grazie per esserci stato vicino, soprattutto nel superare i piccoli e grandi ostacoli.

Vogliamo ora ringraziare tutti coloro che hanno creduto in noi. In primis i nostri genitori e le nostre famiglie che, nonostante i mille chilometri che li distanziano da noi, ci hanno supportato nelle nostre scelte e riaccesso l'entusiasmo nei momenti più duri.

E gli amici. Quelli vicini e quelli lontani. Ci hanno sempre spronati a lottare per raggiungere questo obiettivo, che siamo felici di condividere con loro.

Grazie a tutti.

Fabrizio e Vincenzo

# 1 La sostenibilità

## 1.1 Obiettivi e struttura del capitolo

L'obiettivo di questo capitolo è quello di introdurre il tema della sostenibilità d'impresa, che rappresenta il punto di partenza del presente percorso di ricerca. In particolare questo tema è approfondito a partire dal più generale concetto di sviluppo sostenibile, dal quale si identificano gli spazi di azione che i manager hanno a disposizione per implementare modelli di gestione aziendale che assumano la sostenibilità nel lungo periodo come un obiettivo rilevante. La trattazione di questo tema consente di introdurre il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR), intesa come “occasione” e spazio decisionale in cui si concretizza tale orientamento alla sostenibilità; viene quindi proposta una definizione del concetto di CSR, a valle della presentazione dell'evoluzione storica delle teorie alla sua base, che consente più di altre di evidenziare il contributo che l'azione manageriale può fornire, in un'ottica di sostenibilità, al successo dell'organizzazione nel lungo periodo.

Il capitolo si divide in quattro parti: le prime due parti mostrano una definizione di sviluppo sostenibile e della sua applicazione e concretizzazione in ambito aziendale. La terza e quarta parte, invece, si focalizzano sul tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR): in particolare, la terza parte si concentra sull'analisi dell'evoluzione delle teorie alla base della CSR, mentre la quarta propone una definizione attuale che meglio di altre enfatizza l'impatto di questo concetto sulle pratiche di azione manageriale.

## **1.2 Il contesto in cui si colloca l'azione manageriale: lo sviluppo sostenibile**

Il tema della sostenibilità dell'impresa è una applicazione del più ampio concetto di sviluppo sostenibile. Per definire tale concetto è d'obbligo partire dalla definizione che di questo è stato dato, nel 1987, dal rapporto della *World Commission on Environment and Development*, meglio noto come Rapporto Brundtland, nel quale si definisce lo sviluppo sostenibile come “lo sviluppo...[che] soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze” (Wced, 1987, p. 24). Tale definizione ha da subito assunto un ruolo centrale all'interno degli studi sui percorsi di sviluppo del pianeta, anche se inizialmente ci si è interessati prevalentemente all'aspetto inter-generazionale, quello cioè dello sviluppo ambientale. In realtà nello stesso rapporto lo sviluppo sostenibile è visto come un sentiero composto da due vie che devono procedere in parallelo: il concetto di sviluppo sostenibile, infatti, “implica un impegno per l'equità sociale tra generazioni che per coerenza [...] deve essere esteso all'equità nell'ambito di ogni generazione” (Wced, 1987). Lo sviluppo sostenibile è, quindi, un principio di equità che, da un lato, va applicato all'interno di ogni generazione (intra – generazionale) e, dall'altro, va applicato tra le diverse generazioni (inter – generazionale). L'aspetto intra – generazionale dello sviluppo, che chiameremo “sostenibilità sociale”, “pone l'obiettivo di garantire pari opportunità a tutti i partecipanti alla competizione di mercato. Questo requisito è soddisfatto soltanto se viene loro assicurata una sostanziale uguaglianza dei punti di partenza” (Vercelli, 2005, p.57). La sostenibilità sociale, quindi, analizza questioni, quali la disuguaglianza nella distribuzione dei redditi e i livelli di povertà, strettamente legate al processo di globalizzazione. Sotto l'aspetto inter – generazionale, che chiameremo “sostenibilità ambientale” (Vercelli, 2005), la sostenibilità dello sviluppo “intende garantire che la libertà di scelta delle generazioni future non risulti compromessa dalla miopia decisionale delle generazioni precedenti. [...] la libertà effettiva delle generazioni future dipende infatti in modo cruciale dall'integrità dell'ambiente naturale che esse riceveranno in eredità” (Vercelli,

2005, p. 57). Il concetto di sviluppo sostenibile, inteso nella sua duplice accezione, va analizzato sia dal punto di vista etico sia dal punto di vista, apparentemente più controverso, del discorso economico. Dal punto di vista etico, la sostenibilità dello sviluppo, trova la sua giustificazione nel principio delle pari opportunità per ogni cittadino. Laddove povertà, all'interno della stessa generazione, e degrado ambientale, riguardo le generazioni future, restringono il campo delle opportunità (l'insieme di scelta) a disposizione dei soggetti, si limita "l'espansione delle "capacitazioni" degli individui di vivere il tipo di vita al quale danno valore" (Sen, 2000, p.24). La prima, la povertà, implica la presenza di un differenziale nella dimensione dell'insieme di scelta dei diversi individui mentre la seconda, il degrado ambientale, comporta la restrizione dell'insieme di scelta delle generazioni future ad opera della generazione presente e delle sue scelte. La libertà di scelta dell'individuo diviene centrale per il nostro discorso se guardiamo questa come "uno dei principali determinanti dell'iniziativa ed efficienza sociale di un individuo. Una maggiore libertà stimola la capacità di cavarsela da soli nonché quella di influire sul mondo, cioè capacità che stanno al centro del processo di sviluppo" (Sen, 2000, p. 24).

Per inserire il concetto di sviluppo sostenibile all'interno di un discorso prettamente economico diventa necessario spostarsi in un'ottica di lungo periodo, andando contro le tendenze speculative che hanno caratterizzato l'economia degli ultimi anni. Il principio etico delle pari opportunità per ogni cittadino, per ogni soggetto, prevede come logica conseguenza il libero accesso di tutti alle opportunità date dal mercato; infatti "soltanto in questo caso si può avere la ragionevole presunzione che i "vincitori" della "competizione economica" che si rinnova in continuazione sul mercato siano i migliori "concorrenti", cioè quelli in grado di produrre il massimo valore aggiunto per la società" (Vercelli, 2003, p.4). Quindi, "non vi è dunque un conflitto di fondo tra etica ed economia dal punto di vista di lungo periodo della sostenibilità dello sviluppo" (Vercelli, 2005, p. 58).



---

## **BOX 1.1 - I sette driver che conducono alla sostenibilità**

Nel primo capitolo del suo libro “*The triple bottom line, does it all add up?*”, l’autore approfondisce quelle che sono le rivoluzioni che hanno condotto all’immediata conseguenza dell’identificazione della *triple bottom line* come framework di sostenibilità. Elkington presenta, in particolare, sette rivoluzioni strettamente legate al diffondersi del capitalismo sostenibile:

***Mercato***: la prima rivoluzione parte da una evoluzione dei mercati verso una competizione sempre più sfidante sia a livello domestico che a livello internazionale. In questo ambiente straordinario, un numero crescente di imprese si trovano continuamente sfidate dai clienti e dai mercati finanziari su aspetti della loro TBL.

***Valori***: la seconda rivoluzione è guidata da uno spostamento, a livello mondiale, dei valori umani e sociali. Molto spesso i valori sono considerati come un qualcosa di costante e di dato. Quando essi subiscono un cambiamento, interi sistemi sociali devono subire delle rivoluzioni: le imprese, che per decenni avevano visto solidificarsi le basi valoriali su cui si fondavano, improvvisamente scoprono che il mondo che loro conoscevano ha subito una serie di evoluzioni ed involuzioni.

***Trasparenza***: la terza rivoluzione è identificata nella crescente trasparenza a livello internazionale. Come conseguenza, le imprese riconoscono una esigenza di comunicare i propri valori, i propri *commitment* e le attività, spinti da una continua analisi da parte degli *stakeholder* di tutto il mondo.

***Life-cycle technology***: la quarta rivoluzione è direttamente legata al tema della trasparenza e coinvolge la funzione di produzione. Le imprese si stanno sempre maggiormente imbattendo in tematiche legate alla ottimizzazione della *supply chain*, sulle implicazioni del transito dei prodotti e del loro utilizzo. In tale contesto, l’attenzione al ciclo di vita passa dal prodotto alla funzione.

**Partner:** la quinta rivoluzione è legata alla crescita esponenziale di creazione di partnership tra imprese. Imprese che una volta erano concorrenti, oggi possono essere ritrovate nella stessa *holding*.

**Tempo:** la concezione dell'orizzonte temporale è passata negli ultimi anni a visioni sempre più di lungo termine. Tale orientamento lo si riscontra, pertanto, anche nella cadenza degli obiettivi e del *reporting*. L'evoluzione della concezione del tempo vede inoltre crescere il dilemma tra breve e lungo termine: mentre gli obiettivi necessitano di essere definiti tempestivamente per rispondere alle dinamiche di mercato, la vision aziendale allarga gli orizzonti al lungo termine.

**Corporate Governance:** la settima rivoluzione è il risultato dell'insieme di tematiche legate al dibattito sulla *corporate governance*. Un esempio di tale rivoluzione è lo spostamento dell'attenzione dalle "buste paga dei dirigenti" a questioni quali "definizione del business", "coinvolgimento e soddisfazione degli *stakeholder*", "grado di bilanciamento della *triple bottom line*".

Tale quadro definito da Elkington (2004) mostra in che contesto il concetto di sostenibilità si sviluppi e cresca e, pertanto, quali sono le condizioni al contorno che ne consentano e giustifichino l'attenzione.

**Fonte: Elkington - "The triple bottom line, does it all add up?" - 2004**

---

## **1.3 Lo sviluppo sostenibile e lo spazio dell'azione manageriale**

In questa parte del capitolo si cercherà di illustrare come il concetto di sviluppo sostenibile può essere applicato nella gestione aziendale.

### ***1.3.1 Sviluppo sostenibile e azione manageriale***

Il concetto di sviluppo sostenibile, come emerso in precedenza, è un concetto ampio, la cui realizzazione concreta implica uno sforzo collettivo da parte di tutti gli attori operanti in un sistema economico e sociale. Ovviamente un ruolo rilevante è giocato dalle imprese che operano nel sistema, e questo ruolo è stato evidenziato da subito da chi ha elaborato lo stesso concetto di sviluppo sostenibile.

Infatti nel documento “*Our Common Future*” (1987), rapporto in cui la *World Commission on Environment and Development*, presieduta da Gro Harlem Brundtland, elabora, nella sua formulazione più nota, il Concetto di sviluppo sostenibile, si legge:

*La risposta dell'industria all'inquinamento e al degrado delle risorse non è stato non dovrebbe limitarsi al rispetto delle normative. Si dovrebbe accettare un più ampio senso di responsabilità sociale e garantire una sensibilità verso l'ambiente a tutti i livelli. Verso tal fine, tutte le imprese industriali, le associazioni di categoria ed i sindacati dovrebbero stabilire delle politiche a livello aziendale o a livello di settore industriale in materia di gestione ambientale e delle risorse, comprendendo il rispetto delle leggi e delle norme del paese in cui operano (WCED 1987, p. 19B).*

La correlazione tra responsabilità e sviluppo è, pertanto, da subito evidente. L'impegno delle imprese in questa ottica è peraltro, anche in Italia, un dato che è stato affermato già da diversi anni. Ad esempio, già nel 1970 Confindustria, con il Rapporto Pirelli, rapporto con cui il colosso industriale italiano pone le basi per un nuovo modello imprenditoriale, riconosce che:

*gli imprenditori “devono incoraggiare e sostenere con i fatti la domanda che si sviluppa nel paese per obiettivi sociali” e collaborare con le altre forze sociali alla soluzione dei problemi “della casa, dei trasporti e del territorio” (Doria 1999, p.681).*

Sulla base di queste affermazioni, modelli sostenibili di sviluppo locale si sono affermati nel corso del tempo e hanno caratterizzato, in particolare, un po' tutta l'Europa, evidenziando la capacità del tessuto imprenditoriale, e in particolare delle PMI, di collaborare con gli attori pubblici e le comunità per coniugare benessere economico, coesione sociale e attenzione alla tutela delle risorse naturali.

Il ruolo delle aziende, con lo spostamento su scala globale sia dell'economia che delle problematiche socio – ambientali, diviene ancora più importante. Ad esempio, i *Millennium Development Goals*, gli otto obiettivi che tutti i 191 stati membri dell'ONU si sono impegnati a raggiungere per l'anno 2015 comprendenti la sostenibilità ambientale e il *climate change*, non possono essere conseguiti senza le capability e le risorse delle aziende (*United Nations Department of Economic and Social Affairs* 2007). In questo quadro, le grandi imprese transnazionali – ma in un'ottica “*glocal*”, anche le imprese di minori dimensioni - sono chiamate a partecipare, alla riprogettazione dei pattern di sviluppo globali (Stiglitz 2006, pp. 213-241; *Tomorrow's company* 2007; *World Economic Forum, BSR, Accountability, Harvard University e IBLF* 2008). In questo quadro emerge in modo rilevante il concetto di responsabilità delle scelte aziendali, intesa come necessità che l'azione manageriale sia a tutti i livelli dell'organizzazione consapevole del ruolo che le imprese giocano nel raggiungimento di modelli di sviluppo sostenibili. Come suggerisce la sua stessa etimologia, il termine responsabilità indica la volontà e/o la necessità di rispondere a uno o più soggetti che avanzano richieste e attese. Va infatti segnalato che i comportamenti riconducibili alla sfera della responsabilità sociale dell'impresa sono di natura volontaria, in quanto sono assunti nell'ambito degli spazi di discrezionalità di cui gli organi di governo e di direzione dell'impresa dispongono.

L'assunzione volontaria da parte del management del concetto di responsabilità, implica una ridefinizione dei processi di *decion making* all'interno delle imprese. È infatti da evitarsi l'impostazione secondo la quale ci sarebbe una prospettiva "aziendale" della decisione sulla quale, in un secondo tempo e solo su specifica sollecitazione, si può innestare un punto di vista "etico", cioè attento alle ricadute della decisione su tutti i soggetti coinvolti. Occorre in proposito porre una domanda: prima della "iniezione etica", in base a quali criteri era stata assunta la scelta? E tutte le possibili ripercussioni della stessa sugli interlocutori sociali non sono forse fattori inscindibilmente connessi alla decisione? Le decisioni assunte dal management, se concepite come decisioni puramente "aziendali", portano a trascurare molti dei fattori in gioco. In una decisione di marketing, ad esempio, sono fondamentali domande quali: come è possibile aumentare la quota di mercato? Quali media privilegiare per massimizzare l'efficacia della campagna di comunicazione? Ma, allo stesso modo, sono interrogativi inerenti la decisione anche i seguenti: chi è coinvolto nella decisione? Vi sono diritti umani fondamentali che possono essere violati nelle alternative a disposizione?

L'attenzione a considerare tutti i fattori implicati nel processo decisionale aziendale non è, dunque, una "preoccupazione morale" che può eventualmente seguire un processo decisionale informato dalla sola razionalità economica, ma è il rendersi razionale di un processo decisionale che altrimenti sarebbe gravemente lacunoso.

Ogni decisione aziendale, infatti, manifesta una gerarchia di valori, sia essa esplicita o implicita, consapevole o inconsapevole. L'eventuale non consapevolezza dei criteri utilizzati non costituisce un "alibi" che giustifica la parzialità della decisione; anzi, ciò accresce la necessità che l'azione manageriale sia consapevole di tutte le implicazioni che essa comporta nella prospettiva dello sviluppo sostenibile. In sintesi, quindi, il concetto di responsabilità sociale dell'azione manageriale ha il vantaggio di far emergere domande che sono strutturalmente inerenti le scelte aziendali e che sono spesso tacitate nei processi decisionali interni alle organizzazioni produttive.

Questa impostazione del processo decisionale ha portato nel tempo ad un progressivo ripensamento degli obiettivi e della finalità delle imprese. Nel tentativo di giustificare la crescente ricerca d'integrazione delle preoccupazioni sociali ed ambientali nella gestione aziendale, l'accento si è spostato sul concetto di valore d'impresa e sulle relative modalità di misurazione. Più in particolare, alla classica concezione di valore per gli azionisti (*shareholder value approach*), intesa come capacità dell'impresa di massimizzare la ricchezza per coloro che forniscono capitale di rischio, si è andata affiancando l'idea che il successo aziendale non possa essere indipendente dall'attitudine dell'impresa a interagire direttamente e in modo flessibile con i suoi molteplici interlocutori, soddisfacendone le aspettative.

Infatti, l'osservazione dei meccanismi di funzionamento delle decisioni aziendali rivela come l'imprenditore non sia l'unico soggetto che muove le scelte. A parte la presenza dei manager non proprietari, ogni decisione aziendale è sempre in qualche misura un processo di negoziazione in cui coloro che devono seguire operativamente le scelte (i dipendenti), o le controparti (fornitori, clienti), fanno valere in molti modi aspettative e interessi. Inoltre, se fosse vero che le imprese hanno perfetta razionalità e conoscenza, esse sarebbero entità meccaniche, simili a computer che elaborano l'informazione. Ciò sarebbe la negazione dell'esistenza di una ben più ricca dinamica interna di funzionamento delle imprese, con strutture decisionali e meccanismi operativi, così come della sua dinamica esterna, fatta di confronto con i concorrenti e scelte discrezionali di posizionamento sul mercato. Tali limitazioni della teoria neoclassica sono comprensibili, se consideriamo che essa non è una teoria d'impresa, bensì una teoria dei mercati e, in particolare, del loro equilibrio (Foss, 1999). Allo stesso tempo, essa è istruttiva proprio nei suoi difetti in quanto suggerisce che, per studiare l'impresa, occorre andare a cogliere i suoi tratti di organizzazione complessa che interagisce in modo articolato con l'ambiente, e in un contesto di imprevedibilità del cambiamento inevitabile carenza informativa.

Negli anni si è andata così affermando una crescente convergenza di vedute tra studiosi d'economia d'impresa e finanza riguardo all'obiettivo finale cui dovrebbero essere preordinate le decisioni d'impresa: in un sistema globale a economia di mercato (Velo 2003), tale obiettivo viene individuato nella massimizzazione del valore d'impresa. L'obiettivo del valore, come detto, ne garantisce lo sviluppo e la sopravvivenza duraturi, rendendo possibile soddisfare, secondo modalità differenti, le esigenze degli stakeholder che a vario titolo apportano risorse funzionali e necessarie alla gestione aziendale. Si tratta pertanto di uno scopo di lungo periodo rispetto a cui vanno orientate tutte le attività d'impresa. Il costante orientamento al lungo termine è giustificato dalla considerazione che l'impresa potrebbe deteriorare le basi del suo successo duraturo se prevalesse un'ottica di breve periodo.

Infatti, il successo di lungo periodo di un'organizzazione dipende in modo rilevante dalla considerazione che di quella organizzazione hanno i suoi stakeholder di riferimento. Il giudizio che si forma all'esterno e all'interno dell'impresa è, infatti, frutto della percezione dei vari pubblici su come l'impresa si comporta e i risultati che raggiunge. Tale percezione dipende in parte dalle politiche di comunicazione dell'impresa, cioè dalle modalità con cui essa gestisce o prova a gestire i flussi informativi che raggiungono i suddetti pubblici. Un momento fondamentale nella teoria della creazione del valore è il trasferimento degli incrementi di valore nella valutazione che il mercato dà all'impresa, la cosiddetta diffusione del valore (Guadri e Massari 1992).

La creazione di valore economico è per quanto detto sinora "condizione necessaria ma non sufficiente a giustificare l'esercizio dell'impresa". Se ciò è vero, le imprese dovrebbero dichiarare a quali obiettivi mira la propria azione e da quali valori essa è ispirata. Il processo di condivisione di tali obiettivi e valori con gli stakeholder costituisce il fondamento della legittimazione sociale dell'impresa. L'adozione della responsabilità nell'azione manageriale, dunque, necessita di un solido fondamento valoriale. È quindi comprensibile come le imprese guidate dal principio di sostenibilità ambientale e sociale raggiungano i propri obiettivi integrando opportunità di crescita

economiche, ambientali e sociali nelle loro strategie e gestendo nelle politiche aziendali non solo fattori competitivi tradizionali ma anche fattori ambientali e sociali. Infatti, una performance non soddisfacente in una delle tre dimensioni comporta distruzione di valore per l'impresa nel suo complesso.

---

## **BOX 1.2 – Evoluzione del concetto di Sviluppo Sostenibile**

Il concetto di sviluppo sostenibile appena presentato è protagonista di una evoluzione a livello di principi, normative e contesto di applicazione che lo definiscono, a partire dagli anni '70, quando si intavola tale dibattito a livello mondiale.

Nel 1972, in occasione della Conferenza delle Nazioni Unite presso Stoccolma, un documento ufficiale allora elaborato raccoglieva una serie di principi tra cui il tredicesimo, che così recitava:

*“ Con il fine di raggiungere una gestione delle risorse più razionale e quindi migliorare l'ambiente naturale, le Nazioni dovrebbero adottare un approccio integrato e coordinato alla pianificazione di sviluppo così da assicurare che tale sviluppo sia compatibile con il bisogno di proteggere e migliorare l'ambiente per il benessere delle popolazioni che lo abitano”*

Nel 1987, la *World Commission on Environment and Development* (WCED) sostiene:

*“Sviluppo sostenibile: uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere l'abilità delle generazioni future di soddisfare le proprie”*

Un altro contributo al tema, sempre a livello mondiale, viene offerto dalla conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e sullo sviluppo (UNCED, *Earth Summit*), convocata a Rio De Janeiro nel Giugno del 1992. In uno dei documenti elaborati, si legge:



*“Tutti gli Stati e le popolazioni dovrebbero cooperare nel compito essenziale di sradicare la povertà. Si tratta di un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile, con l’obiettivo di ridurre le disparità a livello di standard di vita e di soddisfare al meglio le esigenze della gran parte della popolazione del mondo”*

Durante l’Earth Summit, in precedenza citato, si è evidenziato anche un altro tema in relazione allo sviluppo sostenibile, quello della diversità biologica:

*“ Uso sostenibile significa usare componenti di diversità biologica in modo tale e ad un livello che non generi un decline a lungo termine della diversità biologica, pertanto mantenendo e preservando il suo potenziale di soddisfare le esigenze e le aspirazioni delle presenti e delle future generazioni”*

Nel 1993, la *European Community Environmental Action Programme Towards Sustainability* (1993-2000), promossa dalla Commissione Europea nel 1992, individua una serie di caratteristiche che delineano il concetto di sostenibilità:

- mantenere la qualità della vita
- preservare l’accesso continuo alle risorse
- evitare danni ambientali duraturi
- Considerare sostenibile uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere l’abilità delle generazioni future a soddisfare le proprie necessità

Nel 2001, la Commissione Europea, in un comunicato *“A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development”* in occasione del *Gothenburg European Council*, sostiene che “lo sviluppo sostenibile è un obiettivo globale”. Si ribadisce il concetto ormai consolidato della *tripole bottom line*: “ nel lungo periodo, la crescita economica, la coesione sociale e la protezione ambientale devono essere considerati simultaneamente”.

Dopo altri interventi, a livello mondiale, delle più importanti associazioni tra cui molte citate in precedenza, nel 2006 in occasione dell’ *European Council*, si afferma di voler adottare una *Sustainable Development Strategy*. Gli obiettivi dichiarati di questa strategia sono i seguenti:

- *Climate change e clean Energy*
- Salute pubblica
- Esclusione sociale, demografia ed emigrazione
- Gestione delle risorse naturali
- Trasporti sostenibili
- Povertà globale e sfide di sviluppo

Dopo questa rapida *review* dell'evoluzione di sviluppo sostenibile, si può giungere ad una definizione completa di tale concetto. Lo sviluppo sostenibile è assimilabile ad un vettore di obiettivi sociali desiderabili. Tra gli obiettivi, si citano:

- una equa distribuzione dei redditi
- un più ampio accesso alle risorse
- protezione e miglioramento della qualità dell'ambiente
- progressi in salute
- istruzione
- crescita delle libertà basilari

Lo sviluppo sostenibile rappresenta una situazione in cui il vettore di sviluppo cresce con il passare del tempo. In particolare, lo sviluppo sostenibile può essere definito come un miglioramento dell'utilità e del benessere pro capite con il tempo, soggetto ad una ricchezza naturale non deteriorabile.

La seguente immagine racchiude tutte le caratteristiche che sono state ritenute importanti nel corso dell'evoluzione del concetto appena analizzato.

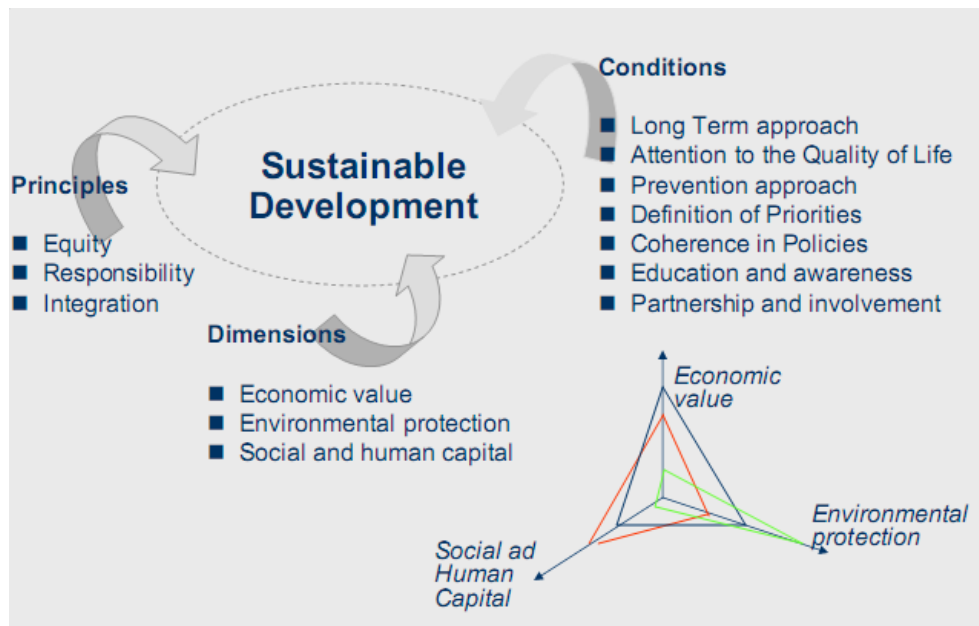


Figura 1.1 – Principi, condizioni e dimensioni dello sviluppo sostenibile

**Fonte: Perrini, Tencati - Evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile – Università Bocconi (2009)**

---

### ***1.3.2 La Corporate Social Responsibility (CSR) come spazio di azione manageriale: la triple bottom line***

In tale contesto si inserisce la teoria della responsabilità sociale dell'impresa, definita dalla Commissione Europea (2002) come un concetto fondamentale secondo il quale le imprese integrano questioni sociali e ambientali nelle loro operazioni di business e nelle loro interazioni con gli stakeholder su base volontaria (Klein e von Hauff, 2009). Infatti, come dimostrano ormai numerosi casi (si pensi, facendo riferimento solo ad alcuni esempi recenti, alla sorte di molte dot com, simbolo di una fragile new economy speculativa, o alle vicende di *Enron*, *Worldcom*, *Global Crossing*, *Tyco*, dei mutui sub-prime negli Stati Uniti e di *Bipop-Carire*, *Cirio*, *Giacomelli* e *Parmalat* in Italia, solo per fare alcuni esempi), la sola dimensione del valore di mercato non è

sufficiente per fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive dei differenti *stakeholder*. Un'impresa apparentemente di successo, che sta massimizzando il proprio *shareholder value*, non coincide necessariamente con un'impresa che crea valore.

Appare, dunque, ineludibile capire quale modello di governo e di gestione d'impresa è in grado di assicurare la funzionalità economica duratura dell'azienda e la sua capacità di rispondere alle aspettative dei vari portatori di interessi. Allora, essere responsabili significa per l'impresa rispettare oltre la dimensione economica, anche quella sociale e ambientale, coinvolgendo tutti gli *stakeholder*. Questo richiama la necessità che un'impresa riesca a bilanciare le sue prestazioni economico – finanziarie, sociali ed ambientali.

La dimensione economica fa certamente riferimento al profitto e alle forme di misurazione consolidate. Tuttavia, l'adozione di un comportamento socialmente responsabile da parte dell'impresa produce, a livello economico, una serie di effetti (come detto, maggior impegno, maggior produttività delle risorse umane, maggiore visibilità e reputazione presso i propri consumatori, investitori, fornitori).

La dimensione sociale sta registrando un interesse crescente da parte delle imprese. L'organizzazione, per il solo fatto di esistere e di stabilirsi in un determinato territorio, assume un ruolo cruciale all'interno della società. In questo senso, essa ha il compito di rispettare il contesto in cui si inserisce e soprattutto può trarre maggiori benefici se questo "ambiente" si evolve in maniera coerente con le stesse esigenze. L'impresa, accrescendo il valore delle proprie risorse (per esempio dipendenti e collaboratori), è in grado di collaborare allo sviluppo sociale ed economico del territorio. Inoltre, la stessa, perseguendo lo scopo della creazione del valore, deve tener conto dei diversi interessi di tutti i suoi stakeholder quali risorse umane, soci ed azionisti, clienti, fornitori, partner finanziari, Stato, enti locali, amministrazione pubbliche, comunità locali.

La terza dimensione, sempre più critica in questi anni di generalizzata emergenza ecologica, riguarda l'impatto dell'organizzazione sui sistemi naturali e il rispetto e la tutela dell'ambiente. Nell'ottica allargata della responsabilità d'impresa è possibile, inoltre, considerare lo stesso ambiente come uno dei numerosi *stakeholder*. A fronte di una corretta gestione, all'interno delle singole dimensioni si creano dei circoli virtuosi tali per cui, più l'organizzazione si impegna nel rispetto di determinati parametri, maggiori saranno per essa e per i suoi interlocutori i benefici ottenibili.

Il risultato poi di un'azione strutturata e congiunta lungo tutte e tre le dimensioni risulterà determinante. Operando, infatti, sui tre livelli l'impresa sarà proiettata verso l'importante obiettivo della sostenibilità. Innestando tale meccanismo, si dà nuovo vigore all'impresa e si consente alla stessa di ottenere nuovi punti di forza: maggiore e migliore qualifica presso i suoi pubblici di riferimento; ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante; maggior coesione con gli *stakeholder*; miglior efficienza della gestione aziendale; possibilità di acquisire nuovi vantaggi competitivi; facilitazioni nell'accesso al credito; possibilità d'accesso alla cosiddetta «finanza etica» o *Socially Responsible Investing* (SRI), che anche nel nostro paese sta acquistando importanza crescente; riduzione del rischio d'impresa; possibilità di usufruire di benefici fiscali e semplificazioni amministrative; protezione da azioni di boicottaggio.

Il concetto di creazione del valore si è quindi modificato negli anni, secondo un'impostazione più avanzata, che supera la visione solo dell'azionista, supportata anche dalle recenti evoluzioni nelle teorie dell'impresa (*teoria degli stakeholder*) e degli studi relativi al concetto di sostenibilità (Elkington, 2004): esso tende a comprendere, oltre all'aspetto economico-competitivo, anche la dimensione sociale e quella ambientale (*Triple Bottom Line Approach*).



Figura 1.2 – il concetto della *triple bottom line*

Negli anni si è andata affermando una crescente convergenza di vedute tra studiosi d'economia d'impresa e finanza riguardo all'obiettivo finale cui dovrebbero essere preordinate le decisioni d'impresa: in un sistema globale a economia di mercato (Velo 2003), tale obiettivo viene individuato nella massimizzazione del valore d'impresa. L'obiettivo del valore, come detto, ne garantisce lo sviluppo e la sopravvivenza duraturi, rendendo possibile soddisfare, secondo modalità differenti, le esigenze degli stakeholder che a vario titolo apportano risorse funzionali e necessarie alla gestione aziendale. Si tratta pertanto di uno scopo di lungo periodo rispetto a cui vanno orientate tutte le attività d'impresa. Il costante orientamento al lungo termine è giustificato dalla considerazione che l'impresa potrebbe deteriorare le basi del suo successo duraturo se prevalesse un'ottica di breve periodo.

Un altro punto sul quale vale la pena di soffermarsi è che la creazione del valore d'impresa rappresenta un obiettivo "tecnicamente" assai più evoluto di quello di massimizzazione del profitto. Rispetto a quest'ultimo, infatti, la massimizzazione della ricchezza consente sia di superare le ambiguità implicite nella nozione stessa di profitto e anche in quella, talvolta, assunta come sostitutiva, di reddito d'impresa, sia, soprattutto, di esprimere un criterio di scelta a elevata valenza

operativa, dal momento che tiene conto, a differenza della massimizzazione del profitto, della distribuzione temporale dei risultati economici e del rischio, vale a dire dell'incerta manifestazione nel tempo e nelle quantità di un evento economico (nella fattispecie i risultati attesi). Questi due ultimi requisiti appaiono decisivi per riconoscere la superiorità, in condizioni di incertezza, dell'obiettivo della creazione del valore quale criterio guida all'azione e alle decisioni aziendali. Comunque sia, la teoria di creazione del valore è di radicale importanza nell'ambito delle moderne teorie d'impresa poiché permette di superare le differenze da sempre esistenti nelle finalità imprenditoriali e nelle tipologie d'impresa. Rappresenta un punto di vista valido e condivisibile per la grande maggioranza delle imprese e degli *stakeholder*. Si pensi a come la distribuzione del valore creato dall'impresa impatta sulla vita degli *stakeholder*. È, inoltre, evidente che il giudizio che si forma all'esterno e all'interno dell'impresa è frutto della percezione dei vari pubblici su come l'impresa si comporta e i risultati che raggiunge. Tale percezione dipende in parte dalle politiche di comunicazione dell'impresa, cioè dalle modalità con cui essa gestisce o prova a gestire i flussi informativi che raggiungono i suddetti pubblici. Un momento fondamentale nella teoria della creazione del valore è il trasferimento degli incrementi di valore nella valutazione che il mercato dà all'impresa, la cosiddetta diffusione del valore (Guadri e Massari 1992).

L'importanza della diffusione del valore creato si può vedere ancora meglio analizzando gli effetti di una sua mancanza. Una non corretta diffusione del valore implica per l'azionista – risparmiatore una sottovalutazione delle performance dell'impresa poiché il suo giudizio di rendimento globale (dividendo più *capital gain*) è inficiato da un errore in negativo. Per l'impresa, tale distorsione di valutazione implica il mancato insufficiente progresso del prezzo del titolo; per gli altri *stakeholder* ha un impatto sull'immagine complessiva che l'impresa offre di sé. Un adeguato progresso dei prezzi incide, perciò, direttamente o indirettamente, sui rapporti con i clienti e con i fornitori, sul morale del personale, sull'efficienza e sulla compattezza del management. E ciò a prescindere dalle ben più dirette ripercussioni che si manifestano sui manager e sui dipendenti cui sono state cedute

azioni della società (basti pensare ai programmi di *stock option* che possono legare dirigenti di alto livello).

La creazione di valore economico è per quanto detto sinora “condizione necessaria ma non sufficiente a giustificare l’esercizio dell’impresa”. Se ciò è vero, le imprese dovrebbero dichiarare a quali obiettivi mira la propria azione e da quali valori essa è ispirata. Il processo di condivisione di tali obiettivi e valori con gli stakeholder costituisce il fondamento della legittimazione sociale dell’impresa. La CSR, dunque, necessita di un solido fondamento valoriale.

In estrema sintesi, secondo l’impostazione della teoria della responsabilità sociale l’impresa che orienta la propria gestione verso l’obiettivo della sostenibilità, contempera simultaneamente successo economico-competitivo, legittimazione sociale ed efficiente utilizzo delle risorse naturali

---

### **BOX 1.3: La sostenibilità allo stato dell’arte**

Lo scopo di questo approfondimento è quello di fornire un quadro completo dei contributi presenti in letteratura sul tema della sostenibilità aziendale. In particolare, si fa riferimento a tre tematiche principali:

- cosa è la sostenibilità: definizioni generali ed analisi delle dimensioni della stessa
- come può essere raggiunta la sostenibilità
- come può essere misurata la sostenibilità

Infine, si illustra la grande importanza del ruolo della tecnologia nel raggiungimento di uno sviluppo sostenibile e si propone un framework per riportare i modelli teorici proposti ad una loro implementazione nel management applicato.



## Cos'è la sostenibilità

- Definizione generale di sostenibilità:

Le tabelle seguenti presentano i contributi riguardanti le definizioni generali di sostenibilità, con riferimento alle dimensioni ambientali, sociali ed economiche. Esse includono contributi che forniscono interessanti input operativi per le imprese. Le *reference* incluse in tabella possono dunque essere classificate in tre categorie:

- **Conceptual paper:** tentano di identificare e definire il concetto di sostenibilità da un punto di vista teorico, tralasciando qualsiasi applicazione empirica;
- **Empirical paper:** partono dalla definizione di sostenibilità per identificare e discutere qualche caso pratico e/o analizzare la diffusione delle pratiche di sostenibilità.
- **Regulatory and normative reference:** si concentrano sugli aspetti regolativi e normativi della sostenibilità.

<i>References</i>	<i>Environment</i>	<i>Social</i>	<i>Economical</i>
ACBE (1997)	■		■
Amnesty International (2004)	■	■	
Ayres et al. (1998)	■	■	■
Azzone and Noci (1996)	■		■
Azzone et al. (1996)	■		
Blair et al. (2004)		■	
Bansal and Roth (2000)	■		
Barreto et al. (2007)	■		
Baud (2008)	■	■	■
Bianchi and Noci (1998)	■		■
Cramer (2002)		■	■
Dias-Sardinha et al. (2002)	■	■	■
Emerson (2003)		■	■
Epstein (1996)	■		
Erickson and Gowdy (2007)		■	
Fiksel (2003)	■	■	■
Fowler and Hope (2006)	■	■	■
GEMI (2004)	■	■	■
Glavič and Lukman (2007)	■	■	■
Gutowski et al. (2005)	■	■	■
Hawken (1995)	■	■	■
Hubbard (2006)	■	■	■
Hunkeler and Rebitzer (2005)	■	■	
ICHRP (2002)	■	■	
IPCC (2007)	■		
ISO 14001 (2004)	■		
Jørgensen et al. (2008)	■	■	
Kloepffer (2008)	■	■	■
Korhonen and Seager (2008)	■		
Leipziger (2003)	■	■	■
Maon et al. (2008)	■	■	■
Martel et al. (2003)	■	■	

Tabella 1.1 – Le definizioni generali di sostenibilità (prima parte)

<i>References</i>	<i>Environment</i>	<i>Social</i>	<i>Economical</i>
Maxwell et al. (1997)	■		
Miles and Covin (2000)	■		■
Noci and Verganti (1999)	■		■
OECD (2000)	■	■	■
Preston (2001)	■	■	■
Ramos and Melo (2006)	■		
Rao and Holt (2005)	■		■
Rao et al. (2006)	■		■
Rebitzer et al. (2004)	■		
Robèrt et al. (2002)	■	■	■
SA 8000 (2008)		■	
Searcy et al. (2005)	■	■	■
Searcy et al. (2008)	■	■	■
Seliger et al. (2008)	■	■	■
Sharma and Henriques (2005)	■		
Sharma and Ruud (2003)	■	■	■
SIGMA Project (2003e)	■	■	■
SIGMA Project (2003f)	■	■	■
SIGMA Project (2003i)	■	■	■
Simpson et al. (2004)	■		■
Taplin et al. (2006)	■	■	■
UN (2000)	■	■	
UNCTAD (2008)		■	■
Waggoner and Ausubel (2002)	■	■	■
Walton et al. (1998)	■		
Welford et al. (1998)	■	■	■
Yongvanich and Guthrie (2006)	■	■	■

Tabella 1.1 – Le definizioni generali di sostenibilità (seconda parte)

- Le dimensioni della sostenibilità:

Dall'analisi della letteratura, è possibile identificare nove principali sotto-dimensioni della sostenibilità ambientale:

- Materiali
- Energia
- Acqua
- Biodiversità
- Emissioni
- Rifiuti

- Prodotti e servizi
- Conformità
- Trasporto

Le seguenti tabelle mostrano i principali contributi all'analisi del tema della sostenibilità ambientali, classificati in base alle nove sotto-dimensioni:

<i>References</i>	<i>Materials</i>	<i>Energy</i>	<i>Water</i>	<i>Biodiversity</i>	<i>Emissions</i>	<i>Waste</i>	<i>Product and services</i>	<i>Compliance</i>	<i>Transport</i>
Anastas and Zimmerman (2003)	■	■	■			■	■		■
Ashby (2009)	■	■			■		■	■	■
Ball et al. (2006)						■			
Chertow (2000)							■		
Dahmus and Gutowski (2007)	■	■				■	■		
DEFRA (2006)	■	■	■		■	■	■		
De Simone and Popoff (2000)	■	■	■	■	■	■	■		■
EU Directive (2006)	■				■	■	■	■	
Environment Australia (2000)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Erickson and Gowdy (2007)	■	■	■	■	■	■	■		■
Facility Reporting Project (2005)	■	■	■	■	■	■		■	
FEEM (1995)	■	■	■		■	■	■	■	
GEMI (1998)	■	■	■		■	■		■	
Graedel and Allenby (2003)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GRI (2002)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GRI (2006)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gutowski et al. (2009)	■	■							
Hauser and Lund (2008)	■	■			■	■	■		
Hunkeler and Rebitzer (2005)	■	■	■	■	■	■	■		■
ICCR (2003)	■								
IPCC (2007)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jovane et al. (2008)	■	■	■		■	■	■	■	■
Jung et al. (2001)	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabella 1.3 – Le dimensioni di sostenibilità (prima parte)

<i>References</i>	<i>Materials</i>	<i>Energy</i>	<i>Water</i>	<i>Biodiversity</i>	<i>Emissions</i>	<i>Waste</i>	<i>Product and services</i>	<i>Compliance</i>	<i>Transport</i>
Knopf et al. (2007)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kolk et al. (2008)	■	■			■	■			
Martel et al. (2003)	■	■	■		■	■	■	■	
Rao et al. (2006)	■				■	■		■	
Rebitzer et al. (2004)	■	■	■		■	■	■	■	■
Seliger et al. (2008)	■	■	■		■	■	■	■	■
SIGMA Project (2003a)		■	■		■	■			■
SIGMA Project (2003b)							■		
SIGMA Project (2003h)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Smil (2008)		■			■	■	■		■
Swiss Federal Statistical Office (2004)	■	■		■	■				■
UNCTAD (1999)	■	■	■		■	■			
UNCTAD (2004)		■	■		■	■			
UNEP (2007)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Wackernagel et al. (2002)		■	■	■	■	■	■		■
WBCSD (2000)	■	■	■		■	■			
Weinhofer and Hoffmann (2008)					■				

Tabella 1.4 – Le dimensioni di sostenibilità (seconda parte)

Analizzando la letteratura in ambito di sostenibilità sociale, si individuano sei principali sotto-dimensioni della stessa:

- Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate
- Diversità ed equità nelle opportunità
- Relazione con le comunità
- Conformità delle politiche sociali
- Salute e sicurezza dei consumatori
- Diritti umani

La seguente tabella mostra i principali contributi all'analisi del tema della sostenibilità sociale, classificati in base alle sei sotto-dimensioni:

<i>References</i>	<i>Work practices and adequate working conditions</i>	<i>Diversity and equal opportunities</i>	<i>Relations with the community</i>	<i>Social Policy compliance</i>	<i>Consumer health and safety</i>	<i>Human rights</i>
Amnesty International (2004)	■	■	■	■	■	■
BLIHR (2003)	■	■				
CCOHS (2008)	■	■	■	■	■	
CEFIC (2006)	■					
De Simone and Popoff (2000)			■	■		■
EU Directive (2006)	■				■	
Erickson and Gowdy (2007)	■		■	■		■
Ethical Trading Initiative (2009)	■	■		■		■
Facility Reporting Project (2005)	■	■	■	■	■	■
FEEM (1995)	■		■	■	■	
GEMI (1998)	■			■		
GRI (2002)	■	■	■	■	■	■
GRI (2006)	■	■	■	■	■	■
Hunkeler and Rebitzer (2005)	■	■	■	■	■	
ICCR (2003)	■	■	■	■	■	■
ICHRP (2002)		■		■		■
ILO (1977)	■	■				
Investors in People (2004)	■	■				
Jovane et al. (2008)	■	■	■		■	
Jung et al. (2001)	■			■		
Kolk et al. (2008)	■	■	■	■	■	■
Martel et al. (2003)			■	■	■	
Rebitzer et al. (2004)			■	■	■	
SA 8000 (2008)	■	■	■		■	
Seliger et al. (2008)				■		
SIGMA Project (2003h)	■	■				
Smil (2008)				■	■	
Swiss Federal Statistical Office (2004)	■	■			■	
UN (2000)	■	■	■	■	■	■
UNCTAD (2008)	■	■	■	■		
UNEP (2007)	■	■	■	■	■	
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■	■	■	

Tabella 1.5 – Le dimensioni di sostenibilità sociale

In ambito di sostenibilità economica, si individuano tre principali temi di discussione:

- Performance economiche
- Presenza di mercato
- Impatti economici indiretti

La seguente tabella mostra i principali contributi all'analisi del tema della sostenibilità economica, classificati in base alle sei sotto-dimensioni:

<i>References</i>	<i>Economic performance</i>	<i>Market presence</i>	<i>Indirect economic impacts</i>
De Simone and Popoff (2000)	■	■	■
Erickson and Gowdy (2007)	■	■	■
Facility Reporting Project (2005)	■	■	■
FEEM (1995)	■		■
GRI (2002)	■	■	■
GRI (2006)	■	■	■
IPCC (2007)	■	■	■
Jovane et al. (2008)	■	■	■
Rao et al. (2006)	■	■	
Swiss Federal Statistical Office (2004)	■		
UNCTAD (2008)	■		■
UNEP (2007)	■	■	■
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■
WBCSD (2000)	■		

Tabella 1.6 – Le dimensioni di sostenibilità economica

### **Come può essere raggiunta la sostenibilità?**

Una volta definito il concetto di sostenibilità, un'impresa ha bisogno di identificare quell'insieme di strumenti da utilizzare e di procedure da seguire per raggiungerla, sia a livello strategico che lungo il ciclo di vita del prodotto. A livello letterario, questi tali strumenti sono forniti sulla base di due livelli:

- Strumenti di validità generale
- Strumenti che agiscono su specifiche dimensioni della sostenibilità

Le seguenti tabelle illustrano le principali *reference* facenti riferimento al primo livello di analisi:

<i>References</i>	<i>Overall</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Economic</i>
AccountAbility (2005)	■			
Armstrong and Kerr (2004)	■	■	■	■
Barreto et al. (2007)	■	■		
Carlson and Rafinejad (2008)	■	■		■
CCOHS (2008)			■	
Chertow (2000)	■		■	■
Dahmus and Gutowski (2008)	■		■	
EU Directive (2006)	■			

Tabella 1.7 – Strumenti di validità generale (prima parte)

<i>References</i>	<i>Overall</i>	<i>Environmental</i>	<i>Social</i>	<i>Economic</i>
EPA (2006)	■	■		
Fiksel (2003)	■	■	■	■
Glavič and Lukman (2007)	■	■	■	■
Hawken (1995)	■	■	■	
Hunkeler and Rebitzer (2005)	■	■	■	
IPCC (2007)	■	■	■	■
Jørgensen et al. (2008)	■	■	■	
Pacala and Socolow (2004)	■	■		■
SA 8000 (2008)			■	
Seliger et al. (2008)	■	■	■	
SIGMA Project (2003c)	■			
SIGMA Project (2003d)	■	■	■	■
SIGMA Project (2003g)	■			
SIGMA Project (2003i)	■			
Wackernagel et al. (2002)	■	■	■	■
Waggoner and Ausubel (2002)			■	■

Tabella 1.8 – Strumenti di validità generale (seconda parte)

Le tabelle seguenti illustrano le principali *reference* che propongono strumenti sulla base delle specifiche dimensioni della sostenibilità: quella ambientale, quella sociale e quella economica.



<i>References</i>	<i>Materials</i>	<i>Energy</i>	<i>Water</i>	<i>Biodiversity</i>	<i>Emissions</i>	<i>Waste</i>	<i>Product and services</i>	<i>Compliance</i>	<i>Transportation</i>
Rebitzer et al. 2004	■	■	■		■	■	■	■	■
Robèrt et al. (2002)	■	■	■		■	■	■	■	■
Rusinko (2007)	■	■	■		■	■	■	■	■
Seliger et al. (2008)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SIGMA Project (2003b)							■		
Smil (2008)	■	■			■	■	■		
Socolow et al. (2004)		■	■	■	■	■	■		■
UNEP (2007)	■	■	■		■	■	■	■	■
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Wackernagel et al. (2002)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Waggoner and Ausubel (2002)	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabella 1.9 – Strumenti di sostenibilità ambientale (prima parte)

<i>References</i>	<i>Materials</i>	<i>Energy</i>	<i>Water</i>	<i>Biodiversity</i>	<i>Emissions</i>	<i>Waste</i>	<i>Product and services</i>	<i>Compliance</i>	<i>Transportation</i>
Armstrong and Kerr (2004)	■	■			■	■	■	■	
Anastas and Zimmerman (2003)	■	■	■			■	■		■
Ashby (2009)	■	■			■	■	■	■	■
Barreto et al. (2007)	■	■			■	■	■	■	
Carlson and Rafinejad (2008)							■		
Chertow (2000)		■					■		
Dahmus and Gutowski (2007)	■				■		■		
Dahmus and Gutowski (2008)	■	■					■		
De Simone and Popoff (2000)	■	■			■		■		
EMAS (2008)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EPA (2006)	■	■	■		■	■	■	■	■
Erickson and Gowdy (2007)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Esty et al. (2008)			■	■	■	■		■	
EU Directive (2000)	■	■					■	■	
EU Directive (2002a)	■	■					■	■	
EU Directive (2002b)	■	■					■	■	
EU Directive (2005)	■	■					■	■	
EU Directive (2006)	■				■	■	■	■	
Goedkoop and Spriensma (1999)	■	■	■	■	■	■	■		■
Graedel and Allenby (2003)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gutowski et al. (2009)	■	■							
Hauser and Lund (2008)	■	■			■	■	■		■
Hendrickson et al. (2006)	■	■	■		■	■	■		
IPCC (2007)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ISO 14001 (2004)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jeswiet and Hauschild (2008)	■	■			■	■	■	■	
Kloepffer (2008)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Knopf et al. (2007)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Martel et al. (2003)	■	■	■		■	■	■	■	
Pacala and Socolow (2004)		■	■	■	■	■	■		■
Patlitzianas et al. (2008)		■							

Tabella 1.10 – Strumenti di sostenibilità ambientale (seconda parte)

<i>References</i>	<i>Work practices and adequate working conditions</i>	<i>Diversity and equal opportunities</i>	<i>Relations with the community</i>	<i>Social policy compliance</i>	<i>Consumer health and safety</i>
Armstrong and Kerr (2004)	■			■	■
BLIHR (2004)	■	■			
CCOHS (2008)	■	■	■	■	■
Esty et al. (2008)					■
EU Directive (2000)				■	■
EU Directive (2002a)				■	■
EU Directive (2002b)				■	■
EU Directive (2005)				■	■
EU Directive (2006)				■	■
Goedkoop and Spriensma (1999)					■
Kloepffer (2008)	■	■	■	■	■
Martel et al. (2003)					■
Robèrt et al. (2002)	■	■	■	■	■
Rusinko (2007)			■	■	■
SA 8000 (2008)	■	■	■	■	■
SIGMA Project (2003b)					■
UNEP (2007)	■	■	■	■	■
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■	■	■

Tabella 1.11 – Strumenti di sostenibilità sociale

<i>References</i>	<i>Economic performance</i>	<i>Market presence</i>	<i>Indirect economic impacts</i>
Armstrong and Kerr (2004)	■		
Carlson and Rafinejad (2008)	■	■	■
De Simone and Popoff (2000)	■	■	■
Erickson and Gowdy (2007)	■	■	■
Hauser and Lund (2008)	■	■	■
Jeswiet and Hauschild (2008)	■	■	■
Kloepffer (2008)	■	■	■
Pacala and Socolow (2004)	■	■	
Robèrt et al. (2002)	■	■	■
Rusinko (2007)	■	■	■
Smil (2008)	■	■	■
Socolow et al. (2004)	■	■	
UNEP (2007)	■	■	■
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■
Wackernagel et al. (2002)	■	■	■

Tabella 1.12 – Strumenti di sostenibilità economica (prima parte)

## Come può essere misurata la sostenibilità

Infine, un'impresa ha necessità di capire come misurare i risultati raggiunti. Le seguenti tabelle hanno lo scopo di illustrare alcune *reference* principali in ambito letterario che forniscono basi di indicatori per la misurazione delle performance raggiunte:

<i>References</i>	<i>Indicators to be measured</i>			<i>How information should be collected and disclose</i>	
	<i>Quantitative non-financial</i>		<i>Quantitative financial</i>	<i>Reporting process</i>	<i>Indicators requirement</i>
	<i>Qualitative</i>				
ACBE (1997)	■		■	■	■
AccountAbility (2008a)					■
AccountAbility (2008b)					■
Anastas and Zimmerman (2003)	■	■			
Armstrong and Kerr (2004)	■	■	■	■	■
Ashby (2009)	■	■	■	■	■
Atkisson and Hatcher (2001)				■	■
Ayres et al. (1998)				■	
Azapagic (2004)	■	■	■		
Azzone et al. (1996)	■	■	■		
Azzone et al. (1997)				■	
Ball et al. (2006)	■	■			
Barreto et al. (2007)		■		■	■
BLIHR (2007)				■	
Borga et al. (2008)	■	■	■		
Carlson and Rafinejad (2008)	■	■	■		■
Castro and Chousa (2006)			■	■	

Tabella 1.13 – Le performance di sostenibilità (prima parte)

<i>References</i>	<i>Indicators to be measured</i>			<i>How information should be collected and disclose</i>	
	<i>Quantitative</i>			<i>Reporting process</i>	<i>Indicators requirement</i>
	<i>Qualitative</i>	<i>non-financial</i>	<i>Quantitative financial</i>		
CCOHS (2008)				■	■
CEFIC (2006)		■	■	■	
Chertow (2000)		■	■		■
Dahmus and Gutowski (2007)		■		■	
Dahmus and Gutowski (2008)	■	■	■	■	
DEFRA (2006)	■	■	■	■	■
Deloitte Touche Tohmatsu (2006)				■	■
De Simone and Popoff (2000)	■	■	■	■	■
Dias-Sardinha and Reijnders (2001)	■	■		■	
Dias-Sardinha et al. (2002)				■	
Eckel and Fisher (1992)				■	■
EMAS (2008)	■	■	■	■	■
Environment Australia (2000)	■	■	■	■	■
EPA (2006)	■	■		■	■
Erickson and Gowdy (2007)	■	■	■	■	■
Esty et al. (2008)	■	■		■	■
EU Directive (2000)	■	■	■	■	■
EU Directive (2002a)		■	■	■	■
EU Directive (2002b)	■		■	■	■
EU Directive (2005)	■	■	■	■	■
EU Directive (2006)	■	■	■	■	■
Facility Reporting Project (2005)	■	■	■	■	■
FEEM (1995)	■	■	■	■	■
Fiksel (2003)	■	■			
GEMI (1994)				■	■
GEMI (1998)				■	
Glavič and Lukman (2007)	■	■			■
Goedkoop and Spriensma (1999)	■	■		■	■
Graedel and Allenby (2003)	■	■	■	■	■
GRI (2002)	■	■	■	■	■
GRI (2006)	■	■	■	■	■
Gutowski et al. (2005)	■	■		■	■
Gutowski et al. (2009)		■		■	■
Hauser and Lund (2008)	■	■	■	■	■

Tabella 1.14 – Le performance di sostenibilità (seconda parte)

<i>References</i>	<i>Indicators to be measured</i>			<i>How information should be collected and disclose</i>	
	<i>Quantitative non-financial</i>		<i>Quantitative financial</i>	<i>Reporting process</i>	<i>Indicators requirement</i>
	<i>Qualitative</i>				
Hawken (1995)	■			■	
Hendrickson et al. (2006)	■	■		■	■
Hubbard (2006)		■	■	■	
Hunkeler and Rebitzer (2005)	■	■		■	■
Hussey et al. (2001)					■
INEM (2003)				■	■
IAEA (2002)	■	■			
IAEA (2005)	■	■		■	
IISD (2005a)				■	
IISD (2005b)				■	
IPCC (2007)	■	■	■	■	■
ISO 14001 (2004)	■	■		■	■
Jeswiet and Hauschild (2008)	■	■	■	■	■
Johnston and Smith (2001)					■
Jørgensen et al. (2008)	■	■		■	■
Jovane et al. (2008)	■	■	■	■	■
Kloepffer (2008)	■	■	■	■	■
Knopf et al. (2007)	■	■		■	
Kolk (1999)					■
Kolk (2003)					■
Kolk (2004)					■
Kolk et al. (2008)					■
Llena et al. (2007)				■	
Martel et al. (2003)	■	■	■	■	■
Morhardt et al. (2002)					■
O'Dwyer and Owen (2005)					■
OECD (2000)					■
Olsthoorn et al. (2001)		■	■	■	
Owen (2006)					■
Pacala and Socolow (2004)		■		■	■
Patlitzianas et al. (2008)	■	■	■	■	■
Perrini and Tencati (2006)				■	■
Ramos and Melo (2005)				■	
Ramos and Melo (2006)		■			
Rebitzer et al. (2004)	■	■		■	■

Tabella 1.15 – Le performance di sostenibilità (terza parte)

<i>References</i>	<i>Indicators to be measured</i>			<i>How information should be collected and disclose</i>	
	<i>Qualitative</i>	<i>Quantitative</i>		<i>Reporting process</i>	<i>Indicators requirement</i>
		<i>non-financial</i>	<i>Quantitative financial</i>		
Robèrt et al. (2002)	■	■	■	■	■
Rusinko (2007)	■	■	■	■	■
SA 8000 (2008)	■	■	■	■	■
Searcy et al. (2005)				■	
Searcy et al. (2008)				■	
Seliger et al. (2008)	■	■	■	■	■
SIGMA Project (2003a)		■	■	■	
SIGMA Project (2003b)				■	■
SIGMA Project (2003c)				■	
SIGMA Project (2003d)				■	
SIGMA Project (2003g)				■	■
SIGMA Project (2003i)				■	
Singh et al. (2009)	■	■	■	■	■
SIRAN (2004)				■	■
Skillius and Wennberg (1998)					■
Smil (2008)		■	■	■	■
Socolow et al. (2004)		■	■	■	
Swiss Federal Statistical Office (2004)		■			
Tyteca et al. (1996)	■	■			
Tyteca et al. (2002)	■	■	■	■	
UNCTAD (1999)			■	■	■
UNCTAD (2004)		■	■	■	■
UNEP (2004)		■	■	■	
UNEP (2007)	■	■	■	■	■
Veleva and Ellenbecker (2001)	■	■	■	■	
Wackernagel et al. (2002)	■	■		■	
Waggoner and Ausubel (2002)		■		■	■
WBCSD (2000)	■	■	■	■	■
Weinhofer and Hoffmann (2008)		■		■	
Wells et al. (1992)				■	
Xie and Hayase (2007)				■	
Yongvanich and Guthrie (2006)				■	

Tabella 1.16 – Le performance di sostenibilità (quarta parte)

## Il ruolo della tecnologia

Molti autori hanno considerato nei loro contributi il rilevante ruolo della tecnologia nel raggiungimento della sostenibilità. L'equazione IPAT, ad esempio, formulata oltre 30 anni orsono, include implicitamente la tecnologia come fattore determinante dell'impatto ambientale

(I), che è effettivamente funzione della popolazione (P), dell'affluenza (A) e della tecnologia (T). Lovins (1999) identifica quattro principali effetti della tecnologia sul raggiungimento della sostenibilità:

- Incremento della produttività delle risorse naturali;
- Passaggio da modelli di produzione basati sull'*overconsumption* a modelli ispirati "biologicamente"
- Passaggio da modelli di business basati sul possesso a modelli basati sulla "risoluzione"
- Reinvestimento sul capitale naturale.

Basandosi sulle considerazioni finora esposte, gli autori suggeriscono un'ulteriore investigazione per i lavori futuri che possa focalizzarsi sulla identificazione di strumenti manageriali che rendano applicabili e concretizzabili i framework proposti. La figura seguente illustra un esempio pratico degli step concettuali per giungere all'identificazione di un modello per il *day-by-day management*.

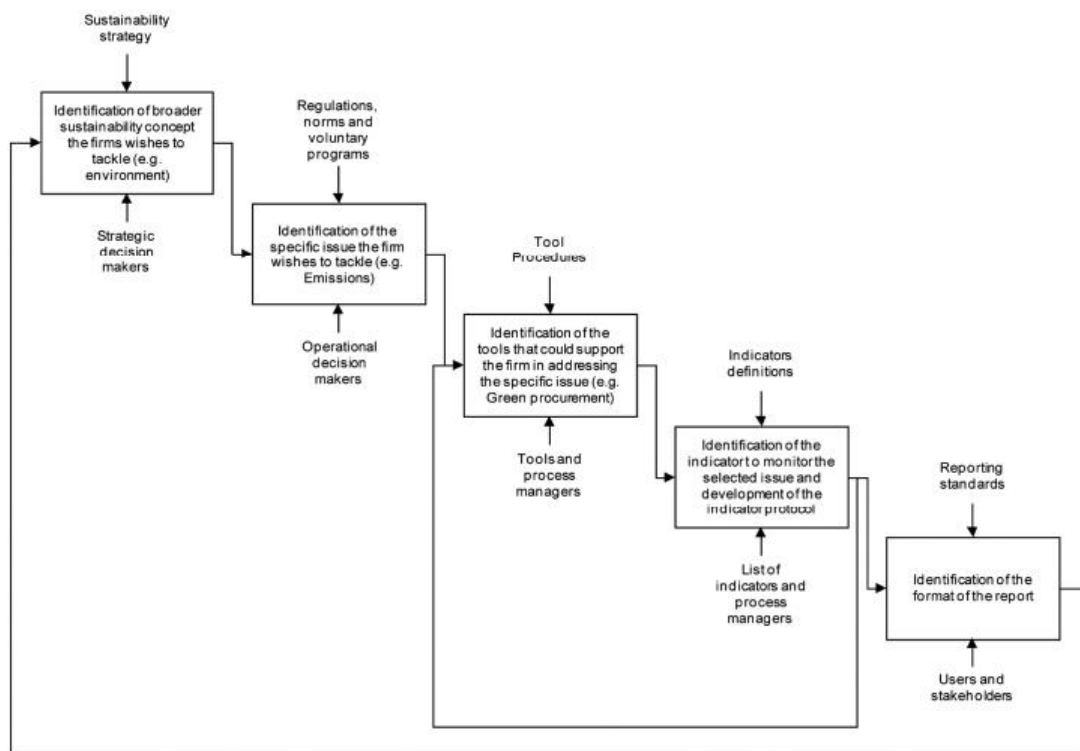


Figura 1.3– Un framework per l'implementazione della sostenibilità

**Fonte: “A state of the art of industrial sustainability: definitions, tools and metrics” – Azzone, Arena, Terzi, Bengo, Garetti (2010)**

---

### ***1.3.3 La Corporate Social Responsibility come fattore di vantaggio competitivo***

Cogliere gli spazi di crescita offerti da una gestione aziendale responsabile appare essere un elemento chiave riconosciuto dalle politiche economiche elaborate in sede comunitaria, che hanno riconosciuto che la responsabilità delle imprese può divenire una fonte di vantaggio competitivo. Ad esempio, al punto 6 dell'Executive Summary del Green Paper europeo sulla responsabilità sociale, comunicazione con la quale la Commissione Europea illustra lo stato di un determinato settore da disciplinare e chiarisce il suo punto di vista in ordine a certi problemi, si afferma:

*L'Unione Europea si occupa di responsabilità sociale delle imprese in quanto può essere un contributo positivo alla realizzazione dell'obiettivo strategico deciso a Lisbona: “diventare l'economia knowledge-based più competitiva e dinamica del mondo, capace di uno sviluppo economico sostenibile con una maggiore e migliore occupazione ed una coesione sociale maggiore” (Commissione delle Comunità Europee 2001, p. 3).*

E nella Comunicazione del 2006, la Commissione Europea sottolinea:

*La revisione della strategia di Lisbona promuove la crescita e l'occupazione in modo che sia pienamente coerente con lo sviluppo sostenibile, che rimane un obiettivo globale a lungo termine per l'Unione Europea. Le imprese, motore della crescita economica, creatrici di occupazione ed innovazione, sono gli attori chiave nella realizzazione degli obiettivi di Lisbona e di sviluppo sostenibile. L'Europa ha bisogno che le imprese facciano quello che sanno fare meglio: fornire prodotti e servizi che aggiungono valore per la società e dispieghino lo spirito imprenditoriale e la creatività verso il valore e l'occupazione. Tuttavia, l'Europa non ha bisogno solo di imprese, ma di*



*imprese responsabili socialmente che si facciano carico della loro parte di responsabilità verso lo stato degli affari europei. (Commissione delle comunità Europee 2006, p. 3).*

L'Unione Europea, dunque, punta sulla conoscenza e sulla sostenibilità come *driving-force* per lo sviluppo, riconoscendo in tal modo che il futuro dell'Europa risiede nella sua capacità innovativa e nel suo capitale umano, sociale, culturale e ambientale. La dinamica concorrenziale non può essere affrontata al ribasso, rimpiangendo interventi di svalutazione competitiva e puntando a rincorrere i competitor asiatici sul terreno dei costi (*cost-based competition*). Si tratta di un approccio perdente: ci sarà sempre qualcuno, nel mondo, in grado di produrre a costi inferiori. Tale logica, perciò, non è coerente con le caratteristiche dell'area europea, che deve fare della conoscenza, dell'intelligenza, della creatività, della componente valoriale i fattori critici per il proprio successo duraturo (*value(s)-based competition*).

Su questo punto, appare opportuno fare riferimento al contributo di Porter relativo a *The Competitive Advantage of Nations* (Porter 1998). Nel volume Porter sottolinea che, se i sistemi nazionali/regionali riescono a prevedere con un certo anticipo quali saranno gli standard che si diffonderanno a livello internazionale, ci consente alle imprese domestiche di essere le prime a sviluppare prodotti e servizi che saranno apprezzati anche negli altri paesi. E gli ambiti su cui gi ora si sta giocando il confronto competitivo, che condiziona le traiettorie di sviluppo futuro, sono proprio quelli a più alto valore aggiunto, a più forte contenuto innovativo, valoriale, simbolico, culturale, relazionale, caratterizzati da una superiore qualità economica, sociale e ambientale.

La responsabilità sociale, pertanto, intesa come nuovo approccio strategico che induce le imprese a un percorso volto a valorizzare le relazioni con lo stakeholder network e a realizzare *social, environmental and sustainable development innovation* (Hall e Vredenburg 2003), porta le aziende a cogliere crescenti opportunità imprenditoriali e di mercato nei *developed and developing country*. In particolare, paesi come Cina, India, Brasile, lo stesso continente africano, rappresentano realtà in cui la capacità di proporre soluzioni per coniugare efficienza economica, coesione sociale e

protezione ambientale (si pensi, per esempio, al settore energetico, ai trasporti e alla mobilità, alle infrastrutture e alla bioedilizia, alla microfinanza e al *community funding*, ai servizi ambientali e così via) permette di partecipare alla costruzione di mercati con formidabili prospettive di crescita. E la frontiera della *responsible competitiveness* (MacGillivray, Begley e Zadek 2007), dei *values-driven business* (Cohen e Warwick 2006), in cui responsabilità e sostenibilità ridefiniscono i mercati, i processi di creazione di valore, lo stesso concetto di successo imprenditoriale e, dunque, i meccanismi di gestione delle performance e di accountability.

Pertanto, un quadro di politiche e di strumenti pubblici, tra cui la *soft regulation*, e forme di *collaborative governance* (Zadek 2006), che orientino e promuovano l'innovatività delle imprese verso obiettivi di eco-efficienza, socio-efficienza e corporate sustainability (Schaltegger, Herzig, Kleiber e Muller 2002; Schaltegger e Burritt 2005) sono opportuni e auspicabili, come emerge dalle politiche comunitarie in materia di sviluppo economico.

#### ***1.3.4 La Corporate Social Responsibility come terreno di collaborazione tra pubblico e privato***

Oltre ad essere uno strumento di vantaggio competitivo, la CSR è spinta dalle politiche comunitarie perché rappresenta anche un'opportunità e punto di partenza per la costruzione di interazioni collaborative e di *partnership* tra soggetti pubblici e privati.

Si tratta di quella condizione definita da alcuni autori come stato relazionale (Mendoza 1996; Albareda, Ysa e Lozano 2004; Midttun 2005): le tradizionali e contrapposte forme di welfare e *neo-liberal state* sono progressivamente soppiantate da un modello in cui, attraverso varie combinazioni, gli stessi attori sociali assumono maggiori impegni nel tentativo di governare le complesse dinamiche innescate dalla globalizzazione, secondo i principi di corresponsabilità e sussidiarietà. In

questo contesto, le imprese sono in grado di svolgere un ruolo importante, inteso anche quale contributo verso la modernizzazione dei meccanismi di welfare, secondo soluzioni di *welfare mix*, che prevedano una compartecipazione dei soggetti economici, non imposta loro dal regolatore, bensì conseguenza di progressive scelte strategiche (Albareda, Lozano, Tencati, Midttun e Perrini 2008; Welzel, Peters, H6cker e Scholz 2007).

Nello specifico, si possono classificare le *partnership multi-stakeholder* tra operatori pubblici, imprese e organizzazioni della società civile in tre categorie (Nelson 2007):

- *agenda setting coalitions*, volte a richiedere politiche pubbliche più avanzate (come la *Realizing Rights: Ethical Globalization Initiative*, la *Global Roundtable on Climate Change*, o il *Climate Group*, partner dell'*Alliance for Climate Protection*, presieduta dal Premio Nobel Al Gore e promotrice del *Live Earth*). *Realizing Rights* è una associazione formata nell'Ottobre 2002 da Mary Robinson con lo scopo di incorporare gli standard di diritti umani a livello di *global governance* e *policy-making* ed assicurare che i bisogni dei più poveri e dei più vulnerabili siano ben rappresentati. L'*Alliance fo Climare Protecion* e il *Climate Group* sono altre organizzazioni *no profit* focalizzate su temi ambientali.
- *accountability coalition*, dirette a rafforzare le condizioni di trasparenza, rendicontazione e *diclosures* (come il processo di elaborazione di ISO 26000 - *l'international standard* che intende fornire una *guidance* sulla responsabilità sociale - l'*Extractive Industries Transparency Initiative* - EITI – che aumenta la trasparenza sui pagamenti da parte delle imprese ai governi e enti governativi, o la stessa *Global Compact*, un'iniziativa per incoraggiare le imprese ad adottare in tutto il mondo politiche sostenibili e socialmente responsabili, e di riferire sulla loro attuazione);
- *resource mobilization coalition* per attivare risorse al fine di affrontare sfide, la cui dimensione richiede interventi di portata ampia e sistemica (come la *Global Environmental Facility* - GEF - partenariato globale tra 178 paesi, istituzioni internazionali, organizzazioni

non governative (ONG), e il settore privato per affrontare i problemi globali dell'ambiente, sostenendo iniziative nazionali di sviluppo sostenibile).

Questa seconda parte dal capitolo ha dunque mostrato come il concetto di sviluppo sostenibile apre la necessità che l'azione manageriale all'interno delle imprese sia orientata alla responsabilità, e che questo orientamento è considerabile come un'opzione strategica che le imprese devono assumere nella loro stessa strategia, anche perché esso può rappresentare – come affermano le politiche europee in merito – un'opportunità di sviluppo per le stesse imprese. Il box 1.4 presenta un esempio di come imprese italiane abbiano utilizzato lo spazio di azione manageriale per lo sviluppo della loro sostenibilità, assumendo una gestione aziendale che oltre alla massimizzazione del risultato economico finanziario dedichi attenzione agli aspetti socio-ambientali e alla trasparenza nei confronti degli stakeholder.

---

**BOX 1.4: L'azione manageriale per la sostenibilità – Il ruolo di Coop nella società italiana**

Coop rappresenta la più grande catena di grande distribuzione in Italia, con più del 17% di quota di mercato. È posseduta da 5.300.000 membri raggruppati in 175 società cooperative territoriali. Il network del *retail* è costituito da 1.280 punti vendita, 1.320.000 metri quadri e circa 50.000 dipendenti. Nel 2003 Coop ha registrato fattura pari a 11.000 milioni di euro. La sua leadership sul mercato è supportata e rafforzata da gli sforzi che il gruppo ha fatto registrare verso la sostenibilità e l'attenzione all'intera rete di *stakeholder*.

In particolare, Coop ha costruito e mantiene un distintivo posizionamento competitivo sul mercato anche grazie al suo interessamento al tema della sostenibilità. A tal fine, l'organizzazione cooperativa ha promosso un largo insieme di iniziative, tra cui:

- Dal 1991 Coop rilascia un rapporto sociale annuale sulle relazioni con i maggiori gruppi di *stakeholder* (membri, clienti, impiegati, società civile, movimenti cooperativi). Questo

*Bilancio Sociale* si focalizza sui programmi portati avanti e il valore distribuito. Il *report* è considerato uno strumento fondamentale per il supporto alla strategia sociale del gruppo.

- Da Dicembre 1998, Coop Italy, il consorzio nazionale che realizza le attività di acquisti, marketing e controllo qualità per le cooperative territoriali è stata certificata dal *Social Accountability 8000*, prima in Europa nell'ottenimento di tale certificazione standard. Inizialmente SA 8000 è stata adottata internamente e successivamente ha coinvolto il sistema di fornitura dei prodotti a marchio Coop (circa 300 in tutto il mondo) in un progetto focalizzato sulla protezione dei diritti dei lavoratori. Anche grazie all'iniziativa di Coop, l'Italia ha oggi il maggior numero di strutture certificate SA8000.
- Coop distribuisce prodotti *Fair Trade*, alimenti organici, prodotti eco-sostenibili, prodotti marchiati *Forest Stewardship Council (FSC)* con lo scopo di fornire il più completo e sostenibile *range* di prodotti sul mercato italiano.
- Sin dalla fine degli anni '90 Coop ha sviluppato una grande campagna, chiamata *Advantages for the Community* finalizzata all'incontro di specifici bisogni sociali territoriali nei campi dell'educazione, *training* e politiche di *welfare*. Questo programma è stato portato avanti in partnership con cooperative territoriali, istituzioni pubbliche e organizzazioni non governative.

**Fonte: "The sustainability perspective: A new governance model" – Tencati, Perrini (2005)**

---

## **1.4 La nascita e l'evoluzione delle teorie alla base della CSR**

Pur essendo un concetto molto attuale e incluso – almeno nell'Unione Europea - nel discorso pubblico, la nozione di responsabilità sociale d'impresa (CSR) non ha trovato una definizione univoca negli studi di management. Essa identifica una problematica che ha origini lontane, accostata nell'ambito di numerosi filoni di studi aziendali e non, la quale ha visto significative evoluzioni nel tempo. Trattandosi inoltre di un argomento strettamente connesso alla concezione dell'uomo, dell'economia e dell'impresa, esso costituisce il terreno su cui anche nel presente si confrontano impostazioni sensibilmente divergenti. In questa parte del Capitolo viene riassunta l'evoluzione storica delle teorie alla base del concetto di CSR.

### ***1.4.1 La fase iniziale: l'affermarsi del concetto***

In termini storici, il concetto di responsabilità sociale di impresa compare nel dibattito manageriale dopo la Depressione del '29. In particolare, in questo periodo, la questione sulla quale ci si sofferma è il riconoscimento dei soggetti verso i quali il management, o l'azienda in generale, debba rendere conto. La nascita del dibattito intorno ai doveri fiduciari del management, che proseguirà per tutto il '900 sino ai giorni nostri, può essere ricondotto all'interno della disputa tra due giuristi statunitensi, Dodd e Berle.

Nel 1931 Berle afferma che “tutti i poteri attribuiti a una corporation o al suo management devono essere sempre esercitabili solo a vantaggio di tutti gli *shareholders*” (Berle in D'Orazio, 2003, p. 5).

In questa prospettiva è evidente che la responsabilità sociale coincide con responsabilità societaria.

A tale impostazione risponde, nel '32, Dodd che, pur riconoscendo la necessità di proteggere gli interessi degli *shareholders*, sostiene che ci siano altri interessi da proteggere, interessi facenti capo alla pluralità di soggetti che con la corporation entrano in contatto: egli afferma infatti “che i poteri del manager dovessero essere usati a beneficio dell'intera comunità e che l'opinione pubblica si

aspettava che i manager riconoscessero e rispettassero volontariamente alcuni obblighi verso la comunità, i lavoratori e i consumatori” (D’Orazio, 2003, p. 5).

Questa prospettiva è stata a sua volta critica dallo stesso Berle, che parte dal presupposto che la separazione tra proprietà e controllo della corporation, che – all’interno della prospettiva di Dodd – avrebbe reso i proprietari niente più che una delle diverse categorie i cui interessi andavano tutelati: “i proprietari della proprietà passiva, cedendo il controllo e la responsabilità sulla proprietà attiva, hanno ceduto il diritto a che la corporation venga amministrata nel loro esclusivo interesse. [...] I gruppi di controllo hanno piuttosto aperto la strada alle pretese di un gruppo assai più ampio di quello dei proprietari [...]. Essi hanno posto la comunità nella posizione di esigere che la moderna corporation sia al servizio non solo dei proprietari dell’intera società” (Berle, Means in D’Orazio, 2003, p. 5). Ma una volta sottratto il controllo della corporation ai proprietari si presenta il rischio di un potenziale potere assoluto del management: per questo Berle arriva ad affermare che “le *corporations* dovrebbero essere amministrate a vantaggio degli *shareholders* non perché questi ne sono i “proprietari”, o a causa di qualche relazione di agenzia, ma perché in questo modo tutte le altre *constituencies* stanno meglio” (D’Orazio, 2003, p. 6).

Il dibattito che aveva animato i primi anni degli anni ’30 si interrompe nel decennio successivo, per poi prendere nuovo vigore negli anni del dopoguerra. Il fatto caratterizzante questa nuova ondata di interesse verso la CSR è la scesa in campo di alcuni importanti uomini d’affari, che cercano di introdurre questa idea nella loro azione manageriale. Un esempio su tutti è quello di Howard Bowen, economista americano che sottolinea la forza intellettuale della dottrina secondo cui i leader aziendali sono “al servizio della società” e “gestire l’impresa semplicemente nell’interesse (in senso stretto) degli *shareholders* non è il loro solo dovere” (D’Orazio, 2003, p. 6). Bowen (1953), nel suo libro, sostiene che i *business* erano responsabili della produzione di “*social goods*”, oltre a beni e servizi per la vendita, e che ogni business aveva l’obbligo di restituire valore alle comunità che lo avevano supportato.

Gli anni '60 sono caratterizzati dalle prime elaborazioni di concetti che sono alla base della moderna idea di CSR. In questi anni vengono introdotti, da un lato il carattere di volontarietà che deve possedere l'atto di assunzione di responsabilità sociale da parte delle imprese, e, dall'altro, una prima formulazione dell'idea di *stakeholder*.

Sotto il primo aspetto, un ruolo fondamentale nella elaborazione del concetto di CSR è stato svolto da Joseph Mc Guire. Questo studioso infatti, afferma che "l'idea di responsabilità sociale suppone che la corporation abbia non solo obblighi economici e giuridici ma anche responsabilità verso la società che si estendono oltre questi obblighi" (McGuire, 1969).

Questa prima affermazione viene sviluppata da McGuire che, nel 1969, teorizzò quattro approcci alla CSR: tradizionale (ispirata cioè ad una visione di economia neoclassica, secondo cui la CSR non ha alcun ruolo nel business), illuminato (la CSR supporta l'interesse proprio dell'impresa), responsabile (la CSR è conveniente o no, ma è la cosa giusta da fare), e "intermedio" (la CSR è eticamente giustificata ma allo stesso tempo è richiesto un *pay off* per l'impresa) (McGuire, 1969).

Questa prima fase del dibattito ha avuto il merito di creare un forte interesse, da parte di studiosi e uomini d'affari, verso il tema della CSR. Essa però sconta anche un forte limite, in quanto tale discussione è rimasta ad un livello puramente descrittivo laddove "si concentrava esclusivamente sulla nozione di obbligazione e motivazione dell'impresa mentre azione e performance della stessa erano state trascurate" (Carroll, 1991).

#### ***1.4.2 La seconda fase: dal concetto alla prospettiva manageriale***

Dagli anni '70 si affaccia una nuova generazione di studiosi e uomini d'affari che, non dovendo più lottare per l'affermazione di un concetto (quello della CSR) la cui esistenza era stata accettata, possono concentrarsi sull' "azione, proazione, ed implementazione di un ruolo sociale dell'impresa" (Carroll, 1991).



Fondamentale in questa fase sarà l'opera di Archie B. Carroll. Lo scopo della sua opera è infatti quello di unire alle teorie fino ad allora elaborate (che avevano, come già detto, una portata strettamente teorica) strumenti e parametri valutativi che consentissero il raggiungimento e la conseguente valutazione degli obiettivi sociali che un'impresa socialmente responsabile si pone.

Ciò che Carroll si propone è un modello che superi la, fino ad allora insormontabile, distanza venutasi a creare tra istanze economiche e giuridiche, da un lato, e istanze etiche e discrezionali, dall'altro: "la CSR comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento" (Carroll in D'Orazio, 2003, p. 7).

Secondo questo studioso l'attività d'impresa da sempre si è esplicata attraverso queste quattro modalità ma è necessario formalizzarle all'interno di un modello di CSR che le racchiuda e che renda possibile una seria considerazione da parte del management: "perché la CSR sia accettata da un coscienzioso uomo d'affari, questa dovrebbe essere strutturata in modo tale che abbracci l'intero insieme di responsabilità dell'impresa [...] tutti questi tipi di responsabilità sono sempre esistiti in qualche forma, ma è solo negli ultimi anni che le funzioni etiche e filantropiche hanno assunto un ruolo significativo" (Carroll, 1991). Le quattro sotto-responsabilità che per Carroll formano il corpo della CSR, vengono dallo stesso esposte graficamente in un modello che chiama "Piramide della CSR", presentato nella Figura 1.4.



Figura 1.4 – La piramide della CSR

La base della piramide è rappresentata dalle responsabilità economiche (essere redditizia), per sottolineare la condizione di economicità come condizione assolutamente necessaria (ma non sufficiente) dell'attività d'impresa: "il profitto era stabilito come l'incentivo primario per l'attività d'impresa. [...] Così, il suo ruolo principale era di produrre beni e servizi per raggiungere un accettabile livello di profitto. [...] Tutte le altre responsabilità dell'impresa sono elaborate sulla base della responsabilità economica dell'impresa" (Carroll, 1991). Fanno capo a questo primo gradino della piramide una serie di *item* che rappresentano dei criteri da tenere in considerazione per adempiere alla responsabilità economica:

<b>Componenti economiche della RSI</b>
1. Importante agire in modo da massimizzare il guadagno per singola azione.
2. Importante agire in modo da massimizzare il profitto.
3. Importante mantenere una posizione fortemente competitiva.
4. Importante mantenere alti livelli di efficienza operativa.
5. Importante che l'impresa leghi il suo successo alla capacità di creare profitto.

Figura 1.5 – Componenti economiche della piramide della CSR

Salendo al secondo gradino della piramide troviamo le responsabilità legali (obbedire alla legge), che comunque l'autore pone allo stesso livello delle responsabilità economiche: “ [...] allo stesso tempo ci si attende che l'impresa si conformi alle leggi e ai regolamenti [...]. Come parziale adempimento del “contratto sociale” tra l'impresa e la società ci si aspetta che le imprese perseguano le loro missioni economiche all'interno dei limiti stabiliti dalla legge. [...] queste [le responsabilità legali] sono viste come coesistenti con le responsabilità economiche come fondamentali precetti del sistema della libera impresa” (Carroll, 1991). L'insieme degli item che descrivono le responsabilità legali sono i seguenti:

<b>Componenti legali della RSI</b>
1. Importante agire conformemente alle aspettative delle leggi e del governo.
2. Importante conformarsi alle regolamentazioni federali, statali e locali.
3. Importante essere un cittadino d'impresa costantemente rispettoso della legge.
4. Importante che il successo dell'impresa sia definito dal suo adempiere agli obblighi legali.
5. Importante fornire beni e servizi che rispondano ai requisiti minimi richiesti dalla legge.

Figura 1.6 – Componenti legali della piramide della CSR

Avvicinandoci alla punta della piramide, al terzo scalino, incontriamo la prima delle responsabilità che differenziano la CSR dall'operare dell'impresa che ha la massimizzazione del profitto come unico obiettivo, le responsabilità etiche (essere etica): “Nonostante le responsabilità economiche e legali incorporino le norme etiche riguardo equità e giustizia, le responsabilità etiche abbracciano quelle attività e quelle pratiche che sono attese o proibite dai membri della società anche se queste non sono codificate in una legge. Le responsabilità etiche incorporano quegli standard, norme, o aspettative che riflettono un interesse per ciò che consumatori, lavoratori, shareholders, e la comunità considerano come equo, giusto, o avente a che fare con il rispetto o la protezione dei diritti morali degli stakeholders. [...], le responsabilità etiche possono abbracciare nuovi ed emergenti valori e norme che la società si aspetta che l'impresa accolga, anche se tali valori o norme possono riflettere uno standard di performance superiore rispetto a quello correntemente

richiesto dalla legge” (Carroll, 1991). Riguardo al rapporto che lega la sfera etica con quella legale, egli inoltre afferma: “nonostante si trovi [la responsabilità etica] sullo scalino superiore della piramide della CSR, deve essere costantemente riconosciuto che questa è in una dinamica interrelazione con la categoria delle responsabilità legali. Cioè, essa spinge costantemente la categoria delle responsabilità legali ad allargarsi ed espandersi mentre allo stesso tempo pone aspettative maggiori sugli uomini d'affari per operare oltre i livelli richiesti dalla legge. (Carroll, 1991). I criteri etici che fanno capo al terzo gradino della piramide di Carroll sono i seguenti:

<b>Componenti etici della RSI</b>
1. Importante agire in modo conforme con le aspettative della maggioranza della società e alle norme etiche.
2. Importante riconoscere e rispettare norme etiche nuove o in evoluzione adottate dalla società.
3. Importante proteggere le norme etiche dalla possibile compromissione causata dalla tentativo di raggiungere obiettivi aziendali.
4. Importante che una buona cittadinanza d'impresa sia definita attraverso l'agire secondo le aspettative etiche e morali.
5. Importante riconoscere che integrità d'impresa e comportamento etico vanno oltre la mera conformazione a leggi e regolamenti.

Figura 1.7 – Componenti etici della piramide della CSR

L'ultimo stadio, la punta della piramide, è composta dalle responsabilità discrezionali, ossia dalle responsabilità filantropiche (“l'azienda come buon cittadino”). “La filantropia comprende quelle azioni che l'impresa compie in risposta alla società che si aspetta che l'impresa si comporti come un buon cittadino. Questo comporta l'impegno attivo in attività o programmi che promuovano la salute e il benessere umano. [...] Il carattere distintivo tra responsabilità etica e filantropica è che quest'ultima non è attesa in senso etico o morale. Le comunità desiderano che le imprese partecipino a programmi o propositi umanitari con il loro denaro o fornendo il tempo dei lavoratori, ma l'impresa non viene giudicata non etica se non soddisfa il livello desiderato” (Carroll, 1991). Infine, l'ultimo gradino della piramide è composto dai seguenti criteri filantropici:

<b>Componenti filantropici della RSI</b>
1. Importante agire in modo coerente con le aspettative filantropiche e caritatevoli della società.
2. Importante lo stimolo delle arti.
3. Importante che i manager e i lavoratori partecipino ad attività volontarie e caritatevoli all'interno delle loro comunità.
4. Importante fornire assistenza a istituzioni educative pubbliche e private.
5. Importante assistere volontariamente quei progetti che aumentano la "qualità della vita" della comunità.

Figura 1.8 – Componenti filantropici della piramide della CSR

### ***1.4.3 La corporate social responsiveness e la corporate social performance (Csp)***

Come detto, in precedenza con l'opera di Carroll lo studio sulla CSR si sposta dal livello puramente descrittivo, per passare, da un lato, allo studio delle azioni che, se intraprese, possano portare l'impresa al raggiungimento dei suoi obiettivi sociali e, dall'altro, alla capacità, da parte delle imprese, di raggiungere gli obiettivi prefissati. Il primo lato della CSR è messo in luce dall'impostazione della *Corporate Social Responsiveness* di William Frederick secondo il quale "la *corporate social responsiveness* riguarda la capacità di un'impresa di rispondere alle pressioni sociali. L'atto di rispondere, o di raggiungere un atteggiamento *responsive*, alla società è il centro dell'interesse [...] si fruga l'organizzazione alla ricerca di meccanismi, procedure e modelli di comportamento che, presi collettivamente, caratterizzerebbero l'organizzazione come più o meno capace di rispondere alle pressioni sociali" (Frederick in D'Orazio, 2003, p. 7). I fautori di questa nuova visione, pur non esponendo concretamente le azioni da mettere in campo, sostengono la centralità dell' "azione, proazione e implementazione di un ruolo sociale da parte dell'impresa" (Carroll, 1991).

Più completa e concreta sembra essere la visione rappresentata dalla *Corporate Social Performance* (Csp) che lega il successo nell'ambito della CSR alla capacità dell'impresa di raggiungere i suoi obiettivi. L'idea è quella di raccogliere in un unico modello i principi (CSR) e i processi (*Corporate Social Responsiveness*) sociali con dei risultati osservabili (*performance*),

rendendo di fondamentale importanza l'analisi del "grado a cui principi di *social responsibility* motivano le azioni intraprese per conto dell'impresa, il grado a cui l'impresa fa uso di processi socialmente responsabili, l'esistenza e la natura di politiche e programmi volti a gestire le relazioni sociali dell'impresa e gli impatti sociali (i risultati osservabili) di azioni, programmi e politiche d'impresa" (Wood in D'Orazio, 2003, p. 8). Il passo avanti rispetto alla *Corporate Social Responsiveness* è la connotazione maggiormente economico-aziendale che l'idea di responsabilità sociale viene ad assumere. Infatti il focalizzare l'attenzione sui risultati consente di riferirsi a "criteri logici, che includano quantità, qualità, efficacia ed efficienza, attraverso i quali valutare la performance aziendale" (Carroll, 1991).

Ma per una più concreta rappresentazione di modelli e strumenti propri della CSR dovremo attendere gli anni immediatamente successivi nei quali, all'interno di un nuovo e originale filone di studi quale la *business ethics* (etica degli affari), verrà elaborata la teoria della *stakeholder view*, concetto base delle più avanzate visioni del successo aziendale, visto come fusione di economicità ed eticità.

#### ***1.4.4 Dalla stakeholder view alla teoria dei contratti sociali integrativi***

Il concetto di *stakeholder*, nucleo dell'omonima teoria, prende le mosse dal riconoscimento, all'interno del mondo aziendale, della perdita di rilevanza della nozione di proprietà a favore di un'ottica nuova che vede l'impresa come connessione di contratti e, quindi, come una rete di obblighi: "la proprietà del capitale non deve essere confusa con quella dell'impresa". In una impresa ogni elemento è sempre posseduto da qualcuno. Essa è semplicemente l'insieme di contratti sul modo in cui gli input si uniscono per creare output e sul modo in cui gli introiti derivanti dagli output sono divisi tra gli input. In questa prospettiva basata su "connessioni di contratti" la proprietà dell'impresa diventa un concetto irrilevante" (Fama in D'Orazio, 2003, p.11).

Una visione di questo tipo mostra la sua forza in particolare se la si confronta con l'altra idea dominante di impresa che la vede come una organizzazione al servizio dei soli proprietari/azionisti: "c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode" (Friedman in D'Orazio, 2003, p. 9). La tesi di Friedman, basata sulla concezione di impresa propria dell'economia neoclassica, parte dall'identità tra proprietà e controllo per sostenere la dipendenza di ogni *constituencies* aziendale agli interessi degli investitori: "in una libera impresa [...] un dirigente è un dipendente dei proprietari. Egli ha una diretta responsabilità verso i suoi datori di lavoro: la responsabilità di dirigere l'impresa in accordo con i loro desideri" (Friedman in D'Orazio, 2003, p. 9). In realtà la stessa immagine di impresa data da Friedman, se analizzata con più attenzione e completezza, mostra una organizzazione che, nella sua ricerca di massimizzazione del profitto, è vincolata al rispetto delle regole poste dalla società, le quali impongono all'impresa di operare "conformemente alle regole fondamentali della società, sia quelle incorporate nella legge sia quelle incorporate nell'etica" (Friedman in Carroll, 1991). In realtà le tesi di Friedman sono molto più vicine di quanto si creda alle impostazioni che vedono come necessaria l'esistenza di una componente di eticità nell'azione dell'impresa.

#### ***1.4.5 La stakeholder view: approccio strategico, multifiduciario e NSSA***

Tutte le visioni di CSR, comunque intese, che verranno esposte di seguito, che daranno conto dello sviluppo teorico degli ultimi venticinque anni, hanno come centro gravitazionale l'idea di stakeholder (letteralmente portatore di interessi), interessi che possono qualificarsi in modo diverso: "a volte l'interesse può essere rappresentato da una rivendicazione di tipo legale, quale può essere quella portata da un proprietario, da un impiegato, o da un cliente che ha un contratto esplicito o implicito. Altre volte può essere rappresentato da una rivendicazione di tipo morale,

come quando questi gruppi [portatori di interessi] difendono il diritto ad essere trattati equamente o nel modo dovuto, o che vogliono che le loro opinioni vengano prese in considerazione in una importante decisione dell'impresa" (Carroll, 1991). Ciò che differenzierà le varie impostazioni saranno le modalità in cui tale centralità si manifesta, attraverso una ricerca che stabilisca "se essa [la *stakeholder view*] debba servire a gestire meglio quei gruppi noti come *stakeholders* oppure a trattarli più eticamente" (D'Orazio, 2003, p. 12).

#### ***1.4.5.1 L'approccio strategico***

L'approccio in questione si caratterizza come una visione amorale dell'agire d'impresa che, attraverso una impostazione prettamente teleologica, vede il trattamento equo degli *stakeholders* come necessario solo in vista dell'utilità che questi possono portare all'azienda, il cui unico obiettivo rimane il raggiungimento dei risultati economici prefissati: "in questo approccio gli *stakeholders* sono quindi considerati "strumentalmente", in quanto fattori che potenzialmente possono influenzare il raggiungimento dello scopo prioritario di ottimizzare gli interessi degli *stakeholders*" (D'Orazio, 2003, p. 12).

Un atteggiamento amorale nel senso che i manager "non sono né immorali né morali ma non sono sensibili al fatto che le loro quotidiane decisioni d'affari possono avere effetti deleteri sugli altri. [...] Questi manager possono essere ben intenzionati, ma non vedono che le loro decisioni e azioni possono essere in contrasto con quelle di coloro con i quali loro effettuano transazioni o interagiscono. Tipicamente il loro orientamento è verso una considerazione letterale della legge che considerano come loro guida etica" (Carroll, 1991).



#### **1.4.5.2 L'approccio multifiduciario**

All'estremo opposto rispetto all'approccio strategico troviamo l'approccio cosiddetto multifiduciario che si caratterizza per la forte moralità del comportamento del manager che "ha un obbligo fiduciario nei confronti di tutti gli *stakeholders* dell'impresa esattamente come l'ha nei confronti degli azionisti. Una moralità dei manager che, diversamente dal precedente approccio, "vogliono creare profitto, ma solo all'interno dei confini stabiliti da precetti etici e legali, quali l'equità, la giustizia e il trattamento dovuto. In base a questo approccio, l'orientamento è, sia verso la lettera, sia verso lo spirito della legge. [...] I manager morali ricercano ed utilizzano principi etici quali giustizia, diritti, utilitarismo, e la Regola Aurea per guidare le loro decisioni" (Carroll, 1991). La più famosa delle teorie normative degli *stakeholders*, basata sull'approccio multifiduciario, è rappresentata senz'altro da quella elaborata da William Evan e Edward Freeman. E' all'interno della loro teoria che vengono esplicitamente elaborati i concetti di stakeholder e di impresa come centro di coordinamento per gli interessi degli *stakeholders*, concetti che a tutt'oggi sono la base di ogni teoria dell'impresa che abbia un'impostazione etica. L'idea di partenza è che i manager (rappresentanti dell'impresa che, come vedremo, è considerata come un soggetto avente una propria identità) hanno un rapporto fiduciario nei confronti di ogni stakeholder che, nella ormai classica definizione di Freeman, è "in una organizzazione [...] un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione" (Freeman, 1984, p.46). La base morale alla quale fa riferimento la teoria è il principio etico kantiano del rispetto delle persone, secondo il quale le persone sono fini in sé e non possono quindi essere utilizzati come mezzi per raggiungere altri fini. Da qui parte la negazione dell'idea, cardine dell'approccio strategico, della strumentalità della soddisfazione degli interessi degli stakeholder in vista del raggiungimento degli obiettivi dei proprietari/azionisti. Infatti, i due autori affermano che "ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in

cui ha un interesse [...]. Perciò, i diritti di proprietà non sono assoluti, in modo particolare quando confliggono con importanti diritti di altri. Il diritto di proprietà non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine” (Evan e Freeman in D’Orazio, 2003, p. 14). Ma se, da un lato, si afferma che tutti gli *stakeholders* vanno considerati come aventi pari dignità e diritti, dall’altro lato, si introducono due principi che guidino il management in tale trattamento:

- *Principio di Legittimità Aziendale*, che ridefinisce lo scopo dell’impresa, afferma che “l’impresa deve essere gestita per il bene dei suoi stakeholders: consumatori, fornitori, proprietari, dipendenti, e comunità. I diritti di questi gruppi devono essere garantiti, e, inoltre, tali gruppi devono partecipare alle decisioni che in modo significativo toccano il loro benessere” (Evan e Freeman in D’Orazio, 2003, p. 14)
- *Principio Fiduciario*, secondo il quale “il management intrattiene un rapporto fiduciario con gli *stakeholder* e con la corporation come entità astratta. Esso deve agire nell’interesse degli *stakeholders* in qualità di loro agente, e nell’interesse della corporation per assicurarne la sopravvivenza, salvaguardando gli interessi di lungo termine di ogni gruppo” (Evan e Freeman in D’Orazio, 2003, p. 14).

Il ruolo del management rimane quello di condurre l’impresa con successo, ma tale successo si raggiunge attraverso la soddisfazione e il contemperamento degli interessi dei vari *stakeholders*, proprietari compresi. In particolare, a proposito di questi ultimi, è importante notare come, secondo Evan e Freeman, “la ragione per dare profitti ai proprietari non consiste nel fatto che essi “possiedono” l’impresa, ma nel fatto che il loro sostegno è necessario alla sua sopravvivenza” (Evan e Freeman in D’Orazio, 2003, p. 14). Ma, appare evidente, il tentativo di bilanciare gli interessi di gruppi con pari dignità pone il management davanti ad una potenziale situazione di stallo laddove non si riesca a dirimere un conflitto tra due o più gruppi di stakeholder. In questo caso, il *Principio Fiduciario* prevede in aggiunta “il dovere del management di agire nell’interesse di lungo termine della corporation [...] quando gli interessi del gruppo prevalgono sugli interessi

delle singole parti del contratto collettivo” (Evan e Freeman in D’Orazio, 2003, p 14). In questo modo sembra si affermi, come soluzione, una sorta di principio di maggioranza, maggioranza rappresentante evidentemente l’impresa. Partendo dalla definizione della teoria degli *stakeholder*, Evan e Freeman arrivano ad illustrare un’impresa che viene ad assumere un ruolo differente, rispetto a quello attribuitogli dalla teoria neoclassica dell’impresa: se, infatti, l’obiettivo ultimo rimane ancora quello della massimizzazione del livello di profitto, questo va limitato e, anzi, deve essere raggiunto attraverso il soddisfacimento degli interessi di quei gruppi che sono l’organizzazione-impresa. Così lo scopo di quest’ultima viene a configurarsi come quello di “fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder” (Evan e Freeman in D’Orazio, 2003, p. 14).

In vista di tale scopo gli autori elaborano un meccanismo strutturale, valido in particolare per le grandi imprese, che si compone di un Consiglio di Amministrazione composto da rappresentanti dei vari gruppi di *stakeholder*, questi ultimi eletti da una *Assemblea degli Stakeholder*.

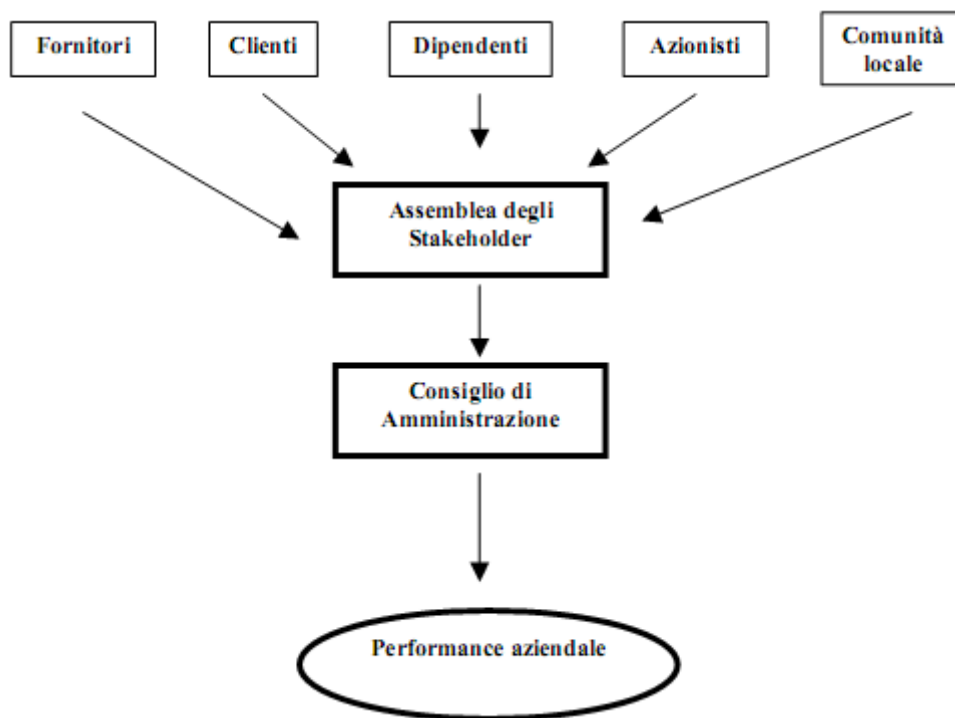


Figura 1.9 – Una struttura di impresa *stakeholder-based*

### ***1.4.5.3 Il New Stakeholder Synthesis Approach (Nssa)***

Tra le due precedenti impostazioni si colloca il *New Stakeholder Synthesis Approach* (Nssa) del filosofo K. Goodpaster il quale tenta di percorrere una strada che concili le precedenti, ed opposte, visioni. Il punto centrale della teoria è rappresentato dalla distinzione tra i doveri che il management ha nei confronti dei proprietari/azionisti e quelli che ha verso tutti gli altri stakeholder. Sono doveri fiduciari quelli che legano, attraverso una relazione di agenzia, proprietari/azionisti e management, mentre sono doveri morali a legare il management con le altre *constituencies* dell'organizzazione. Tale distinzione appare chiara dalla critica che Goodpaster porta nei confronti dell'impostazione multifiduciaria di Freeman che, come abbiamo visto, eleva al rango di rapporto fiduciario ogni legame che il management instaura con i soggetti interessati all'attività d'impresa: nel momento in cui tale eguaglianza di rapporti viene riconosciuta, nello stesso tempo si dimentica che "la relazione tra management e azionisti è di tipo eticamente differente di quella esistente tra management e altre parti (come dipendenti, fornitori, consumatori, ecc.)" (Goodpaster in D'Orazio, 2003, p.15). Il filosofo, quindi, riconosce, nell'esistenza della relazione di agenzia, un legame gerarchicamente più importante tra management e proprietari/azionisti rispetto a tutti gli altri, laddove i primi sono regolati da norme legali mentre i secondi da semplici norme morali: "si può sostenere che l'approccio multifiduciario sia semplicemente incompatibile con le convinzioni morali generalmente diffuse circa gli speciali obblighi fiduciari del management nei confronti degli azionisti. [...] vi è la credenza che gli obblighi degli agenti verso i principali siano più forti o di tipo differente rispetto a quelli degli agenti verso i terzi (Goodpaster in D'Orazio, 2003, p. 15). Nello stesso tempo in cui muove tale critica egli si rende però conto di come la considerazione e soddisfazione degli interessi di tutte le parti sia necessario alla sopravvivenza, giungendo così alla formulazione del cosiddetto paradosso degli stakeholder: "sembra fondamentale, e tuttavia sotto certi aspetti illegittimo, orientare le decisioni aziendali mediante il riferimento a valori etici che vanno oltre la considerazione di natura strategica degli interessi degli stakeholder verso l'adozione

di un approccio agli stakeholders di tipo multi – fiduciario” (Goodpaster in D’Orazio, p. 15, 2003). E’ per risolvere tale paradosso che Goodpaster elabora la teoria della Nssa che, sfruttando gli strumenti delle due precedenti teorie, cerca di conciliare un “business senza etica” (Goodpaster in D’Orazio, 2003, p. 16), proprio dell’approccio strategico, con un’ “etica senza business” propria dell’approccio multifiduciario. All’interno della teoria si distinguono doveri non fiduciari del management nei confronti degli stakeholder pur sempre vincolanti l’operare dell’impresa, tale capacità vincolante è data dall’importanza morale posseduta dagli obblighi verso terzi: “il management può non aver mai promesso ai consumatori, dipendenti, fornitori, ecc., un “ritorno sugli investimenti”, ma è ciò nonostante tenuto a prendere sul serio i suoi obblighi extra – giuridici a non nuocere, a non mentire o a non imbrogliare gli stakeholders, indipendentemente dal fatto se il farlo o meno sia nell’interesse degli azionisti” (Goodpaster in D’Orazio, 2003, p. 15). Il vincolo rappresentato da obblighi non fiduciari esiste, visto che questi non derivano da doveri che, dall’esterno, si affiancano alla ricerca, propria dei proprietari/azionisti, della massimizzazione del profitto, ma sono inglobati in tale ricerca, essendo il rispetto di tali obblighi morali la chiave per il successo aziendale di lungo periodo. In realtà va riconosciuto che “il fondamento dell’etica nel management – e la via d’uscita dal paradosso – consiste nel comprendere che la coscienza dell’azienda è una estensione logica e morale della coscienza dei suoi principali, e non è un ampliamento della lista dei principali, ma una glossa alla stessa relazione principale-agente. Quale che sia la struttura della relazione principale-agente, né il principale né l’agente gode di una “immunità morale” dagli obblighi fondamentali verso gli altri membri della comunità che varrebbero per qualsiasi altro essere umano” (Goodpaster in D’Orazio, 2003, p. 16). Ma se è vero che tali obblighi morali non fiduciari comunque trovano un posto importante nel processo decisionale del management, ecco che sorge un secondo paradosso, questa volta pratico. Se, infatti, i manager guardano a se stessi con gli occhi dei loro azionisti, allora si vedono come servitori della corporation alla quale devono fedeltà; ma se si guardano dal punto di vista imparziale della comunità vedono se stessi come dei membri attivi della stessa: una tensione tra obblighi fiduciari

verso gli azionisti e obblighi morali verso la comunità. La soluzione che Goodpaster trova in realtà può sembrare piuttosto semplicistica: egli afferma che tale tensione, lungi dal poter essere eliminata definitivamente, va ogni volta ponderata dal manager che attraverso le sue capacità ed esperienza, di volta in volta, dovrà bilanciare le due tipologie di obbligo, in modo da far procedere l'impresa sulla stretta via che porta al successo economico (profitto) e alla prosperità dell'organizzazione all'interno della comunità.

#### ***1.4.5.4 La stakeholder view basata sul concetto di contratto sociale***

Come abbiamo visto in precedenza, con le teorie facenti capo alla *stakeholder view* nasce una nuova idea di impresa che si allontana, almeno apparentemente, da quella data dalla teoria tradizionale dell'impresa. Questa, così come viene interpretata all'interno della teoria degli stakeholder, viene a costituirsi come una organizzazione che deve raggiungere un livello di profitto adeguato ma, nel medio e lungo periodo, la costanza di questi profitti è ottenibile solo a patto che vi si giunga attraverso il contemperamento degli interessi di quei soggetti che sono legati all'attività dell'impresa. Tale impresa può essere perciò vista da due angolazioni. Da un lato, quello dei proprietari/azionisti, essa è una organizzazione strumentale al raggiungimento di un livello di profitto adeguato a remunerare il rischio d'impresa sopportato dagli investitori: questa è, con una forte sintesi, una definizione del classico concetto di impresa. Da un'altra angolazione, l'impresa viene a caratterizzarsi come l'unità centrale che assume il ruolo di catalizzatore di interessi (non solo economici) e di risolutore degli eventuali conflitti quando questi dovessero trovarsi in opposizione: questa è invece un'approssimativa visione di impresa osservata con gli occhi della società civile nella quale l'organizzazione si trova ad operare. L'anello di congiunzione tra queste due visioni, quella prettamente economica e quella più spiccatamente sociale, è possibile rintracciarlo nell'approccio etico-contrattualista alla teoria degli *stakeholders* che trova il suo concetto base nell'idea di contratto sociale. Tale approccio si basa sull'esistenza di un ipotetico contratto che legherebbe l'impresa e la società in cui questa opera, legame che possiede un carattere

biunivoco: tale legame è espresso all'interno di un "contratto tra società ed imprese attraverso il quale la prima autorizza le seconde a strutturarsi come corporation in cambio del benessere sociale" (D'Orazio, 2003, pp. 18-19). Così come lo strumento del contratto sociale era stato utilizzato dai filosofi politici per indagare il fondamento morale dello Stato e delineare il reciproco sistema di obblighi tra il primo e i cittadini, ora questo viene utilizzato per individuare ed analizzare gli obblighi di una corporation verso la società civile: "è necessario considerare non solo la sua [dell'impresa] capacità di produrre ricchezza, ma piuttosto l'intera gamma dei suoi effetti sulla società: la sua tendenza ad inquinare o a danneggiare i lavoratori, oppure, al contrario, la sua tendenza ad aiutare i dipendenti fornendo lavoro e altri benefici per la società" (Donaldson in D'Orazio, 2003, p. 19). Ma, se appare semplice individuare, all'interno di questo sistema bidirezionale, gli obblighi che ha la società nei confronti dell'impresa (rintracciabili, genericamente, nel fornire le condizioni necessarie allo svolgersi della sua attività), più complesso sembra il percorso inverso. A tale proposito "Donaldson ha costruito un contratto sociale per le imprese che fornisce loro una legittimazione sulla base del consenso mostrato dai soggetti influenzati dall'impresa stessa; cioè, le corporation esistono solo attraverso la cooperazione e il consenso della società. Questo suggerisce un implicito accordo tra la corporation e la società [...] Lo strumento che Donaldson utilizza (come lo "stato di natura" di Hobbes) è immaginare di analizzare una società senza organizzazioni produttive – uno "stato di produzione individuale" – e di riconoscere i problemi risolti dall'introduzione di organizzazioni produttive. Come alternativa allo stato di produzione individuale, persone ordinarie, economicamente interessate e razionali, consentirebbero di avere organizzazioni produttive" (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 11). In questo modo la società consente l'operare dell'impresa laddove questa produca, oltre al profitto per sé, anche un aumento di benessere per la società: "le corporations considerate come organizzazioni produttive esistono per aumentare il benessere della società attraverso la soddisfazione degli interessi del consumatore e del lavoratore, in modo che si sfruttino i vantaggi e si minimizzino gli svantaggi creati dalle corporations" (Donaldson in Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p.11). Il problema che ci si

pone di fronte è quello del bilanciamento di interessi portati da gruppi con pari diritti, problema che potrebbe rappresentare una sorta di vicolo cieco, “devono quindi essere creati degli inevitabili trade-off, in particolare tra interessi di consumatori e lavoratori (bassi prezzi o alti salari?), si richiede che il contratto non violi certi minimi standard di giustizia; mentre sono concessi trade-off di benessere, allo stesso modo non lo sono atti di ingiustizia da parte delle organizzazioni” (Donaldson in Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 11-12). Le due teorie che andiamo ad analizzare si prefiggono proprio l’obiettivo di individuare metodologie che consentano di ovviare al problema dello stallo, fornendo un framework all’interno del quale conciliare i diversi interessi in gioco.

#### ***1.4.6 La teoria dei contratti equi di Freeman ed Evan***

Agli inizi degli anni '90 due autori, Edward Freeman e William Evan, propongono una teoria degli stakeholder tra le più organiche e strutturate tra quelle presentate sino ad allora. All’interno della loro impostazione fanno proprie le idee, di kantiana memoria, di “velo di ignoranza” e “posizione originaria” che consentano di raggiungere procedure di comportamento che soddisfino i due principi etici normativi introdotti a suo tempo dal filosofo tedesco: da un lato, il rispetto dei diritti di ogni individuo visto come fine in sé stesso piuttosto che come un mezzo da sfruttare per raggiungere altri obiettivi; dall’altro lato, l’assunzione di responsabilità per le conseguenze delle proprie azioni. I concetti sopra esposti vengono utilizzati, così come già aveva fatto Rawls, per determinare dei principi di equità generale, in modo da trovare principi che regolino la contrattazione tra soggetti (stakeholder) dotati di pari forza contrattuale. L’obiettivo che si prefiggono i due studiosi è quello di elaborare una serie di principi regolatori che tengano conto della necessaria eguaglianza morale di ogni contraente/stakeholder, il quale possiede eguali diritti morali da far valere all’interno dell’organizzazione. Affermano infatti che si presenta come necessaria “l’eguaglianza fondamentale tra gli stakeholders in termini dei loro diritti morali come questi sono adottati nell’impresa” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 21). Il percorso che porta



ad una situazione di equità contrattuale passa attraverso il rispetto di principi di “equa contrattazione” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20) che gli stessi soggetti elaborano. L’idea di base è che questi, posti in una iniziale posizione (posizione originaria) nella quale, attraverso un “velo d’ignoranza”, sono all’oscuro circa la posizione sociale e il ruolo che occuperanno all’interno dell’organizzazione tenderanno a sviluppare dei principi quanto più imparziali possibile. Il fatto che questi stakeholder originari non conoscano “quali interessi particolari realmente hanno in una corporation” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20) porta, secondo Evan e Freeman, alla determinazione di quei principi basilari per l’ “equa contrattazione” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20), principi che vanno a costituire l’ossatura della loro *Dottrina dei Contratti Equi*.

I principi in questione sono sei, li andiamo brevemente a descrivere:

- Il principio di entrata ed uscita secondo il quale “la corporation per ogni contratto deve prevedere condizioni chiaramente definite di entrata, uscita e negoziazione” (Evan, Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20);
- Il principio di *governance* richiede che “la procedura per mutare le regole del gioco deve essere stabilita attraverso il consenso unanime” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20);
- Il principio di esternalità prevede che “se un contratto tra A e B impone un costo su C, allora quest’ultimo ha la possibilità di entrare nell’accordo, e i termini del contratto sono rinegoziati” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20);
- Il principio dei costi di contrattazione per cui “tutte le parti contraenti devono condividere i costi del contratto” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 20);
- Il principio di agenzia afferma che “ogni agente deve essere al servizio dell’interesse di tutti gli stakeholder (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 21);
- Il principio di immortalità limitata prevede che “la corporation deve essere amministrata come se potesse continuare ad essere al servizio degli interessi degli stakeholder nel tempo” (Evan-Freeman in D’Orazio, 2003, p. 21).

Di particolare importanza l'ultimo principio. Qui si ribadisce la centralità del successo aziendale di lungo periodo come unico strumento che possa soddisfare gli interessi di ogni stakeholder: questo, in quanto soggetto razionale, comprende la necessità di assumere manager che agiscano come fiduciari dell'azienda, intesa come organizzazione, e non degli azionisti interessati a rendimenti a breve termine. I sei principi suddetti trovano un centro di coordinazione in quello che è il nucleo normativo della teoria della Dottrina dei Contratti Equi, nucleo che si esplica in due prescrizioni:

- ovviamente, la gestione della corporation dovrebbe sempre avvenire in accordo con i sei principi;
- i manager, responsabili di tale gestione, dovrebbero agire sempre nell'interesse di tutti gli stakeholder.

Tale teoria, che pure rappresenta uno dei punti più alti raggiunti dagli studi nel campo della CSR, raggiunge solo in parte l'obiettivo che Freeman si prefigge. Attraverso la sua applicazione egli vuole creare una definizione di capitalismo più vicina al contesto socio – economico di riferimento, una visione di capitalismo legata alle “[...] nozioni liberali di autonomia, solidarietà ed equità” (Freeman in D’Orazio, 2003, p.21). Nella sua ottica “l’ideale liberale di autonomia è colto dalla presa di coscienza che ogni stakeholder deve essere libero di partecipare ad accordi che creano valore per se, e la solidarietà è attuata mediante il riconoscimento della reciprocità degli interessi degli stakeholder” (Freeman in D’Orazio, 2003, p. 21). Da questo modo di vedere, il passaggio alla sua idea di capitalismo è semplice e questo “funziona perché imprenditori e manager si uniscono e mantengono accordi o rapporti tra consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori, e comunità. Il sostegno di ogni gruppo è vitale per il successo dell’iniziativa [...] Poiché questo principio è radicato negli interessi degli stakeholder, la corporation diventa una camera di compensazione o rete di attività in cui gli stakeholder soddisfano i loro desideri” (Freeman in D’Orazio, 2003, p. 21). L’idea appena espressa rappresenta perfettamente il moderno concetto di azienda che perde la sua accezione di strumento produttore di soli profitti per i proprietari, per caratterizzarsi piuttosto, nel

momento in cui compensa i vari interessi in gioco, come uno strumento di sviluppo sociale nelle mani della stessa società in cui si trova ad operare. Si comincia ad intravedere il più ampio orizzonte della responsabilità sociale come somma sistemica delle responsabilità sociali dei vari soggetti; la centralità della CSR, in un contesto di questo tipo, sta proprio nel suo ruolo di “compensazione o rete di attività in cui gli *stakeholders* soddisfano i loro desideri” (Freeman in D’Orazio, 2003, p.21), desideri che sono rappresentati, oltre che dal vantaggio economico, anche dalla giustizia e l’equità sociale e dalla buona condotta ambientale della comunità (impresa inclusa).

#### ***1.4.7 La Teoria dei contratti sociali integrativi (Isct)***

Quella dei contratti sociali integrativi (Isct, per *Integrative social contract theory*) è la più recente e strutturata tra le teorie degli stakeholder basata sul concetto di contratto sociale. La paternità di tale teoria va attribuita a Thomas Donaldson e Thomas W. Dunfee che la rendono pubblica nel 1994. Lo strumento cardine della teoria è, ovviamente, il contratto sociale che però è previsto in due tipologie differenti: un contratto contenente norme microsociale ed un contratto contenente norme macrosociale. Il termine integrativi, come afferma uno dei due autori, mette in luce che “la Isct comprende due tipi molto differenti di contratto sociale: un ipotetico contratto macrosociale utilizzato come strumento euristico e reali contratti microsociale costruiti all’interno di comunità esistenti” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 12). Il termine contratti non a caso è al plurale, visto che “si riferisce non solo ai due tipi di contratti, ma anche ai milioni di contratti microsociale costruiti all’interno delle comunità le cui norme sono importanti per consentire giudizi normativi all’interno dell’etica degli affari” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 12).

La loro idea di base, quindi, poggia sul contrattualismo classico (da Locke a Rousseau) che crea la visione di una umanità razionale “che cerca di elaborare un accordo vincolante, ancorché non scritto, che stabilisca dei parametri etici all’interno delle relazioni economiche” (Dunfee-Smith-

Ross Jr., 1999, p. 13); nel tentativo di accordare il maggior numero di soggetti, inoltre, tentano di stabilire le caratteristiche minime che tali contratti devono possedere, le condizioni sine qua non: infatti i due autori “si limitano ad assunti parsimoniosi e ad un contratto sociale globale minimalista” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 13). Ma per creare contratti che vincolino il maggior numero di soggetti è necessario conoscere le aspettative minime dei soggetti stessi, visto che “i termini del contratto sono basati su una risposta razionale dei contraenti globali” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 13). Così il cuore della Isct si fonda su due assunti *parsimoniosi*:

- assunto di limitata razionalità morale. Il concetto di limitata razionalità morale, che si rifà alla più conosciuta limitata razionalità economica, afferma che “gli agenti siano carenti di informazione, tempo e capacità emozionali per elaborare perfetti giudizi coerenti con le loro preferenze morali” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 13). Gli agenti, che sono consci della loro limitatezza, agiscono di conseguenza e cercano di mantenere più ampia possibile la possibilità di scegliere i propri valori guida e, potendo scegliere, “preferiscono partecipare alla vita di comunità economiche che riflettono i loro valori personali e culturali” (Donaldson-Dunfee, p. 93, 1994).
- assunto di struttura morale basata sulla comunità. I contraenti, se da un lato sono caratterizzati da limitata razionalità morale e, dall’altro lato, sono consapevoli di ciò, “riconoscono il bisogno di una struttura morale basata sulla comunità come condizione necessaria sia per la generazione di ricchezza sia per il mantenimento di una condizione ambientale che conduca a una vita buona e produttiva. [...] questa struttura morale [...] è il proposito della convenzione globale” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14).

Quello del contratto macrosociale vincolante è lo strumento che, secondo Donaldson e Dunfee, è in grado di rispondere alle esigenze espresse nei due precedenti assunti: “questo contratto macrosociale globale è l’unica soluzione razionale per il bisogno di una struttura morale che fronteggi la restrizione di razionalità morale” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14). Passiamo

quindi a descrivere i termini di tale contratto. I primi due termini del contratto si preoccupano di stabilire dei principi che tutelino la libertà dei contraenti, che sono poi i membri della comunità. Proprio la comunità come organizzazione, e la sua regolamentazione, rappresenta l'interesse primario della teoria della Isct.

Il primo termine, denominato libero spazio morale, afferma che “le comunità economiche locali possono specificare norme etiche per i loro membri attraverso contratti microsociale (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14). Partendo dall'idea che ogni comunità nasce e si sviluppa intorno ad un insieme di valori comuni alla maggioranza dei suoi membri, la teoria “riconosce che le comunità hanno diritto ad avere differenti sistemi normativi” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14) e ciò risponde all'esigenza, da parte dei contraenti, “di mantenere le loro opzioni aperte” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14). In questo modo si è in grado di raggiungere l'obiettivo di norme che possano regolare i meccanismi dell'organizzazione infatti, “agendo all'interno del proprio libero spazio morale, ognuna di queste comunità può generare “autentiche” norme etiche indigene” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14). Le norme che la comunità crea nell'ambito del suo libero spazio morale rispondono alle richieste della maggioranza, ma non di tutti, i membri della stessa. Una volta stabilite le norme che tutelino la maggioranza, il primo problema da affrontare è la tutela dei contraenti che con un siffatto sistema di norme si trova in disaccordo. Il termine contrattuale definito consenso protetto informato sostiene che “i contratti microsociale generatori di norme devono basarsi su un consenso informato basato sul diritto di uscita e di esercitare protesta” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 14). L'idea è che le norme del contratto diventino vincolanti per quei soggetti che, pur essendo dissenzienti, si muovano all'interno della comunità, traendone i benefici che questa può offrire loro: “autentiche norme [...] sono obbligatorie per membri dissenzienti della comunità. L'obbligazione si poggia sul consenso dato quando un soggetto agisce come membro di una comunità, forse accettando i benefici dell'ambiente comunitario” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 16). Ma se, da un lato, i soggetti dissenzienti devono conformarsi alle

norme della comunità dall'altro lato, la comunità deve rispettare il diritto dei soggetti dissenzienti di uscire dalla comunità o di tentare di modificare una particolare norma contrattuale, così il secondo termine del contratto macrosociale ribadisce che:

- “la comunità deve rispettare il diritto dei membri di uscire dal gruppo. Così, un membro dissenziente della comunità che si trovi in contrasto con una particolare autentica norma può lasciare la comunità” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 16);
- “un individuo possa avere l'opportunità di esercitare il diritto di protesta all'interno della comunità” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 16).

Il termine contrattuale di cui stiamo parlando diventa così il mezzo obbligato per consentire ad una norma di essere sostenuta dalla maggioranza dei membri della comunità e, quindi, elevarsi al grado di norma autentica: “Gli individui desiderano il diritto di influenzare lo sviluppo e l'evoluzione di norme, e, forse più importante, di essere capaci di influenzare cambiamenti delle norme che trovano biasimevoli. Così, quando una norma riconosce il diritto di protesta e di uscita, è sostenuta dalle attitudini e i comportamenti della maggioranza dei membri della comunità, questa si qualifica come norma “autentica”” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 16).

I primi due termini del contratto, come appare evidente, si preoccupano di tutelare la libertà dei soggetti/contraenti ma tale libertà, se non regolata e controbilanciata, rischia di portare ad un elevato ed insostenibile grado di relativismo. Tale bilanciamento la teoria della Isct la fornisce con il terzo termine del macrocontratto: “oltre ad essere obbligatoria, una norma di contratto microsociale deve essere compatibile con *ipernorme*” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 17). L'*ipernorma* è lo strumento attraverso il quale viene valutata l'efficienza di una norma autentica e la legittimazione e l'attributo che a quest'ultima viene dato una volta che abbia “passato il test dell'*ipernorma*” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 17). Secondo gli autori della teoria della Isct le *ipernorme* sono “principi così fondamentali per l'esistenza umana [...] che dovrebbero essere riflessi in una convergenza di credenze religiose, filosofiche e culturali” (Donaldson-Dunfee, 1994,

p. 265). Le ipernorme vengono quindi a caratterizzarsi come norme generali alle quali le norme particolari dei contratti microsociale devono conformarsi, circoscrivendo così il libero spazio morale delle comunità. Ma come determinare tali principi fondamentali? I due autori si affidano ad altre scienze quali l'antropologia, le scienze politiche e la filosofia, tutte alla "ricerca di una convergenza a livello globale tra credenze e valori" (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 17): particolarmente appropriata sembra la definizione che di ipernorma dà Walzer (1992), secondo il quale il minimalismo "consiste in principi e regole che sono reiterati in differenti luoghi e tempi, e che sono visti sempre essere simili nonostante siano espressi in differenti idiomi e riflettano differenti storie e differenti versioni del mondo".

Una volta individuate norme che soddisfino le richieste poste dai tre precedenti termini è possibile che due o più di queste norme legittimate si trovino in contrasto. Cosa fare quindi quando "diverse norme legittimate applicabili allo stesso giudizio etico possono essere in conflitto?" (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 19) A tale quesito pone rimedio il quarto, ed ultimo, termine del contratto che afferma che "in caso di conflitto tra norme che soddisfano i punti 1-3, la priorità deve essere stabilita attraverso l'applicazione di regole che si ispirino allo spirito globale del contratto macrosociale" (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 19). In tale frangente intervengono le sei regole di priorità derivate "dai termini e gli assunti di base del contratto macrosociale e influenzati da concetti che sono alla base di principi di diritto internazionale e di risoluzione dei conflitti" (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 20). Li andiamo ad elencare:

- transazioni all'interno di singole comunità, che non hanno significativi effetti contrari verso altri esseri umani o comunità, possono essere regolate da una di norme della comunità;
- le norme della comunità verrebbero applicate per creare un ordine di priorità, almeno sino a che queste non abbiano significativi effetti avversi su altri esseri umani o comunità;
- maggiore è l'estensione della comunità dalla quale proviene la norma, maggiore dovrebbe essere la priorità che viene data alla norma;

- norme essenziali al mantenimento del contesto economico nel quale la transazione avviene avrebbe priorità su norme potenzialmente danneggianti per quell'ambiente;
- dove sono coinvolte più norme contrastanti, modelli di coerenza tra norme alternative forniscono una base per la creazione di un ordine di priorità;
- norme ben definite normalmente hanno priorità su quelle più generali, meno precise” (Dunfee-Smith-Ross Jr., 1999, p. 20).

In conclusione il sistema costituito dai due contratti consente, da un lato, attraverso il contratto macrosociale, la creazione di norme etiche generali e riconosciute dalle diverse comunità e, dall'altro, attraverso i contratti microsociale, regolare il funzionamento all'interno delle singole comunità attraverso norme autentiche legittimate dalla loro coerenza con le ipernorme proprie del contratto globale. Ponendo l'azienda come comunità e i vari stakeholders come i contraenti ecco che l'utilità del modello proposto dalla teoria della Isct salta subito agli occhi. Ogni azienda infatti necessita di una regolamentazione ad hoc che le permetta di raggiungere i suoi specifici obiettivi ma questi (il loro libero spazio morale) va mitigato dal rispetto che i manager devono avere nei confronti di principi etici generali: esempi classici sono il trattamento equo dei lavoratori, l'eliminazione della corruzione o la tutela ambientale all'interno e all'esterno del luogo di lavoro.

## **1.5 La CSR oggi: una definizione commentata**

In questa parte del Capitolo, una volta illustrata l'evoluzione storica del concetto di CSR, viene proposta una definizione del concetto che sembra rispondere alle esigenze attuali.

Nell'accezione accolta in questo scritto, per CSR si intende la tensione dell'impresa - e, dunque, in primis dei vertici aziendali - a soddisfare in misura sempre crescente, andando oltre gli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori



di interesse (o stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività (Perrini, Tencati, 2008).

Con il termine CSR, quindi, si vuole indicare una modalità con cui viene attuato ciò che è tipico dell'impresa, cioè la sua missione produttiva. Essa riguarda innanzitutto lo svolgimento delle attività caratteristiche, da cui fondamentalmente dipendono la valorizzazione delle competenze dei collaboratori, il contributo allo sviluppo economico di una determinata area geografica, la creazione diretta o indiretta di posti di lavoro, la fertilizzazione del territorio di radicamento in termini di valori e di conoscenze tecniche, organizzative, commerciali, imprenditoriali. Una concezione di CSR ridotta a filantropia, infatti, attuata destinando a fini sociali una quota – di norma assai ridotta – delle risorse generate, sostanzialmente sganciata dai processi di produzione, può addirittura risultare controproducente: può infatti spostare l'attenzione dei vertici aziendali dai propri compiti fondamentali; può tacitare le coscienze, eludendo le vere responsabilità sociali; può danneggiare la reputazione aziendale, ricevendo l'accusa di costituire una mera operazione di facciata, attenta a cavalcare la moda del momento, alla quale non è estraneo un intento manipolatorio.

L'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa si verifica quando essa si fa carico delle attese degli stakeholder anche oltre gli obblighi di legge non come puro moto di liberalità, ma quando tale comportamento è iscritto nella strategia dell'impresa sì da tendere a costituire una fonte di vantaggio competitivo. In questo caso, infatti, si ha una situazione *win-win*, della quale cioè si avvantaggiano tutte le parti coinvolte, cioè sia l'impresa che i suoi portatori di interesse.

Questa definizione di CSR accentua dunque la sua valenza strategica e trasversale, tanto che alcuni autori parlano oggi di *Corporate Strategic Responsibility* (Perrini e Tencati 2007). Questa prospettiva è fortemente connessa al concetto di azione manageriale, in quanto lascia al manager

della singola organizzazione il compito di declinare la responsabilità dell'impresa nella strategia, limitandosi a affermare in modo chiaro non tanto cosa sia la CSR, ma piuttosto cosa essa non sia.

Questo consente di veicolare un approccio che da un lato risulti non riduttivo alla responsabilità sociale, e dall'altro eviti di predisporre pattern di azioni precostituiti e validi in tutte le situazioni aziendali.

Di seguito verranno esplicitate le caratteristiche che la CSR assume in questa prospettiva, esplicitando appunto cosa non è la CSR.

### ***1.5.1 La CSR strategica non risponde a una logica "add-on"***

In alcuni contributi anche recenti (Porter e Kramer 2002; 2006) la responsabilità sociale sembra essere un elemento aggiuntivo all'interno delle strutture interpretative e comportamentali tradizionali. Infatti, non è correlata a un profondo cambiamento nell'assetto valoriale, nella prospettiva d'analisi e nell'orientamento strategico. La CSR è vista solo come un ulteriore strumento a disposizione dell'impresa per raggiungere una migliore posizione competitiva:

*Non tutte le imprese possono costruire la propria offerta di valore attorno alla questione sociale [...], ma aggiungere la dimensione sociale all'offerta garantisce una nuova frontiera nel posizionamento competitivo (Porter e Kramer 2006, p. 91).*

A evidenza, questa impostazione non coglie appieno l'apporto radicalmente innovativo della responsabilità sociale intesa a livello strategico, soprattutto a livello delle *rules of the game* nella tradizionale arena competitiva.

### ***1.5.2 La CSR strategica non è filantropia***

La responsabilità sociale non può essere ricondotta unicamente all'ambito della *corporate philanthropy*. Scrivono Porter e Reinhardt (2007, p. 22), analizzando sotto il profilo strategico l'emergenza del cambiamento del clima:

*Le imprese che si ostinano a trattare i cambiamenti di clima solo come una questione di responsabilità sociale, piuttosto che come un problema di business, corrono grandi rischi per il futuro. Naturalmente, le politiche climatiche di un'impresa saranno influenzate dalle aspettative degli stakeholder e dagli standard di responsabilità sociale. Ma gli effetti del clima sulle operations sono adesso così tangibili e certe che la questione viene affrontata al meglio con strumenti di strategia e non di filantropia.*

La responsabilità sociale, in questa impostazione porteriana, viene perciò considerata un fattore estraneo al business. Se così fosse, allora Friedman avrebbe ragione nell'affermare che la sola responsabilità sociale dell'impresa consiste nell'aumentare i suoi profitti (Friedman 1970). Ma è il valore strategico della CSR, della capacità relazionale dell'impresa che non può più essere sottovalutato, proprio in riferimento alla possibilità di creare ricchezza nel tempo:

*La capacità di un'impresa di generare ricchezza sostenibile con il tempo, e quindi incrementare il suo valore a lungo termine, è determinata dalle sue relazioni con gli stakeholder critici (Post, Preston e Sachs 2002, p. 9).*

Inoltre,

*Qualsiasi rapporto con gli stakeholder può diventare il più critico in un particolare momento o su una precisa questione. La chiave per risolvere il problema strategico centrale è capire il completo set di stakeholder dell'impresa. Queste relazioni sono gli assets essenziali che i manager devono gestire, ed essi sono la fonte fondamentale della ricchezza organizzativa (Post, Preston e Sachs 2002, p. 8).*

La responsabilità sociale, dunque, non è una componente estranea al business, ma è con esso fortemente integrata e contribuisce attivamente a creare profitto attraverso le relazioni “filantropiche” con tutti gli attori interni ed esterni.

### ***1.5.3 La CSR strategica non è ambito residuale dell'attività d'impresa***

Se la responsabilità sociale è un innovativo approccio strategico alla gestione d'impresa, questo, per definizione, è sistemico e taglia trasversalmente tutta l'organizzazione (Golinelli 2000). Dunque, non è comprimibile in *spin-off* che generino imprese sociali non-profit.

È stato già sottolineato che la CSR ha una valenza relazionale e collaborativa: le interazioni tra imprese e Terzo Settore sono, quindi, cruciali ma non possono coincidere con l'impegno aziendale per la sostenibilità. Questo riguarda le scelte strategiche fondanti, la cultura e le strutture organizzative, la complessiva *value proposition*: l'impresa deve imparare a progettare, costruire e sviluppare l'insieme delle relazioni con i differenti *stakeholder*.

### ***1.5.4 La CSR strategica non può essere intesa unicamente come social entrepreneurship***

Alcuni autori fanno coincidere la responsabilità sociale con la social entrepreneurship (Brugmann e Prahalad 2007). In realtà, il tema della CSR non si applica solo all'imprenditoria a forte valenza sociale, ma ha un significato più ampio. Tutte le imprese devono tenere conto di un mutato contesto sociale e di aspettative in forte evoluzione. Inoltre, un'impresa non può essere definita responsabile solo in virtù delle sue finalità, ma anche e soprattutto per come persegue i suoi obiettivi.

Alcune iniziative imprenditoriali orientate a servire *the bottom of the pyramid* possono essere socialmente importanti, ma appaiono ambientalmente non sostenibili: i prodotti monodose, per esempio, comportando modalità di consumo usa-e-getta, hanno impatti a livello ecologico, assai

elevati. Una valutazione delle loro performance lungo tutto il ciclo di vita (life-cycle assessment) porterebbe a risultati assai critici (IDEO 2006).

Dunque, lo studio delle diverse forme di social entrepreneurship è rilevante ai nostri fini, in quanto consente di individuare *business model* innovativi, coerenti con un ruolo più avanzato e consapevole dell'impresa nella società (Perrini, 2007). Il fenomeno, tuttavia, non esaurisce la CSR e andrebbe esaminato grazie a una griglia di lettura più ampia, che potrebbe essere definita *sustainable entrepreneurship*, focalizzata su tutte le iniziative imprenditoriali realmente capaci di coniugare valore economico e valori sociali ed ambientali.

### ***1.5.5 La CSR strategica non può essere limitata a sistemi di gestione***

La responsabilità sociale va oltre la semplice *compliance* normativa. Inoltre, poiché un orientamento *cross-cutting* che cambia in profondità le scelte strategiche aziendali, non può essere trattata come una nuova funzione a prevalente carattere tecnico. In breve, non può essere limitata a un nuovo sistema di gestione, che si aggiunga agli altri, pur importanti, *management system* sulla qualità, la gestione ambientale, *occupational health and safety* o *ethical sourcing*.

Non a caso, nel percorso di elaborazione di ISO 26000 (box 1.5), dopo un acceso confronto che ha condotto a una soluzione fortemente innovativa, gli esperti provenienti da oltre settanta paesi e appartenenti a sei *stakeholder group* - *consumers; government; industry; labour; non-governmental organization* (NGOs); *service, support, research and others* - hanno optato per una norma internazionale che fosse una *guidance on social responsibility* e non un *management system standard*.

---

**BOX 1.5 – Lo standard ISO 26000**

Dal 26 al 30 settembre 2005 si svolse a Bangkok la seconda riunione del gruppo ISO sulla Responsabilità sociale delle imprese (Working Group Social Responsibility), nel corso della quale sono stati fatti notevoli progressi verso una nuova norma sulla responsabilità sociale: la ISO 26000. Uno dei principali successi del meeting di Bangkok è stato quello di stabilire una prima struttura del documento per la ISO 26000: il gruppo ISO ha infatti raggiunto un accordo sull'organizzazione dei contenuti della norma, la cui pubblicazione definitiva dovrà presumibilmente avvenire nel 2010. Perché la norma sia frutto del contributo di tutti gli interessati alla responsabilità sociale, il processo di definizione della ISO 26000 prevede la collaborazione dei rappresentanti di ben sei categorie di stakeholders: imprese, governi, lavoratori, consumatori, organizzazioni non governative e altri. La futura norma è inoltre anche una risposta all'istanza presentata dal Comitato economico e sociale europeo (CESE) secondo l'opinione a riguardo "strumenti di misura e di informazione sulla responsabilità sociale delle imprese in un'economia globalizzata": la responsabilità sociale delle imprese dovrà divenire una forza di impulso nel quadro di una strategia planetaria sullo sviluppo sostenibile.

---

Scopo di questo strumento, infatti, è aiutare tutte le organizzazioni, e in particolare quelle piccole e medie, ad affrontare la responsabilità sociale, fornendo un supporto terminologico, interpretativo, operativo. Un ulteriore sistema di gestione non solo rischiava di disincentivare tutte le piccole e medie organizzazioni (governative, non governative, private, pubbliche, a prevalente finalità economica o sociale), che fondano le proprie attività su meccanismi di funzionamento e relazioni in prevalenza informali (taciti/impliciti), ma non era nemmeno garanzia univoca di superiori performance (Cerin 2004). A questa posizione e al conseguimento di un coerente orientamento

internazionale, in linea anche con le specificità socio-economiche nazionali, ha contribuito in maniera rilevante la delegazione italiana, nominata dal Gruppo di Lavoro UNI sulla “Responsabilità Sociale delle Organizzazioni (RSO)”.

In sintesi, la responsabilità sociale riguarda le finalità, gli orientamenti e le scelte di fondo di un'organizzazione e questi non possono essere imposti per legge o regolati attraverso ulteriori modelli certificativi.

Ridurre la multidimensionalità e la rilevanza strategica della CSR a opportunità per nuovi standard certificabili e nuovi sistemi di gestione fondati su requisiti minimi, addirittura rivolti alle piccole e medie imprese, significa non comprendere la valenza e le implicazioni della responsabilità sociale e le esigenze delle aziende e degli *stakeholder*.

Al contrario, si può e si deve lavorare sulla diffusione di una cultura della responsabilità sociale, favorendo l'individuazione di *best practice*, facilitando il dialogo tra imprese, soggetti pubblici e società civile attraverso strumenti di confronto e interpretativi comuni, valorizzando comportamenti virtuosi già in essere e alla base di tante esperienze condivise soprattutto a livello locale, promuovendo una maggiore consapevolezza e un progressivo *upgrading* (Tencati, Perrini e Pogutz 2004).

La vera legittimazione sociale nasce dall'interazione e dalla collaborazione tra imprese e *stakeholder*, non dall'imposizione, più o meno surrettizia, di nuove norme e regole di comportamento (Sapelli 2007). L'unico risultato di una scelta di questo genere sarebbe quello di penalizzare le dinamiche realmente innovative espresse dal sistema sociale ed economico con inevitabili effetti di *ethical blowback* (Donaldson 2007), derivanti da una perdita di fiducia nelle capacità di autoregolazione delle imprese, veri e propri membri della comunità civile.

## **1.6 La percezione del ruolo dell'etica e della responsabilità sociale: la scala**

### **PRESOR**

Sono state condotte delle ricerche riguardanti la percezione di chi si occupa di marketing, relativamente all'importanza dell'etica e della responsabilità sociale come determinante fondamentale nelle decisioni di business. Gli studiosi Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft hanno condotto uno studio con il fine di sviluppare uno strumento per la misurazione della percezione del ruolo dell'etica e della responsabilità sociale (PRESOR) per l'efficienza organizzativa. Basandosi sugli studi precedenti di Kraft e Jauch (1992), gli autori hanno adottato il concetto secondo cui la performance etica e socialmente responsabile non definisce adeguatamente, né è causa della efficienza organizzativa ma è una delle sue potenziali determinanti.

Il primo step nel processo di sviluppo della scala è quello di generare degli item (affermazioni) che definiscono il concetto base di interesse (Churchill 1979). La scala di Kraft e Jauch consiste in 5 categorie di efficacia (includendo quelle di etica e responsabilità sociale) e contiene un totale di 35 criteri tra cui sette relativi alla dimensione etica/sociale. Tuttavia la loro scala era considerata troppo lunga per l'implementazione di survey, per cui la ricerca di Singhapakdi e colleghi ha impiegato solo 16 item riflettendo le differenti dimensioni dell'etica e della responsabilità sociale all'interno di un'organizzazione. Nella fattispecie, la scala consiste in una serie di affermazioni riguardo l'importanza dell'etica e della social responsibility ai fini dell'efficacia globale dell'impresa. Nella scala, sono anche incluse affermazioni che legano tale dimensione ad altre misure "tradizionali" dell'efficacia organizzativa come ad esempio qualità dell'output, profittabilità, competitività e sopravvivenza. Una scala con 9 categorie di scelta (accordo – disaccordo) è stata impiegata per misurare ciascun item. Per la loro ricerca, gli autori hanno impiegato un questionario autosomministrato, totalizzando 153 rispondenti tra gli studenti di tre *business school* americane. Per dimostrare l'affidabilità e la validità della scala impiegata, erano state condotte analisi di



*reliability, convergent e discriminant validity* (Peter, 1981), *content validity* (Messick,1975) e *predictive validity* (Venkatraman e Grant, 1986).

La scala PRESOR originale è stata, dunque, sottoposta ad un pannel di esperti studiosi di marketing per valutarne il contenuto. Ne è stata così verificata l'ambiguità, la chiarezza e gli intenti. Gli studiosi interpellati hanno così approvato tale scala, dichiarando la coerenza con il concetto base di interesse: la percezione del ruolo dell'etica e della *social responsibility* per l'efficacia organizzativa.

È stata svolta anche un'analisi fattoriale esplorativa per verificare la “*dimensionality*” della scala impiegata. I risultati di questa analisi (usando una varimax rotation) hanno indicato la presenza di 4 fattori che contavano per il 59,1% della varianza. In base alle indicazioni di Churchill (1979), gli item con un basso valore (loadings) del fattore (meno di 0.40) o con valori splittati (split loadings), valori di 0.4 o più, su più di un fattore, sono stati eliminati.

Il primo fattore che la scala PRESOR misura è “la responsabilità sociale e la profittabilità”, che raccoglie 4 item. Un individuo che conferisce un grande valore a tale dimensione tenderà a credere che l'etica e la *social responsibility* giocheranno un ruolo importante per la profittabilità e per la competitività dell'organizzazione.

Il secondo fattore è stato chiamato “*Long term gains*” e raccoglie 6 items. Un individuo che ottiene un punteggio alto su questo fattore tenderà a credere che l'etica e la responsabilità sociale sono importanti per il successo a lungo termine dell'impresa.

Il terzo fattore “*short-term gains*” raccoglie 3 item. Analogamente, un alto punteggio su questo fattore significherebbe credere che l'etica e la *social responsibility* sono fondamentali per ottenere un vantaggio nel breve periodo, per la felicità degli azionisti, facendo profitto ad ogni costo.

È stato individuato anche un quarto fattore che è stato eliminato, con i suoi 3 item, a causa di valori splittati, difficili da interpretare. Inoltre, la *reliability* di questa subscale raggiungeva solo il valore

di 0.51, che rappresentava appena il limite inferiore del *range* per una ricerca esplorativa. Si è deciso dunque di eliminare questo quarto fattore, ottenendo così una scala PRESOR, affidabile, basata su 3 dimensioni e 13 item. I risultati di tale analisi sono riassunti nella seguente figura.

Items	Factor loadings
<i>Factor 1 – “Social responsibility and profitability”</i>	
Social responsibility and profitability can be compatible.	0.84
To remain competitive in a global environment, business firms will have to disregard ethics and social responsibility.	-0.63
Good ethics is often good business.	0.60
If survival of business enterprise is at stake, then ethics and social responsibility must be ignored.	0.54
<i>Factor 2 – “Long-term gains”</i>	
Being ethical and socially responsible is the most important thing a firm can do.	0.74
A firm’s first priority should be employee morale.	-0.73
The overall effectiveness of a business can be determined to a great extent by the degree to which it is ethical and socially responsible.	0.61
The ethics and social responsibility of a firm is essential to its long term profitability.	0.57
Business has a social responsibility beyond making a profit.	0.48
Business ethics and social responsibility are critical to the survival of a business enterprise.	0.48
<i>Factor 3 – “Short-term gains”</i>	
If the stockholders are unhappy, nothing else matters.	0.74
The most important concern for a firm is making a profit, even if it means bending or breaking the rules.	0.71
Efficiency is much more important to a firm than whether or not the firm is seen as ethical or socially responsible	0.68

È stata condotta, inoltre, anche un’analisi di *reliability* per ogni dimensione, ottenendo valori del parametro alfa di 0.71 - 0.57 - 0.64 rispettivamente per i fattori uno, due e tre. Stando alle indicazioni di Nunally (1978), è sufficiente un parametro alfa di 0.5-0.6 per una ricerca esplorativa agli “*early stages*”.

Infine, è stata svolta anche una *predictive analysis*. La *predictive validity* indica come si comporta una scala in relazione ai suoi *predictor* (Venkatraman e Grant, 1986). I *predictor* di una scala possono essere selezionati in base a ricerche precedenti riguardo lo stesso concetto base d’interesse

(percezione del ruolo dell'etica e della responsabilità sociale per l'efficacia organizzativa). Le variabili usate per questo test sono state “*personal moral philosophies*” (*idealism vs. relativism*) e “comportamenti socialmente responsabili” (ciascuna misurata con altre scale e altri item). Questo test consiste in un'analisi di *zero order correlation* e regressioni multiple tra le variabili indipendenti appena citate e le tre dimensioni della PRESOR. La *zero order correlation*, ha mostrato che il “relativismo” era significativamente correlato negativamente con tutte le tre dimensioni della PRESOR, permettendo di affermare che gli individui “relativistici” percepiranno l'etica e la responsabilità sociale come meno importante per il successo organizzativo. Viceversa, i “comportamenti socialmente responsabili” sono risultati significativamente correlati positivamente con le tre dimensioni della PRESOR. Mentre, la variabile “idealismo” è risultata correlata positivamente solo con il fattore due (*long term gains*). Analogamente sono state condotte delle analisi di regressioni multiple. In definitiva, con queste analisi, è stata dimostrata la *predictive validity* della scala PRESOR. Le variabili indipendenti usate sono state: “comportamenti socialmente responsabili”, “idealismo” e “relativismo”. Tutte queste tre variabili sono risultate significativi *predictor* di almeno una dimensione della scala PRESOR, quindi, permettendo di confermare la *predictive validity* della scala. Si riportano di seguito i 16 item iniziali della scala PRESOR su cui si è basato lo studio esplorativo:

- 1) Essere etico e socialmente responsabile è la cosa più importante che l'impresa possa fare
- 2) Mentre la qualità dell'output è essenziale per il successo dell'impresa, l'etica e la responsabilità sociale non lo sono
- 3) La comunicazione è più importante per l'efficacia globale di un'organizzazione piuttosto che la preoccupazione a livello di etica e responsabilità sociale
- 4) La pianificazione d'impresa e il goal setting dovrebbero includere una discussione sull'etica e la responsabilità sociale

- 5) La preoccupazione maggiore per l'impresa è fare profitto, anche se questo vuol dire aggirare le regole
- 6) L'etica e la responsabilità sociale sono essenziali per la profittabilità a lungo termine per l'impresa
- 7) L'efficacia complessiva di un'azienda è influenzata dal suo livello di responsabilità sociale
- 8) Per restare competitivi in un ambiente globale, l'impresa dovrebbe fare a meno dell'etica e della responsabilità sociale
- 9) La responsabilità sociale e la profittabilità sono compatibili
- 10) L'etica e la responsabilità sociale dell'impresa sono fondamentali per la sopravvivenza della stessa
- 11) La priorità maggiore di un'impresa dovrebbe essere la employee morale
- 12) Le imprese hanno una responsabilità verso la società che va oltre la massimizzazione del profitto
- 13) Se la sopravvivenza dell'impresa è in pericolo, allora bisogna dimenticarsi di etica e di responsabilità sociale
- 14) L'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile
- 15) Una buona etica risulta spesso in un buon business

## **1.7 Conclusioni**

In questo capitolo si è voluto fornire una illustrazione generale di una delle tematiche più attuali in ambito di gestione d'impresa, e che fa riferimento alla cosiddetta responsabilità sociale d'impresa.

Partendo dal concetto di sviluppo sostenibile, si è passati alla sua concretizzazione in ambito aziendale e alla definizione della CSR come strumento manageriale, mettendo, pertanto, in evidenza la sua importanza strategica nella generazione di un vantaggio competitivo. Si è quindi percorsa l'evoluzione storica delle teorie alla base della stessa, presentando i principali contributi forniti dalla letteratura. Si è infine giunti ad una definizione più attuale di CSR, facendo altresì chiarezza sui concetti con cui la stessa non dovrebbe essere confusa. Come si è potuto notare la CSR rappresenta una delle più importanti tematiche nelle scelte strategiche d'impresa ed è doverosa oggi la sua implementazione a livello di ogni funzione aziendale e, come si vedrà nei prossimi capitoli, riveste ancora più rilevanza nella funzione di gestione delle risorse umane, come strumento per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile.

## 2 Strategic Human Resource Management

### 2.1 Obiettivi e struttura del capitolo

Questo capitolo si colloca all'interno della letteratura specifica in ambito di gestione delle risorse umane, in quanto ha il generale obiettivo di introdurre il lettore allo *Strategic Human Resource Management*, cioè un filone di ricerca che si propone di dimostrare come certe pratiche di gestione delle persone possano contribuire al successo dell'impresa.

Il capitolo si struttura in quattro parti: in primo luogo vengono presentate le domande di ricerca tipiche di questo filone di ricerca e riassunti i principali risultati che nel tempo ha raggiunto; nella seconda parte vengono ripresi i fondamenti teorici su cui esso si fonda; la terza parte, quindi, presenta in modo analitico gli approcci che gli studi inclusi in questo filone di ricerca hanno nel tempo adottato; infine, la quarta evidenzia quali sono le sfide future che la ricerca sta affrontando, che consistono nel passaggio da una visione *shareholder based* ad una visione *stakeholder based*, nella inclusione negli studi dell'impatto che le scelte in ambito di gestione delle risorse umane hanno non solo sulle prestazioni economico finanziarie dell'organizzazione ma anche su quelle sociali ed ambientali, e nella estensione temporale degli studi stessi, al fine di analizzare l'impatto delle scelte in ambito di gestione delle risorse umane non solo con un'ottica di breve periodo ma anche con una prospettiva di medio – lungo termine. Tali sviluppi, ovviamente, costituiscono un ponte tra questo filone di studi e il tema della sostenibilità, che sarà approfondito nel Capitolo 3.

## **2.2 Cosa è lo Strategic Human Resource Management: ambito di ricerca e risultati raggiunti**

Il dibattito sul valore della gestione delle risorse umane per un'organizzazione ha radici lontane. Fin dagli anni '80, quando il tema dello *human resource management* (HRM) inizia ad acquisire peso nell'agenda dei manager e vengono realizzate le prime ricerche empiriche, si fa spazio l'idea che la gestione delle risorse umane possa avere uno “*strategic role*”, cioè possa contribuire fattivamente al successo di un'organizzazione.

Alla base della gestione delle risorse umane si possono individuare due *framework* che hanno influenzato gli sviluppi degli studi in ambito di gestione delle risorse umane nella direzione strategica. Tali *framework* sono: l'*Harvard model* e il *Michigan model*.

Nell'ottica dell'*Harvard model* (Beer e colleghi, 1985), le scelte che un'azienda compie nell'ambito della gestione delle risorse umane sono viste nella prospettiva di *general management*, e il focus viene incentrato su come queste scelte possano avere delle conseguenze di lungo periodo sul benessere individuale dei lavoratori, della società e sull'efficienza organizzativa. Il modello proposto vede l'impresa come sistema aperto che interagisce con fattori contingenti interni ed esterni all'organizzazione e con gli interessi di una pluralità di *stakeholder*.

Dall'altro lato, il *Michigan model* segue le idee di Chandler (1962) dello “*structure follows strategy*”, secondo il quale il sistema di gestione delle risorse umane di un'azienda deve essere impostato in modo da perseguire in modo prioritario ed esclusivo l'obiettivo dell'efficienza dell'organizzazione. I promotori di questo approccio infatti partono dal presupposto che le risorse umane (e quindi il modo con cui esse sono gestite) costituiscono una fonte vitale per il vantaggio competitivo delle organizzazioni, e quindi il compito del *management* è quello da fare sì che il sistema di gestione delle risorse dell'impresa sia il più possibile allineato con la strategia

dell'impresa stessa, in modo da massimizzarne i risultati economico finanziari, di interesse principalmente per gli *shareholder* dell'organizzazione.

Posizionati nell'uno o nell'altro modello, gli studiosi di *Strategic Human Resource Management* hanno focalizzato la relazione tra sistema aziendale di gestione delle risorse umane e prestazioni dell'organizzazione, sia – in linea con il *Michigan Model* – solo verso gli *shareholders* che – in linea con l'*Harvard Model* – anche verso gli *stakeholders*. In entrambi i casi questi studi hanno contribuito ad un passaggio culturale molto rilevante in ambito di gestione delle risorse umane: infatti se tradizionalmente la Direzione delle Risorse Umane era ritenuta semplicemente un centro di costo, la produzione di studi che empiricamente dimostravano che essa può invece essere anche una fonte di vantaggio competitivo ha fatto sì che molte organizzazioni aumentassero l'attenzione dedicata alla progettazione, gestione e valutazione delle loro pratiche di gestione del personale.

I temi principali su cui i primi studi empirici si sono focalizzati sono due (Wright e Gardner, 2003): il modello di base della relazione tra sistema di gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali, cioè in altre parole quanti e quali “passaggi” sia necessario considerare nello studio di questa relazione e cosa si debba intendere con il concetto di prestazioni organizzative. Di seguito si riportano alcuni tra i modelli che si concentrano su questi due punti chiave.

### ***2.2.1 I modelli di relazione tra sistema di gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali***

Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997) affermano che esista un legame tra iniziativa strategica e *market value*, intermediato dalla definizione di un sistema di gestione delle risorse umane capace di sviluppare le competenze dei dipendenti, motivare i lavoratori e offrire un adeguato posto di lavoro, così da incrementare le *performance* organizzative e operative, favorendo la crescita e la profittabilità (Figura 2.1).



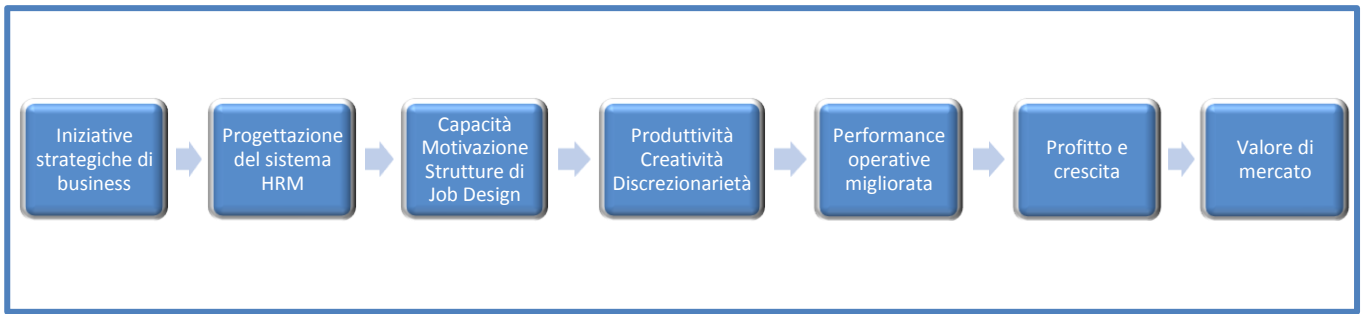


Figura 2.1: Modello del legame tra HRM e *performance* (Becker, Huselid, Pickus and Spratt, 1997)

Guest (1997), invece, con un modello d’influenza porteriana, lega la strategia di gestione delle risorse umane ai risultati finanziari, considerando le implicazioni di strategie di gestione del personale legate alla riduzione dei costi, all’incremento della qualità e allo sviluppo dell’innovazione (Figura 2.2).

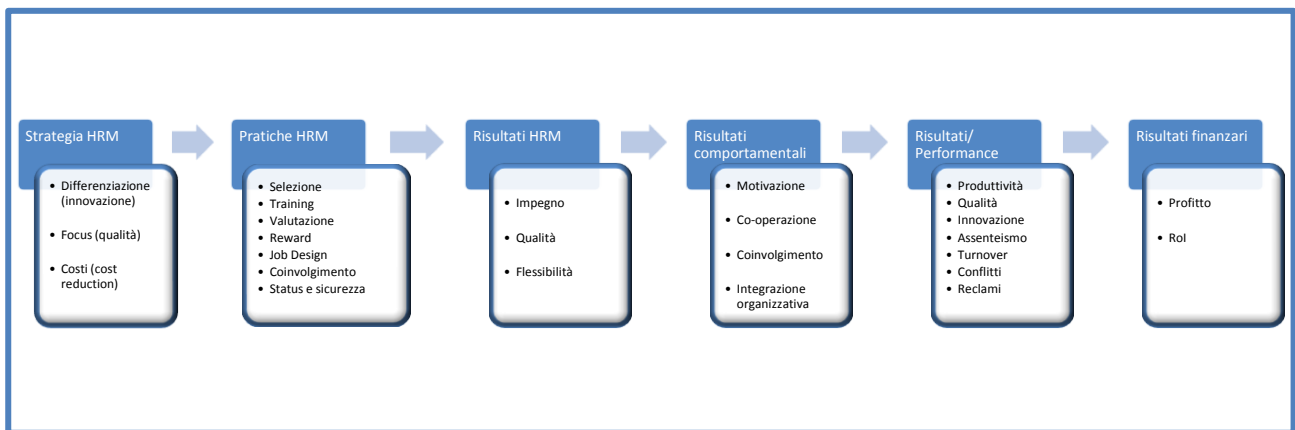


Figura 2.2: Modello del legame tra HRM e *performance* di Guest, 1997

Il modello di Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000) è, infine, fondato sull’assunto che esista un “*high performance work system*” ovvero un set di pratiche di gestione delle risorse umane

ottimale per il raggiungimento delle *performance* organizzative. All'interno di questo set tali autori annoverano tre gruppi di pratiche:

- Le pratiche che riguardano opportunità di partecipazione (autonomia, lavoro in *team*, comunicazione);
- Le pratiche relative ad *ability/skills* (formazione formale e informale);
- Le pratiche legate a motivazioni/incentivi (sicurezza della relazione d'impiego, condivisione delle informazioni, opportunità di carriera, *compensation*).

L'implementazione di questo set di pratiche indirizza gli sforzi e conduce al miglioramento delle *performance* aziendali (Figura 2.3).

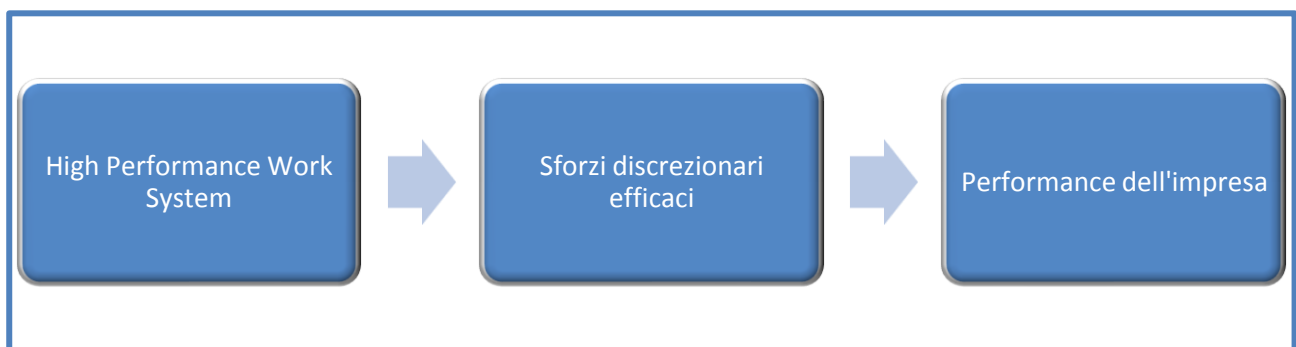


Figura 2.3: Modello legame tra HRM e *performance* (Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, 2000)

Numerosi sono i modelli che, come quelli esposti, si concentrano sull'individuazione di pratiche di gestione delle risorse umane capaci di supportare le *performance* organizzative.

## **2.2.2 Cosa si debba intendere per prestazioni organizzative**

La problematizzazione di quali siano le prestazioni organizzative è stata ben affrontata Way e Jhonson (2005), che hanno proposto un modello che ben qualifica quali siano gli impatti del sistema

di gestione delle risorse umane sull'organizzazione (Figura 2.4). Essi partono dal presupposto che il sistema è direttamente collegato alle strategie derivanti dagli obiettivi organizzativi e dalla cultura aziendale. Esso ha un impatto diretto sul clima organizzativo e quindi indirettamente sul personale aziendale e sugli *HR outcomes*. Influisce, inoltre, direttamente sui possibili dipendenti futuri in quanto contribuisce alla definizione della reputazione di un'impresa e quindi alla sua capacità di assumere persone qualificate.

Gli *Organizational outcomes* sono, poi, il prodotto delle interazioni tra gli *HR outcomes* e gli input derivanti da altre funzioni, risorse che a loro volta sono influenzate da differenti stakeholder esterni (i fornitori, gli investitori, ecc.). I fornitori possono, ad esempio, influire sui risultati di una funzione non fornendo le risorse necessarie o al contrario assicurando input capaci di aumentare l'efficienza organizzativa.

Infine i *Financial accounting outcomes* e i *Capital market outcomes* derivano dalle interazioni tra i risultati organizzativi ottenuti e l'interpretazione dei risultati degli stakeholder esterni (i clienti, il governo, ecc). I clienti possono, infatti, avere un impatto sui risultati finanziari attraverso le loro decisioni di acquisto o di non acquisto. Allo stesso modo, sulla base della loro interpretazione dei risultati organizzativi, gli investitori decideranno se mantenere, diminuire o aumentare i propri investimenti all'interno dell'impresa.

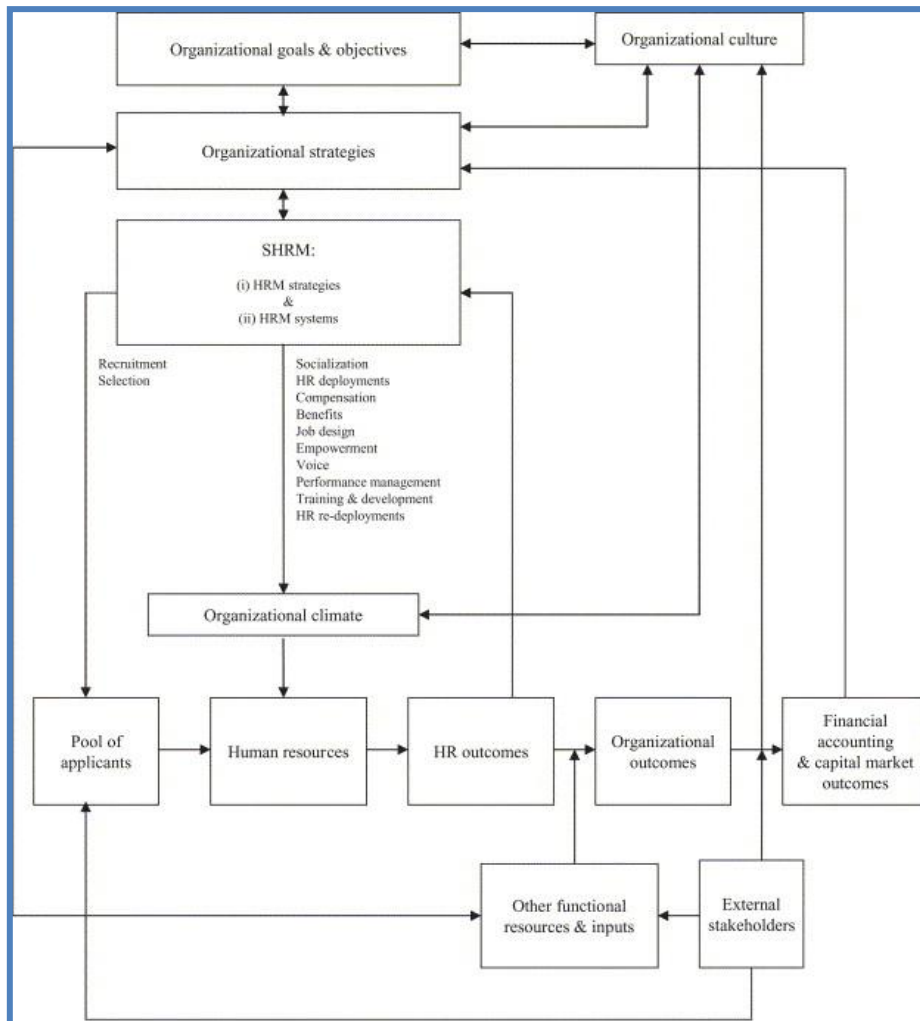


Figura 2.4: Relazioni tra SHRM ed efficienza organizzativa

Coerentemente con questa prospettiva, Dyer and Reeves (1995) identificano quattro tipologie di risultati che un sistema di gestione delle risorse umane può consentire di raggiungere:

- risultati tipicamente legati alla gestione delle risorse umane (ad esempio i comportamenti dei dipendenti);
- risultati organizzativi (ad esempio la produttività, la qualità, il servizio);
- risultati finanziari (ad esempio il rendimento degli investimenti);
- per le organizzazioni quotate in borsa, risultati relativi al *capital market* (ad esempio il *total shareholder return*).

### 2.2.3 I risultati raggiunti

Gli studi in ambito di *Strategic human resource management* hanno messo a fuoco in che misura il sistema di gestione delle risorse umane aziendale ha un impatto positivo sulle quattro tipologie di risultati sopra riportate. Seppur con specificità molto spiccate e diversissimi campi di applicazione, la letteratura ha dimostrato che alcune pratiche di gestione delle risorse umane possono consentire all'organizzazione di migliorare i suoi risultati, per ognuno dei quattro livelli sopra riportati.

Al fine di dare un quadro d'insieme, la Figura 2.5 riporta i principali studi empirici che si sono concentrati sulle relazioni tra prestazioni e gestione delle risorse umane e, e per ognuno di essi, quale tipologia di prestazione viene indagata.

Autori	Le quattro dimensioni dell'efficacia organizzativa per la ricerca in ambito SHRM			
	<i>Human resource</i>	<i>Organizational</i>	<i>Financial accounting</i>	<i>Capital market</i>
Arthur, 1994	Turnover	Productivity; Quality		
Batt, 2002	Quit rates		Sales growth	
Batt, Colvin, & Keefe, 2002	Quit rates			
Delery & Doty, 1996			ROA; ROE	
Guthrie, 2001	Retention	Productivity		
Huselid, 1995	Turnover	Productivity	GRATE	Tobin's q
Ichniowski & Shaw, 1999		Productivity; Quality		
Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997		Productivity		
Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998	Turnover			
Way, 2002	Turnover	Productivity		

Figura 2.5: Studi empirici sulla relazione tra SHRM e *performance*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Way S.A. e Johnson D.E., (2005), Theorizing about the impact of strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, Issue 1, pp.1-19.

## **2.3 I presupposti teorici dello Strategic Human Resource Management**

Dopo i primi studi di natura empirica, ed in particolare a partire dalla seconda metà degli anni 90', gli studiosi di gestione delle risorse umane hanno avvertito la necessità di meglio chiarire i presupposti teorici su cui si basavano le prime ricerche in ambito di *Strategic Human Resource Management*. Si è così ottenuto un quadro teorico più strutturato (Wright e McMahan 1992; Jackson e Schuller 1995; Gougler 2004; McMahan 1999; Wright e McMahan, 1992, Boselie 2005).

In particolare questi contributi teorici hanno chiarito quali sono le teorie e i modelli di riferimento per gli studi in ambito di *Strategic Human Resource Management*, e questo ha consentito a questo filone di studi da un lato di acquisire una maggiore solidità (identificando con maggiore chiarezza gli assunti di partenza e quindi le implicazioni dei *findings* empirici), dall'altro di identificare con sempre maggiore precisione domande di ricerca e aree di indagine innovative ed originali rispetto ad altri filoni. Di seguito queste teorie, e il loro contributo allo sviluppo dello *Strategic Human Resource Management* sono brevemente riassunte.

### **2.3.1 Human Capital Theory**

(Becker, 1964; Flamholtz, 1981; Lacey, 1981; Cascio, 1991)

Questa teoria assume come capitale umano la capacità produttiva delle persone. Le skill, l'esperienza e le conoscenze hanno infatti un valore economico per l'organizzazione, perché le consentono di essere produttiva ed unica. Il capitale umano però richiede, per poter essere effettivamente utilizzato, la cooperazione tra le persone, e questa determina dei costi (motivare, controllare, trattenere le persone) che sono degli investimenti anticipati. Questa teoria è ovviamente del tutto consistente con i presupposti teorici dello *Strategic human resource management* in quanto il sistema di gestione delle risorse umane in azienda è visto come il processo attraverso cui

l'organizzazione sostiene l'investimento sulle risorse umane in vista di un suo ritorno in termini di risultati organizzativi.

### **2.3.2 *Resource Based View***

(Barney, 1991 e Barney e Wright, 1998)

L'approccio *resourced-based* si concentra sull'analisi delle risorse interne all'organizzazione e sulla relazione tra alcune risorse a disposizione dell'azienda e le sue profittabilità e competitività. Il modello si basa sull'assunto che un'organizzazione risulti tanto più competitiva quanto più sia in grado di possedere risorse distintive, ovvero: di valore, rare, difficilmente imitabili e messe a frutto nell'organizzazione.

L'applicazione della *resourced-based view* allo *Strategic Human Resource Management* assume che le risorse umane impiegate da una organizzazione possano essere considerate “*resources*”, nel senso che rispondono a criteri di scarsità, unicità e difficile imitabilità sopra riportati. Infatti, secondo questa teoria, il valore delle risorse organizzative non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo, se anche i *competitor* possiedono le medesime risorse. Nel contributo all'unicità di un'organizzazione, hanno, per esempio, un ruolo importante la storia e la cultura, variabili capaci di condizionare pratiche e comportamenti in modo difficilmente ripetibile.

### **2.3.3 *Resource dependence approach***

(Pfeffer e Salancik 1978, 2003; Osterman 1984, 1992; Pfeffer e Cohen, 1984)

Questa teoria studia come le risorse esterne ad un'organizzazione impattano sui comportamenti stessi dell'organizzazione. L'assunto di questa teoria è che tutte le organizzazioni dipendono da alcune risorse esterne, che spesso sono “in mano” ad altre organizzazioni. Per questa ragione il

detenere alcune risorse spiega le dinamiche di potere tra organizzazioni che sono formalmente indipendenti l'una dall'altra, in quanto il potere dell'organizzazione A sull'organizzazione B è proporzionale a quanto l'organizzazione A detiene risorse vitali per l'organizzazione B. In ambito di *Strategic Human Resource Management* questa teoria spiega ad esempio molte dinamiche legate alle strategie di *recruiting* di alcune imprese (in cui, ad esempio, l'impresa A potrebbe cercare di assumere alcuni operatori dell'impresa B per dipendere meno da essa).

### **2.3.4 *Transaction cost theory***

(Coase 1937; Williamson 1981; Wright e McMahan, 1992)

Questa teoria nasce per capire come le imprese si organizzano al loro interno, ed in particolar modo si concentra sulla dualità tra gerarchia (insieme delle regole formali che definiscono procedure e meccanismi di funzionamento proprie di una qualunque istituzione anche privata come l'azienda) e mercato (libertà di iniziativa lasciata ai singoli di agire anche se spinti dall'individualismo).

I costi si dividono in due categorie:

1. i costi di produzione sono tutti quei costi legati all'effettuazione di un'attività;
2. i costi di transazione sono tutti quei costi legati all'organizzazione di un'attività, e si dividono tra costi ex ante (prima della transazione) e costi ex post (dopo la transazione);

La teoria ha consentito di tematizzare il tema dei confini dell'organizzazione, in relazione al fatto che le scelte di *insourcing/outsourcing* sono spiegabili con il costrutto teorico dei costi di transazione. Di questa teoria, nello specifico ambito dello *Strategic Human Resource Management*, è valorizzato l'interrogarsi su come le strutture di *governance* debbano essere disegnate per prevenire comportamenti opportunistici; oltre a questo questa teoria è utile per comprendere quali sono i costi di transazione nelle relazioni tra impresa e lavoratori.



### 2.3.5 *Socio – technical systems*

(E. Jacques, E. Trist, F. Emery, A. Rice, A. Cherno, L. Davis, P. Herbst, E. Thorsrud)

Questa scuola, che fa parte della disciplina manageriale dell'organizzazione, si è posta il problema di superare il modello fordista e la concezione della “*one best way*” alla progettazione dell'organizzazione. In particolare gli autori che adottano questa teoria partono dai seguenti assunti: è impensabile gestire e intervenire in modo separato sul sistema tecnico e sul sistema sociale (*socio-technical system*); è possibile individuare soluzioni organizzative diverse a fronte di una stessa soluzione tecnologica adottata (*organizational choice*); conviene coinvolgere i lavoratori nella progettazione della soluzione da adottare (*participant design*); la messa a punto della soluzione appropriata richiede un'adeguata sperimentazione (*action research*).

I risultati della ricerca condotte utilizzando questa teoria hanno portato alla definizione di nuovi principi di progettazione organizzativa, quali: l'unità organizzativa di base non è la mansione ma il work system, l'insieme delle attività necessarie per produrre; centrale non è l'individuo ma il gruppo di lavoro; privilegiare la regolazione interna da parte del gruppo stesso, piuttosto che una regolazione imposta dall'esterno; prevedere una ridondanza, una molteplicità di funzioni svolte dal gruppo (aumentando il suo repertorio e la sua capacità di risposta) piuttosto che una molteplicità di mansioni distinte; riconoscere la discrezionalità richiesta nello svolgimento dei compiti piuttosto che prescrivere comunque in modo dettagliato come operare; vedere le persone come complementari alla macchina, non come una sua estensione; aumentare la varietà, piuttosto che ridurla con definizioni burocratiche applicative .

L'approccio sociotecnico è stato applicato integralmente in rari casi. Anche dove è stato applicato, spesso è stato successivamente rimesso in discussione perché l'elevata responsabilizzazione degli operatori e comporta l'assunzione di un alto rischio da parte dell'azienda. In ambito di gestione delle risorse umane questa scuola è stata molto utilizzata perché ha suggerito un approccio

innovativo alla progettazione dei ruoli dell'organizzazione (*Job Design*) sia nel merito (come sopra accennato) che nel metodo (attraverso la già citata conduzione di *Action Research*).

### **2.3.6 Institutional theories**

(Di Maggio e Powell 1983; Meyer e Rowan 1977; Scott 1995; Selznick 1996; Tolbert e Zucker, 1983)

Questo gruppo di teorie si focalizzano sulla visione dell'organizzazione come incorporata nel suo contesto istituzionale. Queste teorie sostengono che le imprese che condividono lo stesso ambiente tendono a diventare “*isomorphic*”, cioè simili tra di loro. Vengono definiti tre tipi di isomorfismo, ognuno dei quali ha una sua applicabilità anche in ambito di gestione delle risorse umane:

- *Coercitive*: l'impresa è *obbligata* a modificare particolari *practices* in relazioni a cambiamenti ad esempio di natura normativa, tipici dell'ambito della gestione delle risorse umane;
- *Mimetic*: alcune pratiche vengono imitate perché considerate di successo; ad esempio alcune pratiche di gestione delle risorse umane sviluppate da grandi multinazionali americane sono state poi adottate da molte imprese anche di dimensioni molto più ridotte o con culture nazionali ed organizzative molto lontane da quelle in cui tali pratiche sono state inventate;
- *Normative*: l'impresa cerca di ottenere legittimità nell'*external environment*, e quindi – sempre in ambito di gestione delle risorse umane – adotta pratiche e strumenti di gestione che sono considerati “avanzati” nel contesto dei professionisti HR.

### **2.3.7 Agency theory**

(Jones e Wright, 1992; Jensen e Meckling 1976)

Questa teoria affronta il caso in cui due parti collaborano, ma in cui una delle due parti (definita *agent*) agisce per conto dell'altra (definita *principal*). Questa situazione prevede che il *principal* ricompensi l'*agent* per lo svolgimento di alcune azioni, che sono a suo vantaggio ma in qualche misura costose o faticose per l'altra parte. Questa relazione diviene problematica in caso in cui essa si sviluppi in condizioni di asimmetria informativa, di rischio per le due parti, di incertezza ambientale, e soprattutto nel caso in cui la prestazione dell'*agent* sia difficile da misurare. Ad esempio questa teoria, tra le altre cose, ha consentito di spiegare come la separazione tra proprietà e controllo, e il seguente processo di decentramento decisionale, ha in alcuni casi permesso al management di sfruttare a proprio favore le asimmetrie informative esistenti, attraverso il ricorso a comportamenti opportunistici che in qualche caso recente sono anche sfociati anche nella manipolazione dell'informativa societaria. Questa teoria è di interesse per lo *Strategic Human Resource Management* anche perché tematizza in modo strutturato il tema dell'asimmetria informativa tra i diversi attori organizzativi, oltre che la possibilità che tale asimmetria sia utilizzata in modo strumentale ed opportunistico da una delle parti in gioco (ad esempio impresa e lavoratori).

### **2.3.8 Population Ecology**

(Hannan e Freeman, 1977, 1989)

La scuola dell'ecologia delle popolazioni organizzative, a partire dalla definizione di popolazione organizzativa (insieme di organizzazioni omogeneo al proprio interno che vive in un ambiente definito e utilizza le risorse dell'ambiente), introduce il concetto di nicchia, mutuato dalle scienze biologiche. Per nicchia si intende un particolare insieme delle risorse o competenze che consentono alle popolazioni che "abitano" quell'ambiente di riprodursi. Ipotizzando che una determinata

popolazione organizzativa viva in una specifica nicchia, emerge come essa utilizzi le risorse che la nicchia mette a disposizione, e la sua capacità di svilupparsi e riprodursi è determinata dalla quantità di tali risorse. La teoria sostiene che una popolazione può abitare solo in una specifica nicchia, e quindi l'equilibrio è determinato dalla sua ampiezza e dalle risorse disponibili. Qualora però una nuova popolazione organizzativa si affacci sulla nicchia, la competizione per le risorse aumenta, in modo proporzionale alla sua ampiezza. Ciò attiva un processo di eliminazione della popolazione meno adatta all'acquisizione delle risorse dell'ambiente: è all'interno di questo processo che emerge la concezione darwiniana dell'evoluzione che la scuola della *Population ecology* assume. Si tratta infatti di un processo che elimina la popolazione che ha le caratteristiche meno adatte: gli autori utilizzano qui il concetto di fitness, inteso come mutua appropriatezza e convenienza tra l'organizzazione e l'ambiente (nicchia). In ambito di *Strategic Human Resource Management* questa teoria è stata utilizzata per analizzare come gruppi di organizzazioni simili tra loro (cioè specifiche popolazioni di organizzazioni incluse nella stessa nicchia) abbiano avuto “destini” comuni tra loro.

### **2.3.9 Stakeholders theory**

**(Freeman 1984, 1999)**

Questa teoria è stata utilizzata in ambito strettamente manageriale per lo studio dei sistemi di controllo e *governance* dell'organizzazione. Questa teoria ha avuto moltissime applicazioni nelle scienze manageriali: ad esempio anche su di essa si fonda il concetto elaborato da Kaplan e Norton (1992) della Balanced Scorecard, in cui vengono considerati 3 gruppi di stakeholders: customers, employees e shareholders (Boselie 2002). Questa teoria comincia ad essere molto utilizzata in ambito di *Strategic Human Resource Management*, come emergerà dal Capitolo successivo.

## 2.4 Gli approcci di ricerca utilizzati dagli studiosi di Strategic Human Resource Management

La letteratura di *Strategic Human Resource Management* individua alcuni approcci che consentono di spiegare e predire il contributo del sistema di gestione delle risorse umane aziendale alle performance organizzative. Di seguito i principali approcci che la letteratura ha elaborato vengono presentati, accompagnando ognuno di essi con un esempio di una ricerca che lo ha adottato.

### 2.4.1 L'approccio universalistico

Un primo approccio all'analisi delle relazioni tra sistema di gestione delle risorse umane e risultati aziendali è l'approccio universalistico o *best-practice approach*. Il concetto di *best practices* applicato allo *Strategic Human Resource Management* fa riferimento all'idea che esistano certe *best practices* capaci di supportare le *performance* aziendali, indirizzando i comportamenti individuali, riducendo l'assenteismo e il *turnover*, incrementano le competenze e innalzando la produttività, la qualità e l'efficienza. In base a questa teoria, l'implementazione di queste *best practices*, incrementa le prestazioni di ogni organizzazione. L'approccio universalistico si fonda, infatti, sulla convinzione che il legame tra una variabile indipendente definita (una specifica pratica di gestione delle risorse umane) e una variabile dipendente (una specifica prestazione dell'organizzazione) sia universalmente valido, qualunque sia l'organizzazione a cui si fa riferimento. Lo sviluppo di una ricerca che si collochi all'interno del *best-practice approach* si può suddividere in due fasi. Innanzitutto è necessario identificare una pratica di gestione delle risorse umane, ritenuta strategica. In secondo luogo occorre dimostrare che vi sia una correlazione tra l'implementazione di questa pratica e le *performance* aziendali. Esistono differenti modelli che si pongono l'obiettivo di definire quali siano le pratiche HR capaci di innalzare le *performance* di un'organizzazione. In letteratura non vi è però una chiara ed univoca individuazione dell'insieme delle *best HRM practices*. Uno dei

modelli più accreditati è quello di Pfeffer (1994) in cui vengono definite sedici pratiche per il “*competitive advantage through people*”, modello a cui segue nel 1998 un nuovo *framework* in cui Pfeffer riduce il numero delle pratiche a sette:

- *Sicurezza dell'impiego*
- *Training estensivo*
- *Condivisione di informazioni*
- *Gruppi auto-gestiti*
- *Riconoscimenti in base alle performance*
- *Riduzione dei differenziali di status*
- *Selective hiring*

Numerosi, come si nota in Figura 2.6, sono stati i contributi al dibattito.

Pfeffer (1998)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Arthur (1994)	Delery e Doty (1996)	Luthans/Sommer (2005)	Stavrou e Brewster (2005)
Sicurezza dell'impiego	Self-directed work teams	Ore di training annuali	Self-directed work teams	Opportunità interne di carriera	Condivisione di informazioni	Training
Training estensivo	Job rotation	Condivisione di informazioni	Problem-solving groups	Training	Programmi di Job Design	Share-option
Condivisione di informazioni	TQM	Job Analysis	Ore di training annuali	Valutazioni orientate ai profitti	Metodi di Job Analysis	Valutazione delle risorse umane
Gruppi auto-gestiti	Forum di suggerimento	Questionari attitudinari	Risoluzione dei conflitti	Condivisione dei profitti	Programmi di partecipazione	Condivisione dei profitti
Performance-based rewards	Contingent pay	Procedure di reclami	Job Design	Sicurezza dell'impiego	Incentive-based rewards	Bonus di gruppo
Riduzione dei differenziali di status	Induzione e training iniziale	Test per l'impiego	Percentuale di lavoratori	Partecipazione	Benefit	Comunicazione su finanza
Selective hiring	Ore di training annuali	Valutazione delle	Eventi sociali	Job Description	Training	Comunicazione sul cambiamento
		Criteri di promozione	Costo medio del lavoro		Grievance	Comunicazione sull'organizzazione del
			Benefit e costo totale del		Selezione e staffing	Carriere
						Comunicazione con il management

Figura 2.6: Contributi al tema delle *best HRM practices*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Beardwell J. e Claydon T. (2007), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 5th Edition, Financial Times Prentice Hall.

Delery e Doty (1996) notano, tuttavia, come alcune pratiche siano comuni a differenti autori: opportunità di carriera interna, sistemi di formazione strutturati, processi valutativi, sistemi di *profit sharing*, stabilità nelle relazioni d'impiego, meccanismi di ascolto dei dipendenti e *job definition*.

Innanzitutto è importante che un'organizzazione valuti sempre la possibilità di affidare nuovi incarichi al proprio personale, prima di rivolgersi all'esterno. La seconda pratica fa, invece, riferimento alla necessità di garantire ai dipendenti programmi formativi strutturati e finalizzati allo sviluppo di conoscenze e competenze. La formazione deve essere continua e deve coinvolgere l'intera organizzazione. I processi di *appraisal* hanno un ruolo importante, devono essere ben organizzati e basati sulla valutazione dei comportamenti e dei risultati ottenuti. I sistemi di *profit sharing* si rivelano strumenti utili, volti a legare la retribuzione dei singoli ai risultati economico-finanziari dell'azienda. La stabilità nelle relazioni di impiego può avere un ruolo rilevante. È, poi, fondamentale che i lavoratori siano ascoltati e coinvolti nei processi decisionali. Infine i dipendenti devono conoscere chiaramente i contenuti del proprio lavoro.

### **Critiche all'approccio universalistico**

La principale critica all'approccio "*best-practice*" allo SHRM riguarda l'adozione di una visione universalistica. Mancano, infatti, un'evidenza empirica e un fondamento teorico capaci di supportare la validità universale dell'applicazione di queste pratiche. Infatti la lista delle *best HRM practices*, come visto, non è univoca.

Il box 2.1 presenta, a titolo di esempio, una ricerca che si colloca in modo coerente all'interno di questo approccio allo *Strategic Human Resource Management*.

---

**BOX 2.1 – Esempio di ricerca con un approccio universalistico**

In questa ricerca gli studiosi Terpstra e Rozzel hanno condotto uno studio empirico per indagare il legame tra alcune pratiche di staffing considerate efficienti e alcune *performance* a livello organizzativo. Lo studio si basa sulla distinzione fatta da Schuler e Jackson (1987) sulle pratiche HRM in 5 aree base: (1) *planning*, (2) *staffing*, (3) *appraising*, (4) *compensation* e (5) *training & development*. Essi si focalizzano sulla *staffing area* (reclutamento e selezione). In particolare, viene analizzata la relazione tra cinque pratiche di *staffing* e le performance organizzative. Le pratiche considerate sono: (1) l'utilizzo di *follow-up studies* (studi supplementari) sulle fonti di reclutamento per capire quali fonti generassero la maggior parte di *high-performing employees*, (2) *validation studies* per le previsioni in ambito di selezione, (3) interviste strutturate e standardizzate, (4) *cognitive aptitude* e *ability test* ed infine (5) l'impiego di *biographical information blanks* (BIBs) o *weighted application blanks* (WABs) per la selezione. Queste ultime pratiche consistono in una serie di domande, da sottoporre al candidato, che predicono il successo atteso di quest'ultimo sul posto di lavoro, ciascuna delle quali possiede un diverso grado di significatività, espresso in base a dei pesi relativi, così da poter valutare una candidatura sulla base dei punteggi ottenuti.

L'obiettivo di questo studio è stato mettere in relazione le pratiche con le performance. In linea con le indicazioni di Schmitt e Schneider (1983), sono state analizzate e valutate le imprese sull'impiego di specifiche pratiche di selezione, prima citate, e poi su alcune performance a livello organizzativo quali: profitto annuale, crescita del profitto e crescita delle vendite. Come ultimo step, è stata valutata la relazione tra questi due set di *assessments* (pratiche-performance). Certamente, l'impatto di queste pratiche sarebbe stato maggiore nell'industria dei servizi piuttosto che nel settore manifatturiero, dove le risorse umane sono solo uno di un insieme di importanti input.

Lo studio ha previsto la somministrazione di un questionario inviato via mail a circa 1000 imprese americane, sia pubbliche che private. Di queste, 201 imprese hanno correttamente compilato e



rispedito il questionario al mittente. Nel 94% dei casi, il rispondente era il responsabile HRM dell'impresa e nel 6% dei casi, invece, rispondeva direttamente il CEO. Le imprese intervistate erano così distribuite per settore: *manufacturing* 46%, servizi 13%, *retail/wholesale* 16%, *financial* 12%, trasporti/comunicazione 6% e Agricoltura/costruzione 7%.

Di seguito sono brevemente presentati i risultati dello studio. Mentre, a livello generale, è stata riscontrata una relazione positiva tra l'impiego delle pratiche in esame e il profitto annuale e la sua crescita, non è stata trovata una correlazione significativa con la crescita delle vendite. Entrando nel merito e analizzando tale relazione, in base al tipo di settore, si sono ottenuti i seguenti risultati: nel settore dei servizi, l'impiego delle cinque *practices* è significativo per il raggiungimento di tutte le performance organizzative in oggetto (profitto annuale, crescita del profitto e delle vendite). Nel *wholesale/retail*, sembra essere significativa solo la relazione con l'*annual profit*. Nel settore finanziario, soprattutto con la crescita del fatturato. Infine, non è stata riscontrata una correlazione significativa tra *practices* e risultati dell'impresa, nell'industria manifatturiera.

Questo studio si inserisce in quel filone di pensiero secondo cui possono essere individuate delle relazioni tra pratiche di gestione delle risorse umane e *performance* organizzative, che possono essere generalizzate e quindi applicate ad un alto numero di imprese (in particolare in questo caso, tutte quelle appartenenti ad un medesimo settore).

**Fonte: David E. Terpstra, Elizabeth J. Rozzel, Personnel Psychology (1993)**

---

## **2.4.2 L'approccio contingente**

La teoria della contingenza si concentra sul legame tra lo *Strategic Management* e lo *Human Resource Management*, analizzando quale sia la *vertical integration* tra la *business strategy* di un'organizzazione e le sue politiche e pratiche di gestione delle risorse umane. Infatti questa *vertical integration* tra la *business strategy* da un lato e i comportamenti individuali e di gruppo dall'altro, ha un ruolo centrale nella produzione delle prestazioni dell'organizzazione. Gli studiosi sottolineano, infatti, come le *performance* dell'organizzazione dipendano dai comportamenti individuali e come le pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane siano dei meccanismi capaci di influenzare tali comportamenti così da renderli il più possibile coerenti con gli obiettivi dell'azienda.

Esistono numerosi modelli di *Strategic Human Resource Management* che si impegnano ad approfondire il legame tra *business strategy* e strategie, pratiche e politiche di gestione delle risorse umane, identificando differenti tipologie di integrazioni (o, come vengono chiamate dagli studiosi, "fit"). Tra questi, approfondiremo i *Lifecycle models* e i *Competitive advantage models*.

### **2.4.2.1 Lifecycle models**

Molti studiosi hanno cercato di applicare i modelli di *business* e *product lifecycle* alla gestione delle pratiche di gestione delle risorse umane, con l'obiettivo di identificare quali siano le pratiche di gestione più adeguate per ognuno degli stadi di sviluppo di un'organizzazione. Tra questi autori ricordiamo Baird e Meshoulum (1988) che identificano cinque stadi nella vita di un'organizzazione: *inization*, *functional grow*, *controlled grow*, *functional integration* e *strategic integration* e per ognuna di queste si impegnano a definire quali siano i più coerenti ("fittanti") approcci alla gestione delle risorse umane. In modo simile Kochan e Barocci (1985) approfondiscono quale siano le

attività di gestione delle risorse umane più critiche nelle fasi di crescita, maturità e declino di un'organizzazione (Figura 2.7).

Leve HRM	Obiettivo	Stadio del ciclo di vita		
		Crescita	Maturità	Declino
Recruitment, selezione e staffing	Attrarre i migliori talenti	Reclutare lavoratori in numero adeguato e in mix qualificato; pianificazione delle successioni; gestione dei movimenti del mercato interno del lavoro	Incoraggiare un turnover sufficiente per favorire nuove aperture; incoraggiare la mobilità come strumento di riorganizzazione	Pianificazione e implementazione della riallocazione delle forze lavoro
Compensation e Benefit	Incontrare o superare il livello di mercato per attrarre i talenti	Incontrare il mercato esterno ma considerare gli effetti sull'equità interna; stabilire strutture formali di compensazione	Controllo delle compensazioni	Controllo più stretto dei costi
Training e development	Definire i requisiti futuri e stabilire le scale della carriera	Creare team di gestione efficaci attraverso lo sviluppo gestionale e organizzativo	Mantenimento della flessibilità	Implementare servizi di consulenza per il retraining
Relazioni Impiegati	Lavoro- Impostare la filosofia e l'organizzazione delle relazioni	Mantenere la pace interna, l'etica e la motivazione	Controllo del costo del lavoro e miglioramento della produttività	Migliorare la produttività e raggiungimento della produttività

Figura 2.7: Attività critiche di HRM a differenti stadi di maturità dell'organizzazione o di una

*business unit*<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kochan T.A. e Barocci T.A. (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Little Brown, Boston, MA.

Comuni a queste ricerche sono i seguenti assunti. Durante la fase di *start-up* di un'organizzazione è fondamentale la flessibilità nella gestione delle risorse umane, per supportare la crescita e promuovere l'imprenditorialità. Nella fase di espansione, invece, quando il business cresce oltre una certa soglia, l'enfasi è data alla definizione di pratiche e politiche più formali. In seguito, nello stadio di maturità, quando cioè il mercato è maturo e i margini decrescono, l'attenzione del sistema di gestione delle risorse umane deve convergere sulla riduzione dei costi. Infine, nella fase di declino di un prodotto o di un *business*, è necessario concentrarsi sulla razionalizzazione.

Benché lo studio di tutti gli stadi sia rilevante, particolare attenzione viene data all'approfondimento del rapporto tra lo stadio di maturità e la gestione delle risorse umane. In questo stadio occorre perseguire due strategie di gestione delle risorse umane: la prima ha come obiettivo quello di essere "i migliori" nel presente, mentre la seconda ha come obiettivo quello di preparare l'organizzazione al futuro.

#### **2.4.2.2 *Competitive advantage models***

Questo secondo filone di studi, sempre inserito nel più generale approccio definito come contingente, si propone di identificare quale siano le pratiche di gestione delle risorse umane che meglio di altre sono "fittanti" con alcune strategie di business. In parallelo con i *Life-cycle models* sopra illustrati, anche in questo caso si adotta un approccio contingente, anche se l'elemento di contesto che viene qui considerato non è la fase del ciclo di vita dell'organizzazione ma la sua strategia di sviluppo.

Ad esempio, Shuler e Jackson (1987) fondano il loro modello contestuale di *Strategic Human Resource Management* sull'idea porteriana che esistano tre elementi chiave alla base del vantaggio competitivo di un'organizzazione: la *leadership* di costo, la differenziazione attraverso la qualità e il servizio e il focus su particolari nicchie di mercato. Identificano, quindi, le pratiche e le politiche di

gestione delle risorse umane capaci di “fittare” al meglio le strategie di riduzione dei costi, innalzamento della qualità e sviluppo dell’innovazione. Affermano, infatti, che le *business performance* possono essere incrementate attraverso pratiche di gestione delle risorse umane capaci di orientare i comportamenti individuali verso il raggiungimento delle strategie competitive prefissate. La definizione di compiti che prevedano una forte interazione tra soggetti può, ad esempio, favorire l’espressione della creatività dei dipendenti e quindi lo sviluppo dell’innovazione aziendale. Un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali facilita, invece, l’adozione di comportamenti orientati al lungo periodo, capaci di incrementare la qualità offerta ai clienti. Infine la riduzione dei costi può essere supportata attraverso la definizione chiara e stabile dei compiti, che favorisce comportamenti prevedibili e ripetitivi.

Un altro modello contestuale incluso nell’ambito dei “*Competitive Advantage Models*” è quello di Miles e Snow (1978). In questo *framework* gli autori individuano differenti tipologie di *business strategy*: *defenders*, *prospetors*, *analyzers* e *reactors* e per ognuna di queste indicano le strategie, le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane più adeguate.

La strategia di difesa (*defenders*) si concentra innanzitutto sul mantenimento dell’attuale posizione competitiva. Il sistema di gestione delle risorse umane dell’organizzazione deve, quindi, supportare l’efficienza organizzativa. La strategia di esplorazione (*prospectors*) è, invece, caratterizzata dal desiderio di innovare e cogliere nuove opportunità. La gestione delle risorse umane deve perciò favorire la flessibilità e l’orientamento all’apprendimento dell’organizzazione. La strategia di analisi (*analyzers*) si trova nel mezzo delle due strategie appena descritte e ha l’obiettivo di minimizzare i rischi e massimizzare le opportunità di un’organizzazione. Il sistema di gestione delle risorse umane deve, in questo caso, bilanciare la tensione alla flessibilità e all’efficienza. La strategia di reazione (*reactors*), infine, non può essere identificata come una vera e propria strategia, ma più come uno stato di instabilità che porterà ad una delle tre strategie esposte.

### 2.4.2.3 Critiche all'approccio contingente

Una delle principali critiche alle teorie “*best-fit*” è l'adozione di un approccio razionale alla pianificazione strategica. Il modello risulta incapace di tenere in considerazione le influenze culturali e nazionali sulla strategia di gestione delle risorse umane e manca un riferimento al settore di *business* in cui un'organizzazione opera. Viene, inoltre, criticata la mancanza di un'attenzione agli interessi dei dipendenti: si noti, infatti, come la teoria si concentri unicamente sul raggiungimento delle *performance* aziendali. Alcuni studiosi giungono ad affermare come uno stretto legame tra pratiche di gestione delle risorse umane e strategia possa, inoltre, divenire uno svantaggio per l'organizzazione. Infatti, all'interno di un contesto dinamico, un “*fit*” troppo rigido tra indirizzo strategico e sistema di gestione delle persone può, infatti, limitare la flessibilità di un'organizzazione nella gestione del cambiamento.

Da questa critica trae origine la “*complementary perspective*” che prevede un bilanciamento tra “*fit*” e flessibilità, elementi essenziali per l'efficienza organizzativa. Su questa idea si basa il modello di Wright e Snell (1998), riportato in Figura 2.8. Questo modello assume che il sistema di gestione delle risorse umane dell'organizzazione deve essere in grado di supportare una flessibilità organizzativa tale da permettere il raggiungimento di un “*fit* dinamico” che conduca al miglioramento delle *performance* aziendali. Esso infatti considera l'allineamento orizzontale e verticale e la flessibilità come due proprietà non ortogonali, quindi complementari nel perseguimento delle scelte di gestione delle risorse umane.

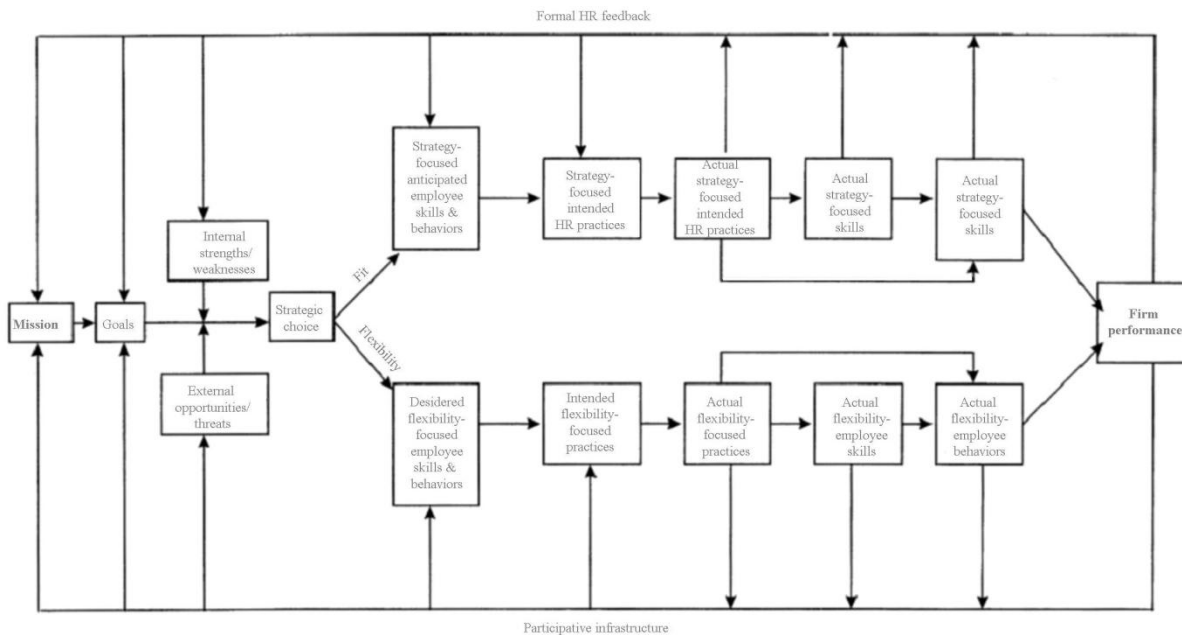


Figura 2.8: Un modello *fit/flessibile* dello SHRM<sup>4</sup>

Il box seguente presenta un esempio di ricerca in ambito di Strategic Human Resource Management che abbia adottato l’approccio contingente.

### BOX 2.2 - Esempio di ricerca con un approccio contingente

Uno dei modelli più accreditati della *best-fit school* ipotizza che le organizzazioni possano perseguire tre diverse strategie, e suggerisce, per ognuna di esse, le caratteristiche che dovrà avere il sistema di gestione delle risorse umane.

Le tre possibili strategie sono:

- strategia di innovazione, in cui l’azienda si propone di offrire sul mercato beni e servizi diversi da quelli dei concorrenti e percepiti dal cliente come “nuovi”;

<sup>4</sup> Wright P.M. e Snell S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, pp. 301-26.

- strategia di qualità, in cui l'azienda si propone di offrire beni e servizi il più possibile vicini e rispondenti alle esigenze percepite dai clienti;
- strategia di costo, in cui l'azienda cerca di essere il fornitore di beni e servizi a un costo più basso dei diretti concorrenti.

Di seguito, per ognuna delle tre strategie sopra evidenziate, vengono presentate le caratteristiche che deve assumere il sistema di gestione delle risorse umane. Le aziende che adottano la strategia di innovazione devono costruire un sistema di gestione delle risorse umane che favorisce lo scambio di idee e la capacità delle persone di assumersi rischi. Pertanto tale sistema dovrà prevedere:

- ruoli ampi e disegnati in modo che le persone siano chiamate a lavorare in gruppo;
- sistemi di valutazione delle prestazioni incentrati sui risultati di gruppo e orientati al lungo periodo;
- sistemi di sviluppo delle competenze ampi e non focalizzati sulle sole competenze richieste;
- sistemi retributivi focalizzati sulla coerenza ed equità interna più che su una coerenza con il mercato;
- sistemi di carriera interni orizzontali e verticali che diano alle persone la possibilità di sperimentarsi in più contesti.

Le aziende che perseguono una strategia di qualità dovranno invece orientare il sistema di gestione delle risorse umane verso l'incentivazione di comportamenti orientati all'affidabilità e l'adesione, da parte degli operatori, agli obiettivi aziendali. Il sistema quindi dovrà prevedere:

- job description esplicite e relativamente stabili;
- un alto livello di partecipazione dei lavoratori nelle scelte aziendali (anche attraverso il sindacato);
- un sistema di valutazione delle prestazioni sia individuale che di gruppo e orientato ai risultati di medio periodo;



- un sistema retributivo relativamente egualitario che enfatizzi il concetto di stabilità del rapporto di lavoro;
- un sistema continuo di sviluppo verticale delle competenze di ruolo.

Infine, se un'azienda decide di orientarsi verso una strategia di costo, sarà necessario disegnare il sistema di gestione delle risorse umane il più possibile focalizzato sulla riduzione dei costi e sul controllo stretto degli operatori da parte dei manager. Ciò significa:

- ruoli stabili e con molta specializzazione sia verticale che orizzontale;
- sistemi di carriera che enfatizzano la specializzazione e l'efficienza;
- sistemi di valutazione della prestazione focalizzati sull'efficienza e orientati al breve periodo;
- sistemi retributivi costantemente mantenuti in linea con il mercato;
- livelli essenziali di formazione e sviluppo delle risorse.

Questo modello si inserisce all'interno dell'approccio contingente in quanto assume che il sistema di gestione delle risorse umane deve essere disegnato integrando le diverse leve che lo compongono, a valle della definizione della strategia aziendale. Il suo principale compito è infatti quello di assicurare l'implementazione di tale strategia ai diversi livelli dell'organizzazione.

**Fonte: Schuler R.S. e Jackson S.E. (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, The Academy of Management Executive**

---

### 2.4.3 *L'approccio configurazionale*

Come visto, la teoria della contingenza è fortemente criticata per la sua tendenza alla semplificazione della realtà organizzativa. Tende, infatti, ad assumere come relazioni lineari i collegamenti tra le variabili strategiche dell'organizzazione (innovazione, costi, qualità, ecc.) e quelle interne come la gestione delle risorse umane.

L'approccio configurazionale si impegna a superare i limiti del tradizionale modello contingente. Questo approccio si concentra su come configurazioni diverse di molteplici variabili indipendenti siano correlate ad alcune variabili dipendenti, piuttosto che su come singole variabili indipendenti si leghino a variabili dipendenti. In altri termini viene posta attenzione non a singole pratiche di gestione delle risorse umane, ma alla coerenza interna dell'insieme delle pratiche, nella logica di sistema integrato di gestione delle risorse umane.

In questa ottica, infatti, la gestione delle risorse umane capace di supportare le *performance* dell'organizzazione, non solo deve adattarsi al contesto garantendo un *vertical fit*, ma deve anche mantenere una coerenza interna o *horizontal fit*.

Ad esempio Delery e Doty (1996) individuano, per due delle *business strategy* identificate da Miles e Snow (1978), in particolare le strategie di *defenders* e *prospectors*, la configurazione delle pratiche di gestione delle risorse umane capace di massimizzare sia l' *horizontal fit* che il *vertical fit* (si veda la Figura 2.9).

Defenders	Prospecters
Opportunità interne di carriere	Poche opportunità di carriera interne
Sistemi di training formali	Mancanza di un sistema di training formale
Valutazione basata sul comportamento	Valutazione basata sugli output
Compensazione basata sulla gerarchia	Sistema di condivisione dei profitti
Sicurezza dell'impiego	Poca sicurezza dell'impiego
Voce all'impiegato	Limitata voce all'impiegato
Definizione del lavoro particolare	Definizione del lavoro generale

Figura 2.9: Configurazioni di pratiche HR per ottenere il massimo *vertical fit* e *horizontal fit*<sup>5</sup>

I due autori sostengono che per supportare la strategia di difesa la gestione delle risorse umane deve riconoscere il valore dei dipendenti che possiedono conoscenze e competenze specifiche (legate all'azienda e ai suoi prodotti). Queste specifiche *skills* devono essere sviluppate attraverso programmi di formazione, che occorre siano chiaramente collegati a percorsi di carriera e sistemi di valutazione che favoriscano la crescita dei dipendenti piuttosto che i risultati a breve termine. Il sistema di gestione delle risorse umane quindi deve sostenere la creazione di un ambiente con basso *turnover*, per ridurre i costi relativi alla formazione e allo sviluppo di nuovi dipendenti. A tal fine è

<sup>5</sup> Delery J. e Doty H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.

fondamentale che i lavoratori siano ascoltati e sia data loro la sicurezza della stabilità della relazione d'impiego.

Differente risulta l'insieme di pratiche ottimali volte a supportare la strategia di esplorazione. Le competenze necessarie sono in continua evoluzione. L'organizzazione può, quindi, rivolgersi all'esterno per ricercare nuovi talenti e deve continuamente aggiornare i suoi percorsi formativi. La definizione dei compiti non è più stabile, la valutazione viene correlata ai risultati e la *compensation* a sistemi di *profit-sharing*. Infine, in un contesto così dinamico, non risulta conveniente concentrarsi su un'ottica di lungo periodo nella relazione con i dipendenti.

Come emerge da questo esempio, l'approccio configurazionale ha fornito agli studiosi una nuova linea di sviluppo degli studi in ambito di gestione delle risorse umane, in quanto ha posto la questione di quale sia il sistema integrato di gestione delle persone che sia capace di assicurare prestazioni organizzative superiori.

In quest'ottica, MacDuffie (1995), individua configurazioni specifiche o "*bundles*" di pratiche HR capaci di aumentare le *performance* aziendali. Allo stesso modo Ichniowski, Shaw e Prennushi (1994) si impegnano a verificare l'ipotesi che "le combinazioni di pratiche di gestione delle risorse umane hanno effetti maggiori in termini di produttività rispetto alla somma degli effetti delle pratiche individuali".

Come sottolineato, il più grande pregio dell'approccio configurazionale è quello di dare attenzione alla coerenza interna dell'insieme delle pratiche di gestione delle risorse umane. A questo punto di forza è tuttavia legata la maggior criticità dell'approccio. Si dà, infatti, rilevanza all'effetto dell'insieme delle pratiche sulle *performance* senza approfondire il legame tra singole pratiche e risultati. Inoltre, data la loro complessità, le configurazioni di pratiche adottate nella realtà facilmente si discostano da quelle ideali individuate nei modelli configurazionali di numerosi studi.

Il Box 2.3 presenta un esempio di ricerca in ambito di Strategic Human Resource Management che abbia adottato l'approccio configurazionale.

---

### **BOX 2.3 - Esempio di ricerca con un approccio configurazionale**

Il presente approfondimento ha lo scopo di illustrare un esempio di ricerca che dimostri e mostri i principi e i vantaggi di un approccio configurazionale nello studio della gestione delle risorse umane.

L'autore dello studio parte dal presupposto che anche differenti politiche di produzione (lean o di massa) implicitamente richiedono differenti modalità di gestione delle risorse umane, ma non è immediato interpretare come le pratiche di gestione delle risorse umane siano esplicitamente integrate nelle diverse configurazioni dei sistemi di produzione.

In particolare, l'autore assume che le innovative pratiche di gestione delle risorse umane contribuiscono maggiormente al miglioramento delle performance economiche solo quando sono soddisfatte tre condizioni:

- Il personale è in possesso di conoscenze e abilità di cui sono privi i manager;
- Il personale è motivato e applica queste conoscenze e abilità attraverso sforzi discrezionali;
- Il business aziendale richiede una strategia di produzione che può essere raggiunta solo mediante il contributo del personale.

Basandosi sui risultati di una *survey* su 62 stabilimenti di assemblaggio automobilistico, l'autore testa quindi due ipotesi:

- Le pratiche innovative di gestione delle risorse umane influenzano le performance non individualmente ma come un insieme interrelato di elementi in un sistema integrato, in

quanto si vengono a delineare condizioni che supportano la motivazione del personale e stimolano l'acquisizione di abilità e competenze;

- Il sistema integrato di gestione delle risorse umane contribuisce maggiormente alla produttività dello stabilimento quanto più esso risulta integrato con le politiche di produzione sotto un'unica logica organizzativa di "flexible production system".

La logica organizzativa del "*flexible production system*" ha la capacità di integrare insieme pratiche di gestione della produzione (legate alla minimizzazione dei buffer) con quelle di gestione delle risorse umane (legate alla diffusione di abilità e motivazione nella forza lavoro). In tale approccio, il legame tra minimizzazione dei buffer e sviluppo delle capacità umane è guidato dalla filosofia del miglioramento continuo (*kaizen*).

Nella definizione del campione sono stati contattati 90 stabilimenti, rappresentanti 24 produttori in 16 Paesi, e approssimativamente il 60% della capacità produttiva mondiale. Le risposte sono arrivate da circa 70 stabilimenti. Essi erano divisi in due categorie ("*flexible*" e "*luxury*") nell'ipotesi che i sistemi di produzione potessero essere sostanzialmente differenti nei due casi. Dei 70 stabilimenti sono stati poi considerati i 62 le cui risposte sono state ritenute più complete. Il questionario, inviato al *plant manager*, è stato successivamente distribuito agli specifici manager di funzione. Numerosi contatti telefonici e via fax sono stati portati avanti col fine di migliorare i dati collezionati.

Le variabili misurate dalla ricerca sono di seguito illustrate.

Le variabili dipendenti misurate sono state:

- Produttività del lavoro: definito come le effettive ore di lavoro necessarie per assemblare un veicolo in un dato stabilimento, corretto per consentire la comparabilità con gli altri stabilimenti;

- Qualità: definita come il numero di difetti per 100 veicoli assemblati.

Le variabili indipendenti invece sono state:

- Misure legate all'organizzazione della produzione: sono stati definiti tre indici particolari (Uso dei buffer, *Work System*, *HRM Policies*) e costruito un indicatore globale (Production organisation Index)

Infine, le variabili di controllo considerate sono state:

- Automazione Totale: misurata su ogni area funzionale e basata sul livello di automazione specifico della funzione;
- Scala dello stabilimento: calcolata come il numero medio di veicoli assemblati durante un giorno-standard di lavoro, corretto con l'utilizzazione della capacità;
- Complessità del Mix di modelli: includeva il numero di piattaforme, modelli e pianali meccanici differenti assemblati;
- Età del progetto del prodotto: calcolata come media pesata degli anni dall'ultima modifica del progetto per tutti i prodotti assemblati nello stabilimento.

Le analisi dei dati raccolti hanno consentito all'autore di individuare tre *cluster* identificanti tre configurazioni del sistema di produzione: *Mass Production*, *Transition*, *Flexible Production*. Ogni configurazione, quindi, riassumeva una determinata combinazione dei tre indici *Uso dei buffer*, *Work System* e *HRM policies*. Il passo successivo è stato quello di identificare le relazioni tra le configurazioni, ora variabili indipendenti, e le performance in termini di produttività e qualità, rappresentanti le variabili dipendenti. In particolare, l'evidenza empirica ha mostrato come le maggiori correlazioni tra configurazione e performance le si ritrovano nell'implementazione di un approccio di tipo *Flexible Production*, organizzazione che massimizza il grado di integrazione tra

pianificazione della produzione, organizzazione del lavoro e pratiche di gestione delle risorse umane.

Come osservabile, il progetto di ricerca appena presentato mostra i punti chiave dell'approccio configurazionale. Esso mostra, infatti, come configurazioni diverse di molteplici variabili indipendenti (in questo caso: uso dei *buffer*, *work system* e politiche di gestione delle risorse umane) siano correlate ad alcune variabili dipendenti (in questo caso: produttività e qualità degli output), piuttosto che su come singole variabili indipendenti si leghino a variabili dipendenti.

L'attenzione, pertanto, si sposta da una visione particolare ad una sistemica della gestione delle risorse umane, vista in un'ottica di coerenza interna e di integrazione con le altre funzioni aziendali.

**Fonte: Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems In The World Auto Industry - John Paul MacDuffie (1995)**

---

#### ***2.4.4 Approccio contestuale***

L'approccio contestuale propone un importante cambiamento del punto di vista dell'analisi dei sistemi di gestione delle risorse umane aziendali. Diversamente dai precedenti approcci, esso introduce una spiegazione descrittiva e globale attraverso un più ampio modello, applicabile a differenti ambienti, comprendendo le particolarità dei contesti geografici ed industriali. Un gruppo di autori (molti appartenenti alla Price Waterhouse Cranfield Project) sostiene che è necessario espandere il campo di indagine dello *Strategic Human Resource Management*. Non si deve cioè indagare solo il suo funzionamento interno e quindi come può supportare il raggiungimento degli



obiettivi di business, ma anche le sue relazioni con il contesto esterno e organizzativo in cui vengono prese le decisioni manageriali (Brewster, 1999).

In questo senso, il contributo principale dell'approccio contestuale sta nella riconsiderazione del rapporto tra il sistema di gestione delle risorse umane e il suo contesto. Mentre gli altri approcci, al massimo, considerano il contesto come una variabile di contingenza, questo approccio propone una spiegazione che supera il livello organizzativo ed integra la funzione in un quadro macro-sociale con il quale interagisce. Secondo questi autori, il contesto influenza ed è influenzato dalla strategia di gestione delle risorse umane (Brewster e Bournois, 1991; Brewster, 1993, 1995, 1999). Le strategie non sono solo spiegate attraverso il loro contributo alle performance organizzative, ma anche attraverso la loro influenza sugli altri aspetti interni all'organizzazione e dei loro effetti sull'ambiente esterno. L'estensione del modello che essi propongono, quindi, riconsidera l'importanza dei fattori ambientali, comprese le variabili che sono state tradizionalmente sottostimate, come l'influenza delle pubbliche amministrazioni, sindacati o il condizionamento sociale e istituzionale (Legge 1989; Gaugler, 1988; Albert, 1989, Guest, 1990; Pieper, 1990; Bournois, 1991; Brewster e Bournois, 1991).

Il cambiamento di prospettiva proposto dal modello contestuale comporta la riconsiderazione di tre aspetti della gestione delle risorse umane: la natura delle risorse umane, il livello di analisi e gli attori implicati in questa funzione organizzativa (Brewster, 1999).

Questa riconsiderazione della natura delle risorse umane influenza anche la posizione di questa funzione all'interno dell'impresa. In questo senso, Brewster e Hoogerdoom (1992), Brewster e Soderstrom (1994) e Brewster (1997) descrivono una funzione che non è più esclusiva responsabilità degli specialisti del personale, ma è estesa al resto dei manager, specialmente a livello di linea. Riguardo al livello di analisi, l'approccio contestuale propone uno scopo ben più ampio rispetto ai modelli precedenti, integrando il sistema di gestione delle risorse umane nell'ambiente in cui si sviluppa. Per questo motivo, gran parte della letteratura contestuale è

concentrata a livello europeo, o sviluppa studi comparativi sulle implicazioni dei diversi contesti nazionali per la gestione delle risorse umane (Brewster, 1999). A seguito di questa nuova natura, è anche necessario riconsiderare gli attori che partecipano alla funzione delle risorse umane. In questo senso, studi come quelli proposti da Cappelli (1995), Jackson and Schuler (1995), Becker (1997), Harrell-Cook e Ferris (1997) e Bowen (1999) arricchiscono il modello contestuale con la considerazione dell'importanza strategica di quello che Schuler e Jackson chiamavano "multiple stakeholder framework" (Schuler e Jackson, 2000). Così, un gruppo più ampio di soggetti interessati è considerato nella formulazione e attuazione di strategie di risorse umane. Questi stakeholder possono essere non solo interni ma anche esterni, ed entrambi influenzano e sono influenzati dalle decisioni strategiche (Jackson e Schuler, 1995; Tyson, 1997). Così, la reciprocità di interessi viene considerata un requisito necessario per il mantenimento della posizione dell'impresa nel lungo termine (Brewster, 1995). Mentre i precedenti tre modelli condividevano, in senso lato, gli stessi fondamenti teorici, il modello contestuale ha un punto di partenza diverso. Il suo riesame del quadro della ricerca in ambito di *Strategic Human Resource Management* implica una critica di molti dei presupposti della teoria razionale e normativa. Spesso, infatti, le basi teoriche degli autori che assumono questo approccio sono molto più vicine alla disciplina delle *Industrial Relations* (Brewster, 1993, 1995, 1999; Sparrow e Hiltrop, 1994).

L'obiettivo descrittivo della prospettiva contestuale è caratterizzato ad oggi dall'uso di tecniche di analisi che si basano quasi esclusivamente su statistiche "semplici", come l'analisi delle medie e delle deviazioni standard (Brewster e Bournois, 1991). Tuttavia, gli autori che operano in questo approccio di ricerca, affermano che l'applicazione di tecniche quantitative e qualitative più complesse potrebbe consentire un'analisi più approfondita delle forze sociali, istituzionali e politiche, e una migliore comprensione degli effetti delle decisioni di gestione delle risorse umane sull'ambiente (Gratton, 1999).

Pertanto, le conclusioni dell'approccio contestuale non devono essere viste come alternative ma come complementari ai tre approcci sopra presentati.

## **2.5 Le prospettive future dello Strategic Human Resource Management**

In termini di sviluppi futuri del filone di studi dello *Strategic Human Resource Management*, gli studi recenti si sono concentrati sui tre temi elencati: attori interessati agli impatti del sistema di gestione delle risorse umane, prestazioni aziendali da considerare nella ricerca, orientamento temporale della ricerca.

### ***2.5.1 Attori interessati agli impatti del sistema di gestione delle risorse umane***

Alcuni studi hanno problematizzato quali siano gli attori da considerare nell'analisi degli impatti del sistema di gestione delle risorse umane. Ad esempio Way e Johnson (2005) sono convinti che un *framework* capace di spiegare la relazione tra il sistema di gestione delle risorse umane e la *performance* debba integrare più prospettive, tra cui la considerazione dei differenti stakeholder.

Un approccio *multi-stakeholder* (che cioè applichi la già citata teoria degli *stakeholder* alla gestione delle risorse umane) coglie, infatti, la natura dinamica, pluridimensionale e multilivello del processo di gestione strategica (Freeman e McVea, 2001). In particolare, la prospettiva *multi-stakeholder* permette di considerare:

- l'influenza che lo il sistema di gestione delle risorse umane ha sugli stakeholder;
- l'influenza degli stakeholder sul sistema di gestione delle risorse umane e quindi sull'efficacia organizzativa;

- l'influenza degli stakeholder sulle modalità attraverso cui viene misurata l'efficacia organizzativa.

Il “valore” del sistema di gestione delle risorse umane (derivante dal suo impatto sull'efficacia organizzativa) può, quindi, rafforzarsi se la gestione delle risorse umane ha la capacità di rispondere ad esigenze interne ed esterne. Il box seguente presenta i risultati di una ricerca svolta sulla letteratura in ambito di *Strategic Human Resource Management*, che evidenzia come questo tema sia stato tradizionalmente poco considerato dagli studiosi.

---

#### **BOX 2.4 – Una analisi della ricerca in ambito *Strategic Human Resource Management***

Gli autori di questo articolo hanno analizzato la letteratura scientifica di natura empirica che ha studiato il tema del legame tra il sistema di gestione delle risorse umane e i risultati delle imprese. Gli articoli presi in considerazione sono stati in totale 104, pubblicati dal 1994 al 2003 dai 27 *journal* scientifici più rilevanti, selezionati attraverso la costituzione di un panel internazionali di accademici operanti in ambito di gestione delle risorse umane.

Gli articoli selezionati sono stati analizzati in relazione alle seguenti variabili:

1. il livello dell'analisi su cui gli articoli si sono concentrati, che è stato clusterizzato nelle seguenti classi: individuale, di ruolo, di gruppo, di stabilimento/business unit, di impresa/gruppo, di *industry*;
2. il *theoretical framework* che i diversi articoli hanno costruito, ed in particolare quali teorie gli autori hanno utilizzato per la costruzione del quadro di riferimento; le teorie considerate sono le stesse presentate nella seconda parte di questo Capitolo;
3. come l'ambito della gestione delle risorse umane è stato, nelle diverse ricerche, definito e operazionalizzato, cioè se in termini di: sistema integrate che include più processi, pratiche

- di gestione riguardanti uno o più processi (quali ad esempio la selezione, la formazione...)  
oppure tecniche di gestione specifiche (quali ad esempio la formazione *on the job*, specifici pacchetti di *compensation*...);
4. quali variabili di controllo sono state considerate nel disegno dell'indagine, clusterizzate nelle seguenti classi: variabili di controllo a livello interorganizzativo (come ad esempio la tecnologia disponibile, lo stato del mercato di sbocco...), variabili di controllo a livello organizzativo (quali ad esempio la dimensione aziendale, l'età dell'impresa, l'intensità di lavoro e/o capitale...) ed infine variabili di controllo a livello individuale (quali ad esempio l'età, il genere, il grado di istruzione...);
  5. quali strategie di *data collection* sono state utilizzate (se cioè prevedendo *single* oppure *multiple raters*, oppure se interpellando attori diversi quali ad esempio operatori della Direzione delle Risorse Umane, sindacalisti, lavoratori, managers...);
  6. quali tipologie di prestazione sono state considerate "in output", ossia (riprendendo la distinzione già presentata all'interno del presente Capitolo) se prestazione di tipo: *HR outcomes* (quali ad esempio il turnover, la motivazione, l'*employee satisfaction*...), *Organizational outcomes* (quali ad esempio la qualità dei servizi /prodotti, la produttività...) oppure i *Financial outcomes* (valore delle azioni, redditività...).

In merito in particolare all'ultimo punto, cioè a quali tipologie di risultati si facesse riferimento, l'articolo ha avuto il merito di esplicitare in modo del tutto evidente come la letteratura sia a tutt'oggi focalizzata su una prospettiva *shareholder based*, in quanto "la percezione in merito alla bontà del sistema di gestione delle imprese è quasi sempre legata a prestazioni di natura finanziaria, tipicamente di interesse di manager e proprietari/investitori; è stato sorprendente ad esempio scoprire che sono in 2 casi su 104 è stato considerato il punto di vista del cliente finale, mentre solo in altri 2 casi si è considerata la percezione del sindacato" (p. 77).

Sulla base di questi dati gli autori concludono che “In relazione ad alcuni scandali recenti (quali ad esempio Enron oppure WorldCom in USA, Marconi e Railtrack in UK, Ahold in Olanda oppure Parmalat in Italia) la concentrazione su sole misurazioni di natura finanziaria e di breve periodo, può portare ad errori significativi. Per far fronte a questi errori e acquisire una prospettiva di medio – lungo termine nella valutazione dell’impatto di un sistema di gestione delle persone sull’organizzazione, è necessario stressare l’urgenza di procedere verso studi di natura longitudinale, in grado cioè di registrare gli impatti delle scelte nel corso del tempo” (p. 79).

---

### **2.5.2 Prestazioni aziendali da considerare nella ricerca**

L’attenzione alle prestazioni aziendali attesa da una pluralità di *stakeholder*, comporta che sempre più, tra i risultati rilevanti di un’organizzazione, è necessario considerare non solo le prestazioni finanziarie, ma anche le *performance* sociali e ambientali.

Una gestione delle risorse umane strategica deve, quindi, essere in grado di supportare un’organizzazione non solo nel raggiungimento dei suoi obiettivi finanziari, ma anche nel perseguimento delle *performance* sociali e ambientali. Tali prestazioni rappresentano, infatti, preziosi indicatori del valore di una società in un’ottica di lungo periodo.

Su questo tema si concentrano Boudreau e Ramstad (2005), che sottolineano come siano in atto due importanti cambiamenti nella gestione delle risorse umane:

- le imprese devono attrarre, trattenere e sviluppare talenti in grado di supportare la competitività in un contesto globalizzato sempre più complesso, contribuendo all’innovazione;

- il sistema di gestione delle risorse umane deve sviluppare azioni con una costante ottica di lungo periodo per supportare i risultati finanziari, sociali e ambientali di un'organizzazione.

### **2.5.3 Orientamento temporale della ricerca**

Jabbour e Santos (2008) visti i numerosi studi che legano il sistema di gestione delle risorse umane e le *performace* nel lungo periodo, concludono che la gestione delle risorse umane abbia un ruolo decisivo nella sostenibilità di un'organizzazione, ma che essa necessiti di essere ancora studiata da ricerche con solide basi empiriche (in particolare, da ricerche di natura longitudinale che riescano a registrare gli impatti delle scelte in ambito di gestione delle risorse umane nel tempo).

## **2.6 Conclusioni**

In sintesi, possono essere fatte alcune considerazioni sui temi affrontati in questo capitolo. Innanzitutto, emerge chiaramente che un tema centrale nel dibattito sullo SHRM è il legame tra una gestione strategica delle risorse umane e le *performance* aziendali. Studi recenti suggeriscono che una reale comprensione di tale legame debba fondarsi sull'integrazioni di differenti approcci allo SHRM (universalistico, contingente, ecc.) tra cui la considerazione di una prospettiva *multi-stakeholder*.

Dopo aver analizzato gli approcci e i modelli della SHRM, ci si è soffermati sulla valutazione del contributo dell'HRM alle prestazioni aziendali e si è affermato che è necessario tenere sempre più in considerazione un'ottica di lungo periodo. Una gestione delle risorse umane strategica non solo deve essere in grado di supportare un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi correnti, ma soprattutto deve favorire il successo aziendale nel lungo periodo.

Infine, dopo aver visto il legame tra SHRM e performance ed aver riconosciuto l'importanza di adottare un'ottica di lungo periodo, si è sottolineato che il concetto di sostenibilità non è legato solo all'ambito economico ma è relativo anche al campo sociale ed ambientale. Questo ultimo concetto, qui solamente accennato, verrà approfondito nel prossimo capitolo, in cui verranno analizzate le teorie alla base dell'idea di sostenibilità aziendale ed in particolare verrà analizzato il significato che questo concetto assume in ottica di gestione delle risorse umane.



## 3 Da Strategic HRM al Sustainable HRM

### 3.1 Obiettivi e struttura del capitolo

Il presente Capitolo ha l'obiettivo di evidenziare i contributi della letteratura che coniuga sostenibilità e gestione delle risorse umane. Questi contributi, come emerso nel capitolo 2, sono inclusi nel filone di ricerca dello *Strategic Human Resource Management*, di costituiscono l'evoluzione più recente. In particolare, la presentazione di tali studi si propone di esplicitare cosa la Direzione delle Risorse Umane di un'impresa possa effettivamente fare per favorire la sostenibilità dell'organizzazione.

Per rispondere a questo obiettivo il Capitolo si compone di quattro parti. Nella prima si evidenzia perché la letteratura sostenga che proprio la Direzione delle Risorse Umane abbia un compito importante nel perseguimento della sostenibilità dell'azienda, presentando i risultati di una ricerca empirica che ha recentemente mappato quanto questa convinzione sia diffusa nel mondo degli *HR Professional*. La seconda parte, invece, focalizza l'idea di base che ha spinto sia gli studiosi che le imprese a tentare le prime applicazioni operative del concetto di sostenibilità alla gestione delle risorse umane mentre la terza affronta il tema dei trend che rendono queste applicazioni sempre più importanti per le imprese.

La quarta parte si propone di illustrare i filoni di ricerca che la letteratura ha elaborato nello studio della sostenibilità applicata alla gestione delle risorse umane. Tali filoni sono quattro: *Sustainable Work System (SWS)*, *Sustainable and Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Sustainable Resource Management (SRM)* e un quarto filone che fa riferimento alla letteratura sull'ampio tema della Corporate Social Responsibility che, seppur ancora solo in parte legato all'ambito di ricerca dello *Strategic Human Resource Management* (Whetten 2002), presenta alcuni risultati importanti per ricercatori e professionisti della Direzione delle Risorse Umane. In questa

parte del capitolo i quattro filoni vengono illustrati presentando i problemi da cui partono, i loro assunti teorici e le loro implicazioni manageriali.

Infine, la quinta parte, che è anche la più corposa, riporta i contributi di letteratura che da un lato forniscono un quadro ampio della materia e dall'altro hanno un'ampia applicabilità operativa, cioè qualificano in modo chiaro quali azioni concrete la Direzione delle Risorse Umane può realizzare per contribuire alla sostenibilità dell'organizzazione. Questa parte include cinque studi: il primo, più teorico, propone un'analisi delle implicazioni etiche riguardanti la gestione delle risorse umane, ed è utile per esplicitare quali siano gli assunti morali che sottendono ad alcune delle principali pratiche di gestione delle persone messe in atto dalle imprese; il secondo studio focalizza invece il tema ambientale, evidenziando cosa la Direzione delle Risorse Umane può realizzare per migliorare l'impatto ambientale delle operations dell'impresa; il terzo e il quarto studio – che possono essere inclusi nel filone di ricerca definito come *Strategic and Sustainable Human Resource Management* - presentano una serie di indicazioni su come debba essere implementato un sistema di gestione delle risorse umane che voglia essere sostenibile; infine il quinto studio – incluso nel filone *Sustainable Work System* – presenta alcune indicazioni per disegnare ruoli aziendali che siano sostenibili da un punto di vista delle risorse umane che li interpretano. Ogni studio è presentato nei suoi contenuti fondamentali, seguito da un commento finale che ne evidenzia le principali caratteristiche teoriche e le più rilevanti applicazioni pratiche.

### **3.2 Dallo Strategic al Sustainable Human Resource Management: l'impegno della Direzione delle Risorse Umane per la sostenibilità**

Come emerso nel Capitolo 2, gli sviluppi futuri più interessanti che caratterizzano il filone di ricerca dello Strategic Human Resource Management sono collegati al legame tra pratiche di gestione delle risorse umane e sostenibilità dell'organizzazione.

Ma perché si ritiene che propria la Direzione delle Risorse Umane possa giocare un ruolo rilevante nello sviluppo della sostenibilità dell'impresa? Nel 2008 Jabbor e Santos affrontano questo tema, tracciando la traiettoria di quello che è il percorso di *shift* dallo *Strategic* al *Sustainable* HRM. Nel loro discorso sul ruolo della Direzione delle Risorse Umane nell'implementazione della sostenibilità organizzativa, i due autori identificano quattro giustificazioni nella scelta di vedere la Direzione delle Risorse Umane come attore chiave per il raggiungimento della sostenibilità dell'organizzazione:

1. La Funzione Risorse Umane è una funzione che presenta le maggiori potenzialità per includere i postulati di sostenibilità nei confini organizzativi e nella stessa missione dell'impresa (Vickers 2005);
2. Il fatto che le organizzazioni sostenibili richiedono un focus di lungo termine e azioni che allontanano la ricerca da tematiche esclusivamente economiche apre ambiti di azione fino ad ieri non considerati nella progettazione, gestione e valutazione dei sistemi di gestione delle risorse umane in azienda (Wilkinson, Hill e Gollan, 2001);
3. Stimolare la sostenibilità organizzativa rappresenta un paradigma di sviluppo avvertito anche dagli stessi operatori delle Funzione HR in azienda (Boudreau e Ramstad, 2005);
4. I bisogni di un numero di stakeholder sempre crescente, cui le imprese stanno dando sempre più attenzione, impattano in modo rilevante anche sulle modalità di funzionamento del sistema di gestione delle risorse umane in azienda (Colakoglu, Lepak e Hong, 2006).

Ma, come può essere interpretato il ruolo della funzione HR nella definizione dei caratteri di una organizzazione sostenibile? Secondo Wilkinson (2001), si possono identificare due tematiche centrali nel dibattito sulla sostenibilità che coinvolgono il mondo organizzativo: in primo luogo, la sostenibilità comporta importanti cambiamenti nel contesto organizzativo che possono essere interpretati come quello sviluppo naturale che permette di raggiungere un punto d'incontro tra i

bisogni delle attuali generazioni con le aspettative di quelle future; in secondo luogo, la sostenibilità richiede di incentrare il focus sugli ambiti di gestione e sviluppo strategico delle risorse umane strettamente legate a tematiche *ethics-oriented*. In allineamento con il concetto della *triple-bottom-line* di Elkington (1994), Hart e Milstein (2003) affermano che “un’impresa sostenibile, che contribuisce allo sviluppo sostenibile, produce contemporaneamente effetti benefici in termini economici, sociali ed ambientali”. L’importanza dell’inserimento dei temi di sostenibilità all’interno dell’ambito HRM è stato anche analizzato da Boudreau e Ramstad (2005) che, nel loro lavoro pionieristico riguardante l’integrazione di HRM e sostenibilità, hanno identificato due grandi sfide: la prima è legata all’attrarre, mantenere e sviluppare talenti per sopravvivere nella globalizzazione e favorire l’innovazione; la seconda è connessa all’implementazione di un sistema HRM in grado di incontrare obiettivi economici, sociali e ambientali, sviluppando azioni con approccio sistemico di lungo periodo.

In particolare, quindi, adottare una logica di azione manageriale in ambito di gestione delle risorse umane che assuma in modo consapevole la sfida della sostenibilità ha due implicazioni fondamentali:

1. Focalizzare l’attività della Direzione delle Risorse Umane bilanciando obiettivi di breve con obiettivo di medio - lungo periodo;
2. Focalizzare l’attività della Direzione delle Risorse Umane bilanciando l’attenzione alle prestazione economico – finanziare dell’impresa con le prestazione sia ambientali che sociali.

In termini di ricerca, questo comporta uno sforzo su tematiche del tutto nuove. Infatti, se la letteratura manageriale ha già ampiamente dimostrato come un buon sistema di gestione delle risorse umane possa contribuire al miglioramento delle prestazioni economico – finanziarie dell’impresa in una logica di breve periodo, appare ancora parzialmente esplorato l’impatto delle

scelte di gestione delle risorse umane sulle prestazioni aziendali sul medio – lungo termine e sulle prestazioni sociali ed ambientali dell’impresa. Anche in termini di pratica manageriale l’assunzione di questa prospettiva appare sfidante. Essa infatti, non comporta, come vedremo, l’adozione di semplici misure atte a ridurre la “*unsustainability*”, ma di veri e propri cambiamenti di cultura d’impresa, stabilendo nuove regole di competizione e magari anche nuovi indicatori per misurare le performance aziendali non solo dal punto di vista economico ma anche considerando altre dimensioni (Ehrenfeld 2005). In particolare, in termini di pratiche manageriale, lo studio più estensivo su questo tema è quello realizzato da Zaugg (2001) sull’interesse dei professionisti HR sulla sostenibilità e sulla loro concezione della stessa. Questo studio ha rivelato che le imprese europee sono interessate al tema del *Sustainable HRM* anche se le pratiche corrispondenti sono applicate con esitazione e non sistematicamente.

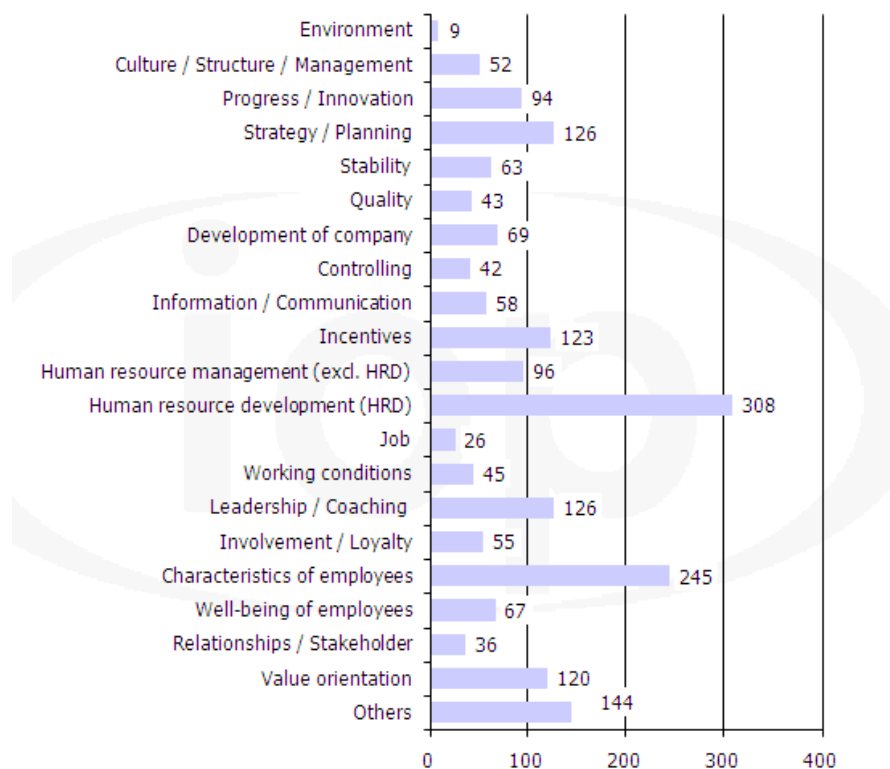


Figura 3.1: la concezione di HRM sostenibile nelle imprese europee<sup>6</sup>

<sup>6</sup> N. Thom, R. Zaugg, A. Blum – University of Berne (2006)

Mediante una survey estesa a 1016 imprese europee, gli autori hanno voluto determinare, tra le altre, il concetto e lo stadio dell'implementazione di sistemi di gestione delle risorse umane sostenibili nelle imprese europee. A tale scopo, è stato fornito ai responsabili HR un set di obiettivi da massimizzare in ottica di sostenibilità e la figura 3.1 ne sintetizza le frequenze relative.

In conclusione, si può certamente affermare che la sostenibilità sta assumendo un ruolo realmente importante per le pratiche di gestione delle risorse umane nelle imprese, tanto per i professionisti quanto per il mondo accademico.

### **3.3 L'idea alla base del legame tra sostenibilità e gestione delle risorse umane**

La principale idea alla base della ricerca dei legami tra sostenibilità e *Strategic Human Resource Management* è la seguente: accrescere la capacità del sistema di gestione delle risorse umane aziendale nel sostenere (*sustain*) le energie e le risorse delle persone. Nella letteratura che ha elaborato questa idea è assunto che, nella pratica, le risorse umane critiche siano spesso “consumate” e “sfruttate”, piuttosto che sviluppate e riprodotte (Thom e Zaugg 2004). Come conseguenza del fatto che la carenza di tali risorse e competenze può essere un grave elemento di perdita di competitività organizzativa, di innovazione, di capacità strategica e redditività (Freiling 2004), negli ultimi tempi è cresciuto l'interesse su come un sistema di gestione delle risorse umane possa affrontare il problema del “consumo” delle risorse. A dimostrazione dell'importanza di questo tema, il box 3.1 presenta uno studio di caso che illustra quanto possa essere problematico una focalizzazione del sistema di gestione delle risorse umane sul consumo (quindi su obiettivi di breve), a discapito di una focalizzazione sulla riproduzione e rigenerazione delle risorse in una prospettiva di medio – lungo periodo.

---

## **BOX 3.1 – Il ruolo della funzione HR sulle performance**

### **Il settore delle banche UK**

Negli ultimi anni del ventesimo secolo, il settore delle banche commerciali in UK ha subito dei cambiamenti radicali dovuti a tre fattori: deregolamentazione, nuove tecnologie e competizione maggiore. Di conseguenza, la struttura organizzativa degli istituti finanziari si è modificata, adattandosi all'ambiente esterno. Ciò ha determinato uno spostamento verso una cultura orientata al marketing, il passaggio del potere dall'istituto finanziario allo shareholder ed infine una maggiore valorizzazione delle filiali. Insieme ai cambiamenti strutturali, vi sono anche altri cambiamenti importanti che riguardano il rapporto con i lavoratori. La tradizione di carriere strutturate e le policy HRM orientate al benessere sono state lentamente rimpiazzate da paghe basate sulle performance, una mancanza di una certezza e pianificazione del lavoro e da altre policy orientate alla vendita (Cressey and Scott, 1992; Sparrow, 1996). Il malcontento, dunque, iniziò a dilagare. È evidente come la fiducia e l'impegno storicamente associati a questo settore vengano erosi da ristrutturazioni ed individualizzazione delle relazioni con i lavoratori (Cressey and Scott, 1992; Herriot et al, 1996).

In base ai dati rilevati con una serie di metodi di raccolta quantitativi e qualitativi in tre periodi diversi, si sono ottenuti i seguenti risultati sul ruolo della funzione HR:

**1994:** SuccessBank ha tentato di adeguarsi ai rapidi cambiamenti esterni ottenendo una strategia di *selective market leadership* e il valore per gli shareholder come criterio di governo degli obiettivi di business. Sono stati adottati come indicatori del successo le misurazioni di market value e del prezzo delle azioni, ottenendo ottimi risultati. SuccessBank ha anche valorizzato le filiali che in precedenza erano solo viste come "fornitori" e non come generatori di profitti e servizi. In generale, la cultura presente in precedenza era autoritaria e statica e i capi saldi di questa nuova cultura erano l'enfasi sulla responsabilità personale ed un efficace performance management del personale. Ovviamente il cambiamento non era facilmente assimilabile.

*“Le aspettative della gente erano quelle di ottenere un lavoro per la vita e che sarebbero state promosse regolarmente secondo certi criteri... Noi li abbiamo maltrattati ed essi non hanno fiducia in noi, perché stiamo fondalmente raccontando una storia che non coincide con quello che si aspettavano quando si sono uniti a SuccessBank.” (Senior Manager)*

### **Ruolo del HR department nel 1994:**

La funzione HR era divisa in tre sezioni: *Corporate Personnel* che sviluppava policies e supportava il processo di cambiamento, *Central Personnel Services* che si occupava di principalmente delle iniziative HRM e la *Line Personnel* che aveva il compito di interagire con la gestione della business unit. I membri del *Line Personnel* vedevano i loro compiti diventare più simili a pratiche e *business - based solutions*, rispetto alle precedenti faccende amministrative. Tuttavia, l'idea che si ha di questa funzione dall'esterno è un po' confusa: alcuni manager vedevano la funzione HR come focalizzata soprattutto sulla riduzione del personale. Vennero accorpate varie responsabilità di HRM ai manager di linea ed a causa dell'imposizione dall'alto di questo cambiamento, i manager tendevano a non sentirsi responsabili dei nuovi interventi di HRM, continuando ad occuparsi del loro campo. Un altro grosso problema, in quel periodo, era la retribuzione: non era percepita come giusta internamente e rispetto all'esterno.

**1997:** Nel 1995 SuccessBank si fonde con un'altra banca raggiungendo così la leadership di mercato. Tuttavia l'integrazione risulta difficoltosa: aumenta la riduzione del personale e la confusione sulla priorità degli obiettivi HR. Viene rafforzata l'idea dell'HR come head counter e aumenta la confusione sulle priorità future. I questionari diffusi nel '97 hanno accertato come la maggior parte dei rispondenti (del personale) credeva che ci fosse meno certezza del lavoro rispetto al passato, più pressione e stress e che in generale le condizioni fossero peggiorate. Tuttavia la



banca continuava ad essere competitiva in termini di business e il suo prezzo azionario continuava a salire. A causa dello straordinario successo della banca e della pressione nel breve termine per mantenerlo, i senior manager non erano incentivati ad affrontare i problemi di *organisational climate*.

***Ruolo dell'HR department nel 1997.*** In questi anni, l'HR department è stato ristrutturato e modellato come una funzione "partner" di business: sono stati creati nuovi servizi HR condivisi utili per fornire servizi amministrativi alle filiali. A capo dell'ufficio c'era ancora un gruppo che si occupava di strategia e policy. È stata così elaborata una strategia di lungo termine, a livello organizzativo, e una di breve termine a livello di filiali, ma la confusione era regnava ancora sovrana: soprattutto si denotava la mancanza di una comunicazione efficace ed un ordine di priorità tra gli obiettivi. A livello processi, uno era particolarmente apprezzato: il training. Tuttavia molti non avevano preso parte a programmi di training a causa dell'impossibilità di essere sostituiti durante le assenze a causa della riduzione drastica del personale.

**1999:** dal 1999, le performance del personale erano misurate in base ai prodotti o servizi finanziari venduti. Molte operazioni venivano svolte con dei nuovi sistemi informativi e le varie filiali erano diventate semplicemente dei distributori retail. Benché l'obiettivo fondamentale fosse rimasto quello di quello di raddoppiare il valore delle azioni ogni tre anni, i senior manager avevano compreso l'importanza del cambiamento e soprattutto l'importanza di "avere la propria gente dalla propria parte": "*il cambiamento stava mettendo il personale sotto pressione e noi avevamo bisogno di essere sicuri che il personale fosse motivato e contento*" (HR practitioner). I meccanismi del cambiamento hanno iniziato ad interessare i senior manager e così un team speciale di *change management* venne istituito. La funzione HR venne completamente coinvolta nelle iniziative di cambiamento. Dal 1998, al personale veniva permesso di frequentare corsi per ottenere delle qualificazioni riconosciute a livello nazionale ed inoltre fu istituita una Corporate University e messe a punto delle tecniche di e-learning. Accanto a tutto ciò, fu fatto un grande investimento nella

comunicazione: documenti scritti, video, visite dei senior management ed eventi, tutte attività rivolte al personale. Nonostante ciò, stando ai risultati delle interviste, solo una piccola percentuale credeva che il management si preoccupasse effettivamente delle esigenze del personale (similmente al passato). Negli anni successivi, SuccessBank vide cadere il suo prezzo delle azioni e dopo aver tentato una nuova acquisizione (fallita) fu costretta a perdere il dominio a partire dal 2004.

**Ruolo dell'HR department nel 1999:** grazie alle modifiche introdotte e al nuovo approccio per la fornitura di servizi amministrativi, che in pratica trasformava la funzione HRM in un *central administrative pool*, con l'obiettivo di fare consulenza interna, ridurre i costi ed aiutare i manager, SuccessBank si aggiudicò un prestigioso rinascimento nazionale. Tuttavia, nonostante il premio, c'era ancora del malcontento a livello di personale (soprattutto delle filiali). L'HR department era criticato per essere lento, troppo burocratizzato e guidato da una forte volontà di ridurre il personale. Il training era valutato positivamente ma il problema era lo stesso del passato: la difficile accessibilità. Il problema delle retribuzioni non era stato risolto. Confrontando i dati ottenuti dalle indagini svolte con SuccessBank e altre imprese di riferimento, si nota come sia elevato il malcontento anche se era condivisa la consapevolezza delle potenzialità di business dell'impresa.

## **Conclusioni**

Dall'analisi di questo caso si sono tratte delle importanti conclusioni in merito a due grandi quesiti:

- 1) legame HRM e performance d'impresa e 2) il ruolo giocato dalla funzione HR in questa relazione.

In merito alla prima questione si sono notati i seguenti concetti fondamentali:

- la relazione HRM e performance d'impresa non può essere valutata solo sulla base di policies e pratiche HR in atto. SuccessBank sarebbe dovuta essere vista come un *good employer* mentre, invece, l'impegno e la dedizione del personale era in netto declino.

- Il caso mostra anche come si possano progettare policies HRM perfette ma questo non vuol dire che queste siano implementate adeguatamente nel posto di lavoro. Un esempio lampante di ciò è l'apertura dei centri di formazione per le varie filiali, ma l'accessibilità ad esse era reso difficoltoso dalla mancanza di personale sostitutivo a causa delle forti politiche di riduzione del personale.
- Il caso mostra anche che è necessario ben più che di semplici indicatori finanziari per misurare le performance di una impresa. Valutando il solo prezzo delle azioni si nota come questo non sia significativo del livello di impegno del personale e della loro soddisfazione: mentre il prezzo sale e segna ottime performance finanziarie, l'impegno e la soddisfazione sono a livelli bassissimi.
- Infine, è importante tenere traccia del legame HRM e performance in diversi periodi di tempo, per rendersi conto quando una strategia (come ad esempio quella del cost-cutting o della acquisizione) non rappresenta più una strada percorribile per mantenere determinate performance.

In merito alla seconda questione, relativa al ruolo della funzione HR, si mettono in evidenza le seguenti considerazioni:

- Nel caso, ci si interroga sull'importanza per la funzione HR di assumere un ruolo di partner strategico. In effetti, abbiamo notato come questa funzione abbia assunto un importante ruolo strategico, ma come questo cambiamento non possa apportare valore se non supportato da dal lavoro quotidiano del fattore umano. Pertanto, da solo, il ruolo strategico non genera valore per l'impresa e a lungo andare può avere degli effetti negativi sulla sostenibilità di performance elevate.
- È da notare come certe strategie di business, come ad esempio una cost - cutting, possano ignorare la dimensione orientata alle persone e al cambiamento del ruolo dell'HR,

rafforzando una prospettiva formale e di processo, piuttosto che rispettare le esigenze del personale. Va notato, inoltre, che il team di *change management* è stato istituito con netto ritardo rispetto alle esigenze.

- La funzione HR si è focalizzata sull'implementazione di strategie di cost – cutting anche al suo interno, pur di guadagnarsi un posto al tavolo della strategia. Pur ottenendo consensi esterni e premi, c'era solo un piccolo incentivo sia per i manager che per i professional HR a considerare una strategia di high commitment HRM. La necessità di incrementare il valore delle azioni anno dopo anno era al centro di tutti i dibattiti di business.
- La decisione di delegare delle responsabilità di gestione delle risorse umane ai line manager è controversa. I line manager non erano capaci né motivati per prendere decisioni in questo campo. È sembrato un po' azzardato affidare responsabilità di change agent ed employee champion senza prima costruire motivazione e competenze all'interno di questo gruppo di manager. Inoltre, questi manager venivano valutati in base ai loro obiettivi di business, non in base alle pratiche di gestione delle risorse umane ed erano pertanto poco incentivati a ricoprire ruoli “orientati alle persone”. Il risultato era una loro spaccatura in due: potevano svolgere meglio l'uno o l'altro ruolo, con un senso di frustrazione e scarsi risultati in uno dei due campi.

**Fonte: Hope Hailey, Ferndale, Truss - Human Resource Management Journal (2005)**

---

Si fa qui riferimento in particolare all'aspetto *resource-oriented* della sostenibilità, cioè alla possibilità di un sistema di gestione di sviluppare, rafforzare e di mantenere la cosiddetta “HR base” dall'interno, e allo stesso tempo assicurare uno utilizzo efficiente del personale aziendale (Ehnert, 2009). L'obiettivo è quello di bilanciare obiettivi di breve periodo con obiettivo di lungo periodo,

prestando attenzione a consumare l' "income" e non il "capital" (Dyllic e Hockerts 2002). L'aspetto dell'orizzonte temporale degli obiettivi di gestione assume grande rilevanza, soprattutto per quanto riguarda l'idea di rigenerazione delle risorse umane (che tra origine dagli studi riguardanti il consumo delle risorse naturali), dispendiosa in termini di tempo, rispetto al loro rapido consumo. Molto spesso, alcuni employers considerano, infatti, il tempo da dedicare alla rigenerazione delle risorse umane come una perdita di tempo o tempo improduttivo, mentre esso è fondamentale per non ipotecare il futuro dell'organizzazione a favore di obiettivi immediati.

Per realizzare questo obiettivo il compito del sistema di gestione delle risorse umane si amplia: si estende infatti all'attenzione che esso deve riservare alle relazioni con le "fonti o origini" delle risorse umane come ad esempio famiglie, *labour market*, *education system*. In questo caso, l'obiettivo ultimo è quello di sostenere le performance dei lavoratori e sostenere la capacità della fonte delle risorse (famiglie, mercato del lavoro, sistema educativo) di fornire individui motivati e competenti. Questo ovviamente richiama il tema della gestione degli stakeholder, che è un altro elemento su cui la Direzione delle Risorse Umane è chiamata a spendersi.

Il box seguente (3.2) presenta i risultati di una articolo, volutamente provocatorio nella contrapposizione tra prestazioni sociali e prestazioni aziendali dell'impresa, in cui un grande studioso di organizzazione ha evidenziato gli impatti di una gestione non sostenibile delle risorse umane nell'organizzazione (cioè focalizzata sul solo "consumo" delle risorse).

---

### **BOX 3.2 – Il fattore umano**

Nella cosiddetta *management science*, l'attenzione alla sostenibilità ha interessato principalmente il tema del legame tra la stessa e la profittabilità d'impresa, nonché l'individuazione di quei fattori che influenzano le strategie delle organizzazioni per il perseguimento della sostenibilità (Ambec e Lanoie, 2008).

Nel suo articolo, Pfeffer affronta due tematiche interessanti in ambito di sostenibilità strettamente legata al benessere umano. Inizialmente viene fornita una esemplificazione delle variabili dipendenti rappresentative dei fattori che influenzano il benessere psico-fisico, a loro volta influenzate dalle decisioni delle organizzazioni. In seguito, viene data un'interpretazione delle ragioni alla base di un interesse forse ancora troppo limitato nei confronti della sostenibilità umana.

### **Ampliamento delle variabili dipendenti: effetti organizzativi su mortalità e patologie nei dipendenti**

Lo stato di salute dei lavoratori rappresenta un indicatore particolarmente rilevante per la sostenibilità umana e il benessere in quanto è evidente che molte decisioni organizzative relative alle modalità di gestione del personale hanno importanti effetti sulla salute e sulla mortalità. Tra le molteplici iniziative che influenzano lo stato di salute dei lavoratori si citano le seguenti:

- *Fornitura di servizi di assicurazione sulla salute*: attualmente circa la metà della popolazione americana riceve servizi di assicurazione sanitaria attraverso i propri datori di lavoro e l'evidenza mostra che la proporzione di datori di lavoro che offrono gli stessi si è ridotta, contemporaneamente ad un incremento dell'utilizzo dello stesso servizio da parte dei lavoratori. Uno studio della fondazione Kaiser Family ha riportato come tra il 1999 e il 2009 l'uso dei servizi di assicurazione sanitaria da parte dei lavoratori sia incrementato del 128%, mentre le imprese offerenti tale servizio sono passate dal 66% al 60%. Levy e Meltzer (2001), in una revisione della letteratura sulla connessione tra assicurazione sanitaria e stato di salute, hanno notato che centinaia di studi hanno mostrato come effettivamente la fornitura di servizi di assicurazione incrementi la qualità della salute delle persone. Wilper (2009) ha recentemente replicato i risultati mostrando una mortalità sensibilmente superiore in individui senza assicurazione sanitaria. Altri studi mostrano che gli individui senza assicurazione risultano meno favoriti nell'ottenimento di test sanitari (Sudano e Baker, 2003), i quali sono atti alla

riduzione della mortalità e delle patologie mediante rilevazione e tempestiva identificazione di condizioni fisiche pericolose.

- ***Effetti dei licenziamenti:*** Budros (1997) ha mostrato che spesso i licenziamenti non sono solo l'effetto di condizioni economiche delle imprese, ma rappresentano dei veri e propri "contagi", nel senso che si diffondono da imprese che hanno in comune il posizionamento o la connessione sociale. I licenziamenti rappresentano un pericoloso fattore per la salute fisica e mentale dei lavoratori, come mostrano gli studi di Catalano, Novaco e McConnell (2002). Catalano, nel 1991, ha mostrato come il licenziamento incrementi la tendenza di un individuo verso comportamenti violenti del 600%. Inoltre, uno studio ha riportato come lo stesso licenziamento incrementi la probabilità di morte del 17% durante i successivi 20 anni, cosicché un individuo licenziato all'età di 40 anni ha speranze di vita inferiori di 1,5 anni rispetto ad un altro non licenziato (Sullivan e Von Wachter, 2007).
- ***Ore di lavoro e conflitti lavoro-famiglia:*** un report del National Institute of Occupational Safety and Health (2004) ha mostrato l'estensiva evidenza sugli effetti pericolosi di orari di lavoro prolungati. Ad esempio, Yang (2006) nel suo studio ha mostrato come orari di lavoro superiori alle 51 ore settimanali incrementino del 29% la tendenza all'ipertensione, a parità di altre condizioni. Orari di lavoro prolungati incrementano altresì la probabilità di entrare in conflitto con le responsabilità di lavoro e familiari. Ad esempio, Frone (2000) ha mostrato come i lavoratori fossero tra 2 e 30 volte più tendenti a problemi di salute mentale se affetti da conflitti lavoro/famiglia.
- ***Work Stress e le conseguenze del Job Design:*** Hackman e Oldham (1980) hanno mostrato come il *job design* abbia importanti effetti sulla motivazione del lavoratore. Esso, tuttavia, risulta avere importanti effetti sul benessere fisico degli individui.

- **Diseguaglianza:** numerosi studi, tra i quali quelli di Wildman (2003), Marmot (2004) e Lynch (2001) hanno mostrato come e in che misura la diseguaglianza non abbia solo effetti sulla psiche del singolo individuo ma che essi si estendono a livello di società. Inoltre, lo stesso ha argomentato come la diseguaglianza abbia causato negli anni novanta negli USA molta più mortalità di altre cause quali cancro, diabete, incidenti stradali, omicidi e AIDS, anche considerate tutte insieme.

### **Perché il benessere umano riceve relativamente poca attenzione?**

Dati i profondi effetti che le scelte delle organizzazioni hanno sul benessere psico-fisico dei lavoratori, è interessante investigare sulle ragioni per cui la dimensione umana della sostenibilità rimanga spesso sullo sfondo. Ciò non significa che il concetto della sostenibilità sociale o l'attenzione alle persone sia assente ma, nella letteratura sul management, tali temi sono spesso visti come connessioni con il profitto, i costi, ecc. Ci sono indubbiamente molteplici ragioni per cui l'ambiente fisico ha ricevuto più enfasi nel dibattito sulla sostenibilità rispetto alle persone. Una possibilità è che le conseguenze delle azioni delle organizzazioni sull'ambiente sono frequentemente più visibili. Inoltre, le organizzazioni e i gruppi si sono sempre focalizzati sul miglioramento dell'impatto ambientale col fine di incrementare la visibilità attraverso report sulle misure in tema di rispetto ambientale. Un altro fattore che può spiegare la differenza di attenzione tra sostenibilità ambientale e umana deriva dai diversi attori coinvolti nei due sistemi e dalle presunzioni di scelta. Ad esempio, pochi sarebbero disposti ad argomentare che l'aria o l'acqua possano decidere di essere inquinati, mentre il lavoratore che accusasse condizioni di lavoro poco rispettose potrebbe decidere di lavorare altrove.



### 3.4 Sostenibilità e HR: le sfide per l'HRM

Storicamente, la sostenibilità è stata posta in primo piano soprattutto in situazioni di crisi, ovvero, quando diventano determinanti le seguenti condizioni:

- Scarsità di risorse economiche, sociali e ambientali
- Minaccia degli effetti di retroazione legati allo sfruttamento di queste risorse

Le pratiche HRM oggi si basano su questi concetti, rielaborandoli in chiave HR.

In letteratura vengono discussi i seguenti argomenti relativi ad un aumento di attenzione alla sostenibilità per la gestione delle risorse umane:

1. *Demographic trandes e aging workforces*: i tassi di nascita sono insufficienti per garantire una riproduzione della popolazione; vengono preferiti i giovani, e i vecchi vanno prima in pensione. Benché questo non influenzi ancora l'HRM, Von Eckardstein (2004) suggerisce di mantenere una *working ability* per i lavoratori più anziani;
2. *Tight labour market*: sta ad indicare che il numero dei giovani che entra nel mercato del lavoro è in diminuzione e i vecchi vanno via prima. I talenti hanno spesso la possibilità di scelta perché la loro domanda è maggiore dell'offerta. Inoltre, sono cambiate le aspettative dei lavoratori (PriceWaterhouseCoopers 2007) che si aspettano più del semplice salario.
3. *Employment relationship*: si è visto come la relazione tra datore di lavoro ed impiegato non sia più una sola per tutta la vita lavorativa o a lungo termine, ma è basata sulle scadenze

contrattuali (Tsui e Wu 2005). I due studiosi, in seguito, hanno quindi evidenziato che la *Employment Relationship* non è poi così attrattiva come vuol far credere chi sostiene ciò. Sarebbe più giusto spiegare la stessa considerando i “*Psychological contracts*” basati sulle aspettative e sulle condizioni dello scambio. De Vos e colleghi (2005) hanno identificato cinque aree di contenuto dei contratti psicologici:

- *sviluppo della carriera;*
- *contesto del lavoro;*
- *premi economici;*
- *atmosfera sociali;*
- *rispetto per la vita privata.*

Dal punto di vista della sostenibilità, tali contenuti sono importanti per attrarre talenti: i giovani talenti di oggi potrebbero aspettarsi che i loro datori di lavoro siano “sostenibili” e prestino, cioè, attenzione a questi temi.

Di seguito si presentano i principali temi di discussione che identificano alcune sfide fondamentali nell’approfondimento del tema della sostenibilità in ambito di gestione delle risorse umane.

### **3.4.1 Il problema della scarsità di lavoro e abilità**

Si può affermare che le risorse umane non siano generalmente scarse, ma il grado di carenza dipende dalle abilità e dalle qualificazioni richieste dall’impresa. Le cause della scarsità del lavoro in alcuni paesi europei menzionate in letteratura sono molteplici: sviluppo demografico, nuove richieste di particolari abilità e competenze a causa dello sviluppo tecnologico o nuovo concetto di relazioni d’impiego (Stahl 2007). Un’altra ragione risiede nella mancanza di stimolo per lavorare in una determinata impresa. Potenziali risorse umane cercano un migliore bilanciamento lavoro/vita privata o ricercano particolari qualità, quali *sostenibilità* o *responsabilità sociale* (PriceWaterhouse Coopers 2007).

Tuttavia, il focus di tali considerazioni è incentrato essenzialmente sulla ristretta fascia delle risorse altamente qualificate. Questa limitazione è sentita specialmente nelle imprese operanti a livello globale. In una prospettiva sostenibile, un'impresa non deve solo assicurare attrazione e *ritenzione* di risorse qualificate, ma deve favorire l'accesso a gruppi di individui che possano rappresentare il futuro in termini di produttività sostenibile.

### **3.4.2 Il problema dei *side and feedback effects auto-indotti***

I *Side and feedback effects* sono tutti quei risultati delle attività di gestione delle HR che hanno un impatto sulla base HR di un'impresa, definita come “insieme di asset tangibili, intangibili e umani, e di capacità che l'organizzazione possiede, controlla o a cui ha accesso preferenziale” (Helfat 2007). Si parla di “auto indotti” in quanto le pratiche e le strategie HR non sono influenzate dall'ambiente organizzativo, ma viceversa, sono esse a ricoprire un ruolo attivo di influenza su tale ambiente (Brewster e Larsen 2000).

La necessità di individui più qualificati, le forze competitive e le richieste degli shareholder inducono i decision-maker a elaborare spesso strategie di *cost-cutting* come *downsizing*, *outsourcing* o riduzioni di piani di formazione. In questi casi, paradossalmente, le pratiche e le strategie HRM possono anche ridurre la capacità strategica di un'organizzazione, innestando un meccanismo di *feedback loop* per l'organizzazione stessa (Wright e Snell 2005).

### **3.4.3 Tensioni paradossali per l'HRM**

Uno dei temi principali alla base dello sviluppo competitivo moderno delle imprese è senza dubbio l'incremento della pressione per assicurare efficienza ed efficacia nelle pratiche HR (Brewster 2005, Sparrow 2004). Gli *HR executive* e i responsabili delle decisioni rilevanti per la funzione HR

si trovano al centro di domande costanti di profitti nel breve termine (es. *downsizing* a causa di riduzione di costi di manodopera) e sostenibilità organizzativa nel lungo termine (Wright e Snell 2005, Paauwe2004). La sfida chiave per gli attori coinvolti risulta, pertanto, la ricerca di un metodo per far fronte alle tensioni e alle dualità intrinseche tra le due prospettive, di breve e lungo termine. Questo problema riguarda anche considerazioni sull'eventuale adozione, e in che misura, le pratiche e le strategie HR dovrebbero essere implementate per nuove richieste e sviluppi all'interno dell'ambiente organizzativo. In quest'ottica, la sostenibilità rappresenta un potenziale strategico per uno sviluppo efficiente della forza lavoro e per un accesso durevole delle future risorse umane (Hulsmann 2003, Muller-Christ 2001).

### **3.5 Approcci di ricerca sul legame sostenibilità-HRM**

In letteratura, i primi lavori sulla sostenibilità e Strategic Human Resource Management si sono sviluppati secondo quattro filoni di ricerca: *Sustainable Work System (SWS)*, *Sustainable and Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Sustainable Resource Management (SRM)*. Inoltre, esiste un quarto filone che fa riferimento alla letteratura sull'ampio tema della Corporate Social Responsibility che si è nel tempo occupata di tematiche legate alla dimensione sociale del concetto di sostenibilità. Seppur questa letteratura risulta ancora solo parzialmente legato sistematicamente all'ambito di ricerca su *Strategic HRM* (Whetten 2002), è possibile identificare alcuni contributi importanti.

In questa parte del Capitolo saranno approfonditi i quattro filoni di ricerca sopra elencati che, proprio per il carattere ancora esplorativo della ricerca su questo tema, presentano alcune sovrapposizioni tra loro e non possono ancora considerarsi come filoni del tutto autonomi e legati a univoci *framework* teorici.

In termini generali, questi filoni hanno affrontato, con prospettive differenti le seguenti tre domande:

1. In che maniera e in quale misura le Direzioni delle Risorse Umane delle imprese possono garantire all'organizzazione individui qualificati e motivati oggi e nel futuro? (Muller-Christ e Remer 1999, Thom e Zaugg 2004). Questa domanda è legata in particolare al problema della scarsità di talenti, e della relativa necessità che il sistema di gestione delle risorse umane in azienda sappia garantire nel tempo risorse di talento operando sulla cosiddetta *pipeline della leadership* in un'ottica di medio lungo periodo.
2. Come possono essere prevenuti gli effetti negativi del lavoro intensivo e il *retrenchment*? (Docherty 2002, Mariappandar 2003). Questa domanda, che si focalizza in particolar modo sulle prestazioni sociali dell'impresa, è legata al tema del job design, cioè di come l'organizzazione riesca a progettare ruoli e mansioni che non siano focalizzati sul solo "consumo delle risorse" in una logica di brevissimo periodo.
3. Chi sono i responsabili di queste attività? (Thom e Zaugg 2004). Questa terza domanda focalizza invece i processi organizzativi e le relative responsabilità manageriali che possono garantire che un'organizzazione si doti di un sistema di gestione delle risorse umane che garantisca la sostenibilità nel tempo.

In ordine cronologico, la letteratura su Sustainable Work System è apparsa per prima e si è focalizzata principalmente sulla seconda e sulla terza domanda: in quest'ottica, il paradigma del Sustainable Work System è proposto come alternativa all'*intensive work system* e l'approccio percepisce la sostenibilità come una dimensione legata alla responsabilità dell'impresa, in una prospettiva di sostenibilità sociale (Moldaschl 2005).

Il *Sustainable and Strategic Human Resource Management (SHRM)* identifica invece un insieme di *best practice*, o meglio *sustainable HR practice*, concentrandosi in modo ampio sull'intero

sistema di gestione delle risorse umane aziendale, e focalizzando specificamente le attività di sviluppo delle risorse umane, di progettazione e gestione dei sistemi di remunerazione, dei sistemi e dei processi di *recruitment*, dei sistemi e dei processi di *HR marketing* (Thom e Zaugg 2004).

La letteratura su *Sustainable Resource Management* si focalizza infine principalmente sulla prima delle tre domande. Le proposte manageriali per rispondere al tema della disponibilità nel tempo dei talenti aziendali sono fornite in una prospettiva basata sulla costruzione di un sistema di gestione delle risorse che faciliti la creazione di “specifiche condizioni di sviluppo, riproduzione e rigenerazione delle risorse umane e delle loro fonti” (Muller-Christ 2001).

Infine esiste il quarto filone, che coniuga la gestione delle risorse umane con lo studio delle pratiche di gestione della CSR nelle imprese. I contributi inclusi in questo filone non fanno esplicito riferimento alle domande sopra illustrate (che sono domande di natura prettamente HR), perché questi studi – pur offrendo importanti spunti a chi si occupa di gestione delle risorse umane - partono da presupposti esterni al dibattito in merito alla gestione delle risorse umane in azienda.

Di seguito questi filoni di letteratura sono illustrati e discussi.

### **3.5.1 *Sustainable Work System***

Come già anticipato, la letteratura sul *Sustainable Work System* concettualizza la sostenibilità primariamente come responsabilità sociale (Docherty 2002, Moldaschl 2001,2005). Gli studiosi che si collocano in questo filone di ricerca seguono l’ipotesi che l’impresa sia responsabile degli effetti delle proprie azioni sugli *stakeholder* e sulla società. Un orientamento di breve termine, che si traduca ad esempio in strategie di downsizing, outsourcing o lavoro temporaneo, è visto come incompatibile con la piena responsabilità sociale dell’impresa.

Al centro della ricerca nella letteratura su SWS c'è il concetto di “intensità di lavoro”, assunta come la causa dei problemi di salute legati all'attività di lavoro, e quindi come principale causa della “insostenibilità” dell'organizzazione. La crescente globalizzazione, la competizione, il lavoro di gruppo, lo sviluppo delle tecnologie, l'incertezza d'impiego, il lavoro auto-organizzato e autonomo sono viste come alcune delle cause determinanti di un sistema di lavoro più intensivo e flessibile che contribuisce ai risultati negativi per i lavoratori e allo sfruttamento degli stessi. Il concetto di *intensive work systems* (IWS) è legato al “consumo” delle risorse umane dal punto di vista fisico, cognitivo, sociale ed emotivo, dovuto a lavori ad alta intensità (Docherty 2002). Dietro questa idea centrale, SWS è pensato come un'opportunità per creare un bilanciamento tra qualità della vita lavorativa e performance organizzative.

L'obiettivo di questo filone di pensiero è quello di migliorare la comprensione dei meccanismi e dei processi che portano all'impiego delle risorse umane. Soluzioni potenziali sono esplorate da molte prospettive teoriche e da primi studi empirici (Kira 2003). L'evidenza rivela che l'insieme dei problemi di salute derivanti da sistemi di lavoro ad alta intensità siano più frequenti tra individui altamente qualificati, auto-determinati, altamente coinvolti e che agiscono autonomamente (Brodner 2002). I livelli di analisi della letteratura su SWS sono principalmente due: in primo luogo la prospettiva micro, cioè l'impatto di alcune pratiche di gestione sulla salute e sul benessere degli individui; in secondo luogo, secondo la tradizione teorica che afferisce al concetto di *socio-technical system*, il sistema lavoro, che è definito come insieme di “ ruoli, responsabilità e relazioni per portare a termine un lavoro”. (Docherty 2002).

---

### **BOX 3.3 - Organizational development for social sustainability in work system**

Il caso della società Software Development Firm (SDF) riguarda la sostenibilità economica e sociale a livello organizzativo, manageriale e individuale. SDF è una società che si occupa di

progettare, implementare e supportare strumenti informatici di “*Cooperative Decision Making*” per il *problem solving*. Le *application* incluse in questi strumenti riguardano il *facility management*, *transportation planning*, *military logistics*, controllo e *engineering design*. Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, l’incidenza dello stress da lavoro è incrementato, colpendo soprattutto i lavoratori più esperti e formati (Brodner, 2001). Studi nell’industria del software mostrano l’esistenza di problematiche come le condizioni non adeguate per eseguire il lavoro, conflitti tra obiettivi di lavoro e personali, conflitti tra norme , valori e regole sociali per gli individui (Brodner 2006, Kidder 1981).

SDF cerca di raggiungere la sostenibilità per se stessa e contribuire a quelle dei suoi clienti, integrando le dimensioni ecologica, sociale ed economica della sostenibilità a livello di *leadership*, organizzazione e tecnologia. Di seguito ci si focalizza sulle scelte a livello di organizzazione del lavoro che hanno favorito una clima gestibile e produttivo per i lavoratori.

Nei suoi step iniziali verso la sostenibilità sociale, SDF cercava di evitare i classici problemi di sviluppo di software come la *work intensity* che avrebbe causato stress e depressione tra il personale durante l’interazione con i clienti. Per sviluppare le *core competence* richieste, gli ingegneri, inizialmente, erano organizzati in team specializzati: in IT engineers o Software engineers. La programmazione si basava su brevi ed iterativi cicli di sviluppo per il raggiungimento degli obiettivi di progetto. Ad ogni team facevano capo due manager: un project manager e un technical manager.

Il prodotto principale di SDF è un sistema software con diversi moduli. La società usa una metodologia di sviluppo “*Agile*” per offrire software di successo ad un ritmo sostenibile per i suoi ingegneri. Questo permette alle società di eliminare i frequenti “*death marches*” (affannarsi alla fine per completare il lavoro in situazione di grande pressione), che sono spesso sperimentati nell’industria del software quando si usano metodologie di project management più vecchie e tradizionali. I punti cardine di questa metodologia sono il *team empowerment* e auto coordinamento.



Questo viene affiancato da una scelta e formazione dei team members ad assumere delle responsabilità e ad auto monitorare il proprio lavoro.

La “*agent technology*” impiegata da SDF consiste nell’acquisizione di dati attraverso tecniche di *artificial intelligence*. Il database così formato è molto utile anche per il *training* e per il *continual on the job learning* per gli ingegneri.

I team di lavoro sono supportati da altri team permanenti lungo tutte le attività di sviluppo di sistema. La società ha sempre dato molta importanza allo sviluppo delle competenze del suo staff: almeno il 10% del loro tempo di lavoro deve essere dedicato alla formazione personale. Per aumentare la flessibilità, la società ha incoraggiato la formazione di figure di ingegneri in team “generalisti” e quindi ha rimosso la distinzione tra IT e Software team. Anche i due manager a capo dei due team iniziali hanno cambiato il loro ruolo: il *technical manager* è diventato il responsabile del team generalista ed il suo lavoro consiste nel definire i *deliverables* mensili. Il turnover sperimentato dall’impresa è molto basso. La maggior parte dei membri del team di sviluppo sono in SDF da oltre 10 anni. Si è visto come una serie di accorgimenti a livello d organizzazione del lavoro ed iniziative intraprese (*Agile methodology, team empowerment, formazione, automonitoraggio del lavoro e flessibilità del lavoro*) possano favorire un clima di lavoro sostenibile e migliorare le prestazioni dei lavoratori nonché la loro voglia di permanere nell’impresa e contribuire al successo della stessa.

**Fonte: Sustainable Creating Work Systems - Peter Docherty, Mari Kira, Rami Shani, 2009**

---

### ***3.5.2 Sustainable and Strategic Human Resource Management***

Gli studiosi della University of Bern (CH) hanno proposto un approccio concetto sistematico, con base teorica ed empirica, al “*Sustainable and Strategic Human Resource Management*” (Thom e

Zaugg 2002). Questo approccio si basa sul concetto di sviluppo sostenibile come “un pensiero economico, sociale ed ecologico, senza il quale non ci può essere la possibilità di sopravvivenza per le generazioni future” (Thom e Zaugg 2002). In analogia alla sostenibilità delle risorse naturali e ambientali, gli autori interpretano il personale come risorsa, oltre che soggetti responsabili di loro stessi che adempiono ai compiti disposti dai manager. La base teorica di questo modello deriva dalla letteratura in tema di sostenibilità, dagli stessi findings dell’approccio *sustainable work system* sopra illustrato e dalla letteratura sullo *Strategic Human Resource Management*. Pone le sue basi, inoltre, sulla teoria degli *stakeholder*, sulla teoria della *self-organisation* e su una visione *competence-based* (Thom e Zaugg 2002).

A partire da queste premesse, secondo gli autori che operano in questo filone di studi lo sviluppo aziendale può essere considerato sostenibile se orientato al lungo termine, orientato agli *stakeholder* critici e se ottenuto alla fine di un percorso di valutazione delle conseguenze di azioni alternative. In questa prospettiva si assume che il personale sia uno stakeholder chiave dell’impresa, e che le persone che essa impiega facciano propri obiettivi individuali che includono il miglioramento del proprio profilo professionale, il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e un aumento della partecipazione nei processi di *decision-making*.

L’approccio concettualizza quindi il sistema di gestione delle risorse umane sostenibile come quello che risponda a questi obiettivi, con un mutuo beneficio tra impresa e lavoratori. Gli obiettivi o gli effetti desiderati dal sistema di gestione delle risorse umane, in una prospettiva organizzativa, sono quindi:

- l’ “approvvigionamento” nel lungo periodo di persone competenti e motivate;
- sostenere il vantaggio competitivo e il valore economico aggiunto.

Nella prospettiva del personale, gli obiettivi diventano invece:

- la propria “*employability*”, intesa come sviluppo del proprio profilo professionale;

- aumento delle proprie responsabilità;
- bilanciamento vita lavorativa e privata;
- benessere.

I diversi studi inclusi in questo filone hanno mostrato come un ruolo centrale nello sviluppo di un sistema di gestione delle risorse umane sostenibile è giocato dalla corretta impostazione dei processi di: sviluppo delle risorse umane, progettazione del sistema di retribuzione, definizione negli obiettivi, strategie, cultura organizzativa delle imprese. Notevole importanza è stata data inoltre ad attività quali: HR recruitment, HR marketing, HR care (ad esempio sicurezza sul lavoro), HR deployment (ad esempio modelli di tempi di lavoro flessibile, bilanciamento work-life).

### ***3.5.3 Sustainable Resource Management***

L'approccio *SRM*, come già anticipato, parte dalle sfide che i trend demografici in corso nelle economie più avanzate (inclusa, ovviamente, anche l'Italia) propongono al sistema delle risorse umane delle imprese.

Infatti, seppur con livelli di variabilità legati alle normative nazionali in termini di età pensionabile e cessazione dell'attività lavorativa, in Europa, Stati Uniti e Giappone è previsto, nel corso dei prossimi dieci anni, un massiccio ritiro dall'attività lavorativa della generazione dei baby boomers. Si tratta dei nati all'interno dell'ultimo boom demografico della storia del mondo occidentale, occorso nel secondo dopoguerra, che hanno alimentato con il proprio lavoro il periodo di intensa crescita economica degli anni '60 e, più in generale, l'economia della seconda metà del secolo.

Allo stesso tempo, le proiezioni di crescita demografica e i bassi tassi di natalità delle regioni interessate rivelano evidenti limiti alle opportunità di reintegro di tali risorse. In Giappone, quasi il 20% della popolazione è attualmente sopra i 65 anni ed è destinata a raggiungere il 30% nei

prossimi 20 anni. Negli Stati Uniti il numero dei lavoratori di età compresa tra i 50 e 64 anni è destinato ad aumentare del 50% nei prossimi 10 anni mentre quelli nella fascia 35-44 diminuiranno del 10% (dati: OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*). Nei prossimi 20 anni il numero delle persone con un'età compresa nell'intervallo 50-64 aumenterà del 25% nell'Unione Europea mentre diminuirà del 20% la porzione di individui tra i 20 e i 29 anni. Complessivamente, all'approssimarsi del 2050, nella sola Unione Europea ci saranno 52 milioni di persone in meno in età lavorativa (dati: Eurostat).

Tali scenari aprono pesanti interrogativi rispetto al fabbisogno di risorse umane da parte delle imprese, alle quali la funzione HR dovrà garantire un sempre più corretto e aggiornato quadro demografico dell'organizzazione. In particolare emerge il divario tra il numero di individui che entreranno e lasceranno il mondo del lavoro.

Per fare fronte a questa situazione l'obiettivo di questo approccio è quello di indurre a un cambiamento nella teoria del management e formulare una nuova razionalità ("sostenibilità") per la gestione delle risorse umane dell'impresa, che – per far fronte in particolare alla sfida demografica - sia focalizzata su obiettivi di lungo periodo.

Questo approccio alla gestione delle risorse umane dell'impresa cerca quindi di spiegare la scarsità di risorse con le disfunzioni delle "fonti delle risorse", che è assunta essere in parte causata dalle imprese stesse, attraverso l'impatto che le loro decisioni provocano a diversi livelli.

Infatti, in questo approccio, l'organizzazione per avvalersi delle risorse umane di valore, che diviene come sopra descritto una risorsa sempre più scarsa, è chiamata a sostenere "l'origine" della risorsa (Muller-Christ e Remer 1999).

In termini generali, in accordo con la teoria *resource-dependence* (Pfeffer e Salancik 2003), le organizzazioni sono definite come sistemi socio-economici risorsa-dipendenti, che consumano e

forniscono risorse. A partire da questa premessa teorica, questo approccio alla gestione sostenibile delle risorse umane assume che:

- le imprese gestiscono il bilanciamento tra “apertura” e “chiusura” delle loro frontiere organizzative (Luhmann 1986), inserendosi in un sistema di relazioni ampio e che coinvolge attori diversi tra loro (Bateson 1972);
- le imprese sono chiamate a gestire il sostenimento e la riproduzione delle risorse che impiegano (quindi anche le risorse umane) all’interno del loro sistema ampio di relazioni (Muller-Christ 2001).

Questo approccio, quindi, ritiene sostenibile quel sistema di gestione delle risorse umane aziendale che si mette in relazione con attori esterni all’organizzazione per assicurare il “funzionamento” di quelle fonti che forniscono risorse umane con competenze e motivazioni richieste. Nel particolare caso delle risorse umane, le fonti possono essere, ad esempio, il mercato del lavoro, i sistemi educativi oppure le famiglie che popolano la comunità in cui opera l’impresa.

---

### **BOX 3.4 - CSR e gestione delle risorse umane: strumenti**

Questo filone di studi è utile perché consente di comprendere le implicazioni che hanno, in ambito di gestione delle risorse umane, alcuni strumenti tipici utilizzati da chi si occupa di tematiche di Corporate Social Responsibility. I ricercatori Fuentes-García, Nunez-Tabales, Veroz-Herradon li hanno analizzati e si riporta di seguito una loro spiegazione.

#### **Liste di imprese socialmente responsabili**

Si tratta di liste nate nel 1980 negli Stati Uniti e poi successivamente diffuse a livello mondiale soprattutto negli ultimi anni. Lo scopo è identificare le imprese che hanno le migliori pratiche sociali ed etiche. Una delle liste più famose è quella del magazine americano FORTUNE, che si

basa su una survey sulle 10 imprese più ammirate e le “100 Best Corporate Citizens” che si impegnano sul fronte dell’occupazione e sull’eccellenza delle relazioni lavorative. Uno dei vantaggi di queste liste è l’impatto che la loro pubblicazione ha sull’opinione pubblica. Ci sono però i limiti dovuti al fatto che l’inclusione di una impresa piuttosto che un’altra all’interno di queste liste dipenda molto anche dalla reputazione piuttosto che solo dalle pratiche sociali ed inoltre solo le grandi imprese hanno accesso a queste liste, perché hanno un budget di pubblicità più grande per promuovere le loro iniziative.

### **Indici di sostenibilità**

Le imprese devono comprovare che portano avanti certe iniziative in ambito di CSR definite da alcuni indici con il fine di ottenere accreditamento. I due indici che hanno l’impatto più grande sui media sono il Dow Jones Sustainability Index (DJSI WORLD) e il FTSE4Good, lanciati da due rispettabili provider di indici: Dow Jones e il FTSE (Financial Times Stock Exchange).

### **Codici di condotta**

Lo scopo di un codice di condotta è fornire una linea guida per le azioni e attività giornaliere dei manager. Esso mira a collegare la mission e i valori dell’organizzazione con i comportamenti quotidiani. Se ben progettati, tali codici devono comprendere una chiare linee guida comportamentali per completare le regole e le policies in atto nelle varie funzioni dell’organizzazione.

I codici di condotta sono specifici e comunicati internamente ed esternamente in modo che i clienti ed il pubblico in generale siano consapevoli di queste regole di condotta incluse dall’impresa nelle sue policies di gestione del personale (salario, carriera professionale, work/life balance, trade union freedom e salute e sicurezza). I codici di condotta sono facili da usare ed aiutano a migliorare l’immagine dell’organizzazione. Il limiti principale dei codici di condotta è la mancanza di controllo esterno sulla effettiva implementazione e sul rispetto delle norme stabilite.

## **Support or ratification of International declarations/ Standards**

Questo strumento comprende la ratificazione volontaria delle imprese del loro impegno a rispettare determinati accordi, dichiarazioni o standards stabiliti da istituzioni o OGN. Alcuni esempi:

- United Nations Global Compact: fu lanciato nel 1999 dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan. Si tratta di nove principi volontari in ambito di diritti umani, lavoro e ambiente. Un decimo principio anti-corrruzione fu aggiunto nel 2004.
- OECD linee guida per imprese multinazionali: si tratta di raccomandazioni fatte dai governi alle imprese. Nello specifico, per quanto riguarda l'occupazione e i rapporti di lavoro, le imprese dovrebbero:
  - o Rispettare i diritti dei lavoratori per essere rappresentate dalle trade unions o da altre rappresentanze legittime;
  - o Fornire ai rappresentanti dei lavoratori ogni mezzo ed ogni informazione necessaria per raggiungere accordi efficaci e promuovere la cooperazione tra imprese e lavoratori;
  - o Rispettare le regolamentazioni che sono almeno favorevoli come quelle rispettate da imprese comparabili nel paese ospitante e adottare misure che garantiscano la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro;
  - o Per quanto possibile, offrire lavoro a staff del posto e fornire training per migliorare abilità e qualificazione;

- Notificare ai rappresentanti dei lavoratori e alle autorità rilevanti qualsiasi cambiamento nelle attività che potrebbe influenzare significativamente i mezzi di sussistenza dei lavoratori e prodigarsi per mitigare effetti indesiderati;
- Permettere ai rappresentanti dei lavoratori di negoziare su questioni relative ad accordi collettivi ed incontrare i rappresentanti per prendere decisioni in merito.

## **Libro verde**

Lo scopo di questo documento era quello di stimolare il diffuso dibattito sul contributo della UE alla promozione della Corporate social Responsibility a livello europeo ed internazionale. Questo documento costituisce una risposta all'appello fatto al Concilio Europeo di Lisbona, che esortava le imprese a ricercare pratiche socialmente responsabili, che fu poi ripreso nei summit europei di Nizza, Stoccolma e Gothenburg.

## **Social Reports**

Negli ultimi anni, un numero crescente di imprese presentano, in aggiunta al loro report finanziario, un report sociale che analizza le loro attività sociali quantitativamente e qualitativamente. Queste informazioni sono normalmente incluse nel sito web della società. Inizialmente, ogni impresa progettava il proprio report in base a criteri soggettivi. Per risolvere questo problema, furono proposte delle linee guida GRI (Global Reporting Initiative) per standardizzare dei criteri da utilizzare per questi report, includendo una serie di indicatori che favoriscono la trasparenza e la comparabilità tra le diverse imprese. Degli indicatori adottati sono stati desunti da altri standards, come ad esempio la OECD. Vengono considerati i seguenti indicatori:

- Employment: analisi della forza lavoro in base a regione/nazione, tipo di impiego, contratto, ecc...



- Company/worker relationship: percentuale dei lavoratori rappresentati da associazioni indipendenti; percentuale dei lavoratori inclusi in accordi collettivi ecc...
- Salute e sicurezza: metodi per registrare e denunciare incidenti sul posto di lavoro e malattie professionali; commissioni per la salute e sicurezza;
- Education and training: numero medio di ore di training in un anno. Descrizione di procedure che promuovono contratti indeterminati e programmi di pensionamento.
- Diversity and opportunity: descrizione dei programmi e policies di pari opportunità, riguardo distinzione di sesso ed altri indicatori di diversità
- Human rights strategy and management
- No discrimination: programmi per evitare qualsiasi tipo di discriminazione
- Freedom of association e contrattazione collettiva

### **Standards accreditation certificates**

Lo svantaggio di tutti gli strumenti precedentemente citati risiede nella difficoltà per gli stakeholders di controllarli e che sono in qualche modo arbitrari. Il solo strumento che risponde a questa critica è l'impiego di external audit realizzati da corpi di certificazione indipendenti per revisionare le attività di una impresa. Ad esempio:

- The accountability 1000 Standard (AA1000) mira a garantire la qualità delle informazioni fornite da imprese riguardo accounts, valutazioni ed aspetti etici e sociali di gestione attraverso delle verifiche realizzate da questi enti di certificazione
- Il SA8000: anche esso certificabile e si focalizza su questioni sociali – lavorative.
- Il EFR (C): si tratta di uno standard usato dalla famiglia di imprese creata dallo IESE per certificare imprese che favoriscono l'equilibrio work/life dei lavoratori;

- Standard ISO (International Organization for Standardization) sviluppato appositamente per la CSR, completato intorno alla fine del 2007.

### **Esempio di standard: SA8000**

La sigla SA 8000 (tecnicamente SA8000:2001; SA sta per Social Accountability) identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*) e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa (CSR). Questi sono:

- il rispetto dei diritti umani,
- il rispetto dei diritti dei lavoratori,
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori,
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

La norma internazionale ha quindi lo scopo di migliorare le condizioni lavorative a livello mondiale e soprattutto permette di definire uno standard verificabile da Enti di Certificazione.

La norma nasce come aggregazione formata dai principi stabiliti da altri documenti internazionali quali:

- Convenzioni ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro);
- Dichiarazione Universale dei Diritti Umani;
- Convenzione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia;
- Convenzione delle Nazioni Unite per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne.

La norma SA8000, rispetto alle tipiche normative ISO con le quali ha in comune la struttura formale, è un riferimento che per sua natura coinvolge tutta l'Azienda. Il suo impatto e la profondità alla quale si spinge, rispetto altre norme "formali", richiede attenzione e partecipazione da parte della Direzione, del top management, dei Dipendenti, dei Fornitori, dei Fornitori dei fornitori (subfornitori) e non ultimi, i Clienti.

A titolo esemplificativo, la norma viene verificata con interviste casuali direttamente nei confronti di dipendenti, ad esempio per svelare casi di "*mobbing*" impossibili da dimostrare mantenendo la verifica a livelli manageriali. Altro esempio può essere l'applicazione nei confronti di subfornitori, tipicamente nel caso di utilizzo di lavoratori irregolari o mal retribuiti che normalmente non sono mai direttamente a contatto con l'Azienda certificata (un caso eclatante è stato quello dei "palloni della Nike").

Tipicamente, la formalizzazione dell'impegno sulla SA8000 può essere espresso in vari modi. Molte aziende, in Italia, hanno adottato questa certificazione, infatti l'Italia è il primo paese al mondo per numero di imprese certificate. L'elenco mondiale delle imprese con SA8000 è reperibile sul sito della SAAS. In Italia sono diversi gli organismi accreditati per la certificazione SA8000: BVQI, DNV, CISE, Lavoro Etico, RINA, SGS, *Lloyd's Register Quality Assurance*, TUV.

I temi di dettaglio sponsorizzati dalla SA8000 sono tipicamente:

- promuovere la salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro, in ottica di integrazione con la OHSAS 18001
- concedere la libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- contrastare il lavoro minorile, il lavoro forzato, le discriminazioni e le pratiche disciplinari non previste dall'art.7 dello Statuto dei Lavoratori
- far rispettare i tempi e l'orario di lavoro e i criteri retributivi.

Al 31 marzo 2008 sono 1693 le imprese al mondo certificate con lo standard SA8000 (statistiche per paese), di cui 795 in Italia e ben 219 in Toscana. Questi numeri fanno della Toscana la prima regione al mondo per imprese certificate (il 15% del totale).

**Fonte: Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain - Fuentes-García, Nunez-Tabales, Veroz-Herradon - Journal of Business Ethics (2008)**

---

### **3.6 I principali contributi della letteratura su Sostenibilità e Human Resource Management**

Una volta affrontate le tematiche teoriche e più generali, di seguito si intende riportare i principali contributi di letteratura che affrontano come la sostenibilità dell'impresa possa essere perseguita anche grazie all'implementazione di sistemi di coerenti gestione delle risorse umane. Si è deciso di presentare alcuni di questi contributi in modo strutturato perché, come già detto, il tema è troppo embrionale per poter connettere i diversi studi in modo esaustivo e coerente ad approcci unitari, e questo rende quindi utile l'analisi strutturata di alcuni dei più rilevanti contributi in materia. La selezione di quali contributi presentare ha tenuto in considerazione due esigenze: da un lato l'esigenza di fornire al lettore un quadro ampio della materia, dando conto delle diverse impostazioni con cui essa è stata trattata; dall'altro l'esigenza di proporre contributi che avessero un'ampia applicabilità operativa, cioè proposte che qualificassero in modo chiaro quali azioni concrete la Direzione delle Risorse Umane può realizzare per contribuire alla sostenibilità dell'organizzazione. Si sono così scelti cinque studi: il primo, più teorico, propone un'analisi delle implicazioni etiche riguardanti la gestione delle risorse umane, ed è utile per esplicitare in modo chiaro quali siano gli assunti morali che sottendono ad alcune delle principali pratiche di gestione

delle persone messe in atto dalle imprese; il secondo studio focalizza invece il tema ambientale, evidenziando cosa la Direzione delle Risorse Umane può realizzare per migliorare l'impatto ambientale delle operations dell'impresa; il terzo e il quarto studio – che possono essere inclusi nel filone di ricerca definito come *Strategic and Sustainable Human Resource Management* - presentano una serie di indicazioni su come debba essere implementato un sistema di gestione delle risorse umane che voglia essere sostenibile; infine il quinto studio – incluso nel filone *Sustainable Work System* – presenta alcune indicazioni per disegnare ruoli aziendali che siano sostenibili da un punto di vista delle risorse umane che li interpretano. Ogni studio è presentato nei suoi contenuti fondamentali, seguiti da un commento che ne evidenzia le principali caratteristiche teoriche e le più rilevanti applicazioni pratiche.

### ***3.6.1 Le implicazioni etiche della gestione delle risorse umane (Ethics and HRM: a review and conceptual analysis, M. Greenwood, 2002)***

Nel suo studio, l'autore individua due mainstream che caratterizzano la letteratura e la ricerca nell'ambito del management delle risorse umane.

#### **- Il mainstream dominante: la visione manageriale**

Caratteristiche di tale prospettiva sono una tendenza a essere incentrata e orientata al mondo e alla cultura americana e ad avere l'obiettivo di "prescrivere" ai practitioner raccomandazioni operative, spesso senza una adeguata consapevolezza delle assunzioni e delle implicazioni ad esse connesse. Questa prospettiva assume un approccio individualistico all'individuo al lavoro (che vede come cioè un'unità autonoma, sostanzialmente "sconnesso" dal sistema organizzativo) e assume un approccio "unitaristico" all'organizzazione (che vede cioè come un sistema che ha un obiettivo chiaro e condiviso tra tutti gli attori coinvolti). La ricerca che si colloca in questo *mainstream* fa proprio un paradigma positivista, che corre il rischio di spiegare cosa avviene oggi (rinforzando lo

*status quo*) piuttosto che di proporre soluzioni del tutto innovative. Oltre a questo la ricerca in questo filone spesso appare carente di impianti teorici che sono in grado di collocare i *findings* in una prospettiva critica.

La visione del sistema di gestione delle risorse umane aziendale che questo filone di ricerca ha nel tempo affermato è quella di un sistema di “manutenzione funzionale”: la gestione delle risorse umane è infatti concepita come un meccanismo funzionale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e, come tale, che deve essere sottoposto a interventi continui di miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia.

#### - **Il mainstream alternativo: la visione critica**

Un grado di critica molto elevato nei confronti della prospettiva tradizionale è stato mosso da autori inglesi, che hanno avviato lo sviluppo di una prospettiva alternativa alla gestione delle risorse umane, detta “critica”. Studiosi provenienti da discipline diverse dal management, come la sociologia, l’economia politica e relazioni di lavoro, hanno infatti contribuito alla messa in discussione di alcuni degli assunti della visione manageriale.

In generale, questa prospettiva critica vede il sistema delle risorse umane in azienda come una “retorica con fini manipolativi” e, pertanto, uno strumento nella mani del management per controllare i lavoratori. Ad esempio, la visione “unitaristica” dell’organizzazione – sopra accennata – contribuisce sia al controllo e alla censura delle posizioni devianti che alla disconoscimento del fatto che attori diversi, dentro l’organizzazione, hanno necessariamente obiettivi diversi, e in qualche caso in trade off tra loro.

Piuttosto che essere un modo per favorire uno sviluppo globale del lavoratore e stimolare il suo contributo all’organizzazione, le pratiche di gestione delle risorse umane diventano quindi un modo per intervenire nella vita dei lavoratori e condurli a “sacrificarsi” maggiormente per gli obiettivi dell’organizzazione.

Questo *mainstream* ha dedicato molte energie allo studio delle pratiche più innovative della gestione delle risorse umane, chiamate “soft HRM”: queste pratiche assumono che il lavoratore sia una fonte di vantaggio competitivo per l’azienda, e quindi cercano di “prenderci cura” delle sue esigenze. Tali pratiche sono contrapposte a quelle afferenti l’”hard HRM”, in cui il lavoratore è visto come puro costo da minimizzare. I risultati della ricerca affermano che, mentre le pratiche incluse nell’“hard HRM” sono chiaramente qualificabili come rispondenti ad obiettivi diversi da quelli del lavoratore (quindi secondo gli autori, in metafora, sono viste come un lupo), quelle incluse nel “soft HRM” sono più subdole e manipolatorie, ma pur sempre orientate ad una visione efficientista che considera il lavoratore come mezzo e non come fine (quindi, in metafora, come un lupo travestito da agnello). Questo secondo gruppo di pratiche vengono molto studiate, in quanto attraverso il loro utilizzo l’organizzazione può incidere in modo più rilevante sulla vita dei lavoratori, dando loro l’illusione di prendersi cura delle loro esigenze (“un lupo, travestito da agnello, è meno riconoscibile e quindi più pericoloso di un lupo vestito da lupo”). Ad esempio questo filone di ricerca ha mostrato che se è vero che organizzazioni senza chiare gerarchie aumentano le possibilità di contribuzione del singolo, esse ampliano anche la possibilità che i top manager cambino continuamente strategie ed idee senza bisogno di giustificarlo ai dipendenti; similmente, se è vero che il *team working* incoraggia i coinvolgimento e la condivisione di competenze, è altrettanto vero che aumenta lo stress e la pressione sul risultato dei singoli.

Per una contrapposizione tra i due *mainstream* si veda la Figura 3.2.

Mainstream HRM	Critical HRM
U.S. Based	U.K. Based
Individualistico	Collettivista
Unitarista	Pluralista
Prescrittivo	Analitico

<b>Orientato al professionista</b>	Orientato al mondo accademico
<b>Investigazione empirica</b>	Investigazione concettuale
<b>Metodologia positivista (analisi quantitativa su larga scala)</b>	Metodologia sociale costruttivista
<b>HRM come strumento valutabile</b>	HRM come strumento controllabile
<b>Reinforces power inequities</b>	Questions power inequities

Figura 3.2: Mainstream della gestione delle risorse umane

- **Un test “etico” alla gestione delle risorse umane**

La contrapposizione tra i due *mainstream* ha portato l’autore di questo contributo a chiedersi se le teorie di gestione delle risorse umane oggi in uso siano effettivamente etiche, in relazione alle giustificazioni che tipicamente i loro sostenitori sostengono. Tipicamente, queste giustificazioni sono quattro:

- Le pratiche di gestione delle risorse umane sono etiche quando vedono le persone come fini e non come mezzi (secondo una prospettiva di etica kantiana);
- Le pratiche di gestione delle risorse umane sono etiche quando producono più valore possibile per il numero più alto di persone (secondo una prospettiva utilitaristica);
- Le pratiche di gestione delle risorse umane sono etiche quando assumono la responsabilità di promuovere sviluppo presso i lavoratori e gli stakeholder (prospettiva detta di *affirmative obligation* ispirata alla *stakeholder theory*).

Attraverso un’attenta analisi delle giustificazioni sopra esposte l’autore conclude che le pratiche di gestione delle risorse umane oggi presenti nelle imprese sono ancora ben lungi dall’essere etiche, in quanto molte delle implicazioni delle tre giustificazioni sono a tutt’oggi disattese in moltissime imprese e in molti modelli manageriali proposti dalla letteratura tradizionale.



Alla luce di questo risultato in merito al “test etico” l’autore suggerisce che vi è la necessità di principi che possano essere accettabili e che possano essere considerati come base per uno standard etico per la valutazione dei sistemi di gestione delle risorse umane messi in atto dalle imprese. L’esercizio di tale approccio ha però due limiti. In primo luogo, lo standard etico per la gestione delle risorse umane potrebbe degenerare in una ricetta di "best practice", cadendo quindi nella prospettiva manageriale tradizionale sopra ricordata. In secondo luogo, vi è la preoccupazione che la definizione di un "minimo comune denominatore etico" che sia applicabile in tutte le imprese possa degenerare in una dichiarazione dei diritti generale quanto inefficace.

### **Commento allo studio presentato**

Seppur il presente contributo sia di natura del tutto teorica, esso è considerato come un punto di partenza importante del dibattito su sostenibilità e gestione delle risorse umane. Questo contributo, infatti, ha il merito di aver chiaramente esplicitato le implicazioni etiche sottese a molte pratiche di gestione delle persone, che la letteratura manageriale tradizionale spesso ha sottostimato o “gestito” in modo poco approfondito. Peraltro lo studio non corre il rischio, come avviene per parte della letteratura cosiddetta critica, di fornire solo un quadro di “cosa non va” senza proporre soluzioni alternative che siano fattibili anche da un punto di vista economico e organizzativo. Esso infatti, rappresenta uno stimolo importante per studiosi e professionisti in materia di *Strategic Human Resource Management* per porsi il problema di quanto siano etiche alcune scelte, senza accontentarsi di soluzioni affrettate, più dettate dall’esigenza di “risolvere i problemi” che da una reale disponibilità ad assumere atteggiamenti veramente responsabili.

### **3.6.2 *Human Resource Management e Environmental Management System***

Questo contributo (Daily e Huang, 2001) parte dalla considerazione che, per migliorare le loro prestazioni di natura ambientale, molte imprese stanno implementando strumenti proattivi strategici,

noti come Environmental Management System (EMS). Non è più possibile infatti assumere una prospettiva di mera *compliance* alla legislazione vigente per far fronte alle tematiche ambientali: la crescente domanda dei clienti di prodotti e servizi “verdi” e la necessità continua di raggiungere l’efficienza operativa richiedono approcci sostenibili orientati al lungo periodo per la gestione ambientale. Un sistema di gestione ambientale (EMS) include documentazioni riguardanti pianificazioni, piani di implementazione, misurazione e valutazione, revisione e miglioramento che fanno spesso riferimento alle linee guida ISO14000 che definiscono gli standard internazionali in tema di gestione ambientale nelle imprese. L’implementazione e la manutenzione di un EMS può richiedere ingenti quantità di capitale e di tempo, nonché la costituzione di struttura organizzativa *ad hoc* che assicuri il successo.

Nel loro articolo, Daily e Huang (2001) identificano alcuni fattori, propri del sistema di gestione delle risorse umane, che sono concepiti come elementi chiave per il processo di implementazione di un EMS. Tali fattori sono i seguenti:

- Top management support
- Environmental training
- Employee empowerment
- Team work
- Rewards systems

Di seguito, ognuno di essi sarà illustrato, evidenziando le iniziative che la Direzione delle Risorse Umane aziendale può mettere in capo per una la massimizzazione delle prestazioni ambientali dell’organizzazione.

## **Top management support**

Il supporto da parte del Top Management è un fatto che può decisamente influenzare il successo di un sistema EMS. Pertanto la Direzione delle Risorse Umane può operare affinché tale commitment sia assicurato e si traduca in azioni concrete che consentano all'organizzazione di prenderne atto.

Tali azioni possono essere le seguenti:

- Costruzione di un piano integrato di comunicazione verso i dipendenti da parte del Top Management che preveda la completa e corretta comunicazione dei piani e delle policy di gestione ambientale adottate dall'impresa e della loro importanza per il successo aziendale;
- Costruzione di azioni che agiscano sulla cultura organizzativa per supportare il cambiamento richiesto dall'adozione di un EMS;
- Istituzione di sistemi per promuovere comportamenti desiderabili come programmi di incentivazione e retribuzione;
- Costruzione di un piano di comunicazione ad hoc per ogni specifico progetto di cambiamento relativo all'ambiente che ne illustri i vantaggi e, periodicamente, lo stato di avanzamento.

## **Environmental training**

L'implementazione di successo di un EMS richiede profonde trasformazioni culturali. Una delle vie per ottenere tale successo è fare leva sulla formazione. Mediante programmi formativi, i lavoratori divengono maggiormente coinvolti e sensibili alla necessità di qualità e controllo ambientale, incrementando la propria adattabilità al cambiamento.

Implementando specifici programmi di training orientati a tematiche ambientali, l'impresa può portare ai seguenti benefici:

- definire dei ruoli di responsabilità in ambito di prestazioni ambientali (*stewards of the environment*) e aumentare il livello di coinvolgimento del personale sul tema;
- incrementare l'immagine positiva dell'impresa dentro e fuori i confini dell'organizzazione;
- stimolare della sensibilità del personale verso tematiche ambientali e aprire continuamente nuove piste di lavoro.

### **Employee empowerment**

L'introduzione di un nuovo programma può portare al risultato ottimo solo quando il personale è considerato il più importante stakeholder, e quando esso ha la possibilità di contribuire al cambiamento e non solo "subirlo". Il management può incoraggiare e incentivare l'empowerment del personale attraverso cambiamenti nella struttura organizzativa, che amplino gli spazi di delega decisionale dei lavoratori. In tale ottica, la ricerca su questo tema ha dimostrato che le organizzazioni troppo gerarchiche (che inibiscono il processo di empowerment) hanno risultati meno positivi in ambito di implementazione di sistemi di gestione ambientale rispetto alle organizzazioni che prevedono maggiori livelli di delega per i propri dipendenti, dato che questi sono più motivati e coinvolti nel processo di cambiamento.

Oltre a questo, l'aver a disposizione lavoratori motivati e con capacità decisionale aumenta l'efficacia del sistema nel tempo, in particolare per due ragioni: in primo luogo perché questo favorisce un miglioramento continuo del sistema stesso a partire "dal basso" (cioè dagli stessi lavoratori); in secondo luogo perché lavoratori "*empowered*" sono maggiormente in grado di fare fronte a non conformità (ove non a vere e proprie emergenze) in ambito di gestione ambientale.

### **Teamwork**

Sebbene il contributo individuale sia fondamentale nei processi di gestione ambientale, corrette pratiche di teamworking possono facilitare la condivisione dei valori nonché lo scambio di

competenze. Come nei processi di *Total Quality Management*, team multifunzionali possono essere particolarmente utili per il raggiungimento dei miglioramenti ambientali trasversalmente ai dipartimenti.

### Rewards systems

Un sistema di rewarding è centrale nella promozione e incentivazione delle pratiche di gestione ambientale. I riconoscimenti possono infatti rappresentare un rinforzo per incrementare la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle tematiche ambientali. Le imprese sensibili alle performance ambientali hanno la necessità di rendere coerente il sistema di valutazione ambientale con i sistemi di retribuzione e riconoscimento, che possono prevedere sia riconoscimenti monetari che non monetari (ad esempio premi). La ricerca ha dimostrato sia che le imprese che inseriscono riconoscimenti per le performance ambientali nei loro sistemi di valutazione risultano notevolmente avvantaggiate nell'implementazione di sistemi EMS, ma anche che tali imprese mantengono elevati livelli di attenzione al tema aziendale nel tempo, al di là cioè degli "entusiasmi iniziali".

La figura 3.3 rappresenta il modello su cui si basano le indicazioni sopra esposte.

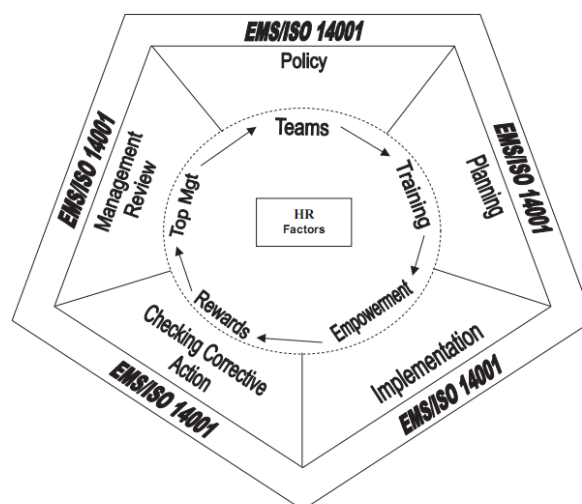


Figura 3.3: L'integrazione degli elementi HRM per l'EMS

## **Commenti allo studio presentato**

Questo studio, che rappresenta solo un esempio di una serie di studi ampia e sempre più articolata, ha l'innegabile merito di porre il problema ambientale come un problema che richiede una risposta da parte dell'intera organizzazione, e non solo da parte di alcune unità organizzative deputate alla gestione dei suoi aspetti tecnici. Esso infatti pur presentando alcuni limiti (ad esempio non viene citata la necessità che anche le pratiche di *recruiting* debbano essere orientate all'acquisizione di "green people", come altri studi hanno invece dimostrato), fornisce un elenco di possibili azioni che la Direzione delle Risorse Umane può attivare per migliorare le prestazioni ambientali dell'organizzazione.

In particolare è notevole che le azioni segnalate siano incluse nelle più tipiche attività che già una Direzione di questo tipo svolge o dovrebbe svolgere, a testimonianza del fatto che gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni ambientali – tradizionalmente molto lontani da chi si occupa professionalmente di "persone" – costituiscono un obiettivo organizzativo globale che, per essere raggiunto, richiede un *deployment* in obiettivi specifici anche per la Direzione delle Risorse Umane, che anche in questo processo si caratterizza come attore chiave.

### ***3.6.3 Sustainable Human Resource Management: il modello di Jabbour e Santos***

In questo recente contributo i due autori si sono posti il problema di come la Direzione delle Risorse Umane possa contribuire al raggiungimento della sostenibilità dell'impresa, assumendo la già citata concezione di *Triple Bottom Line*, che vede cioè la sostenibilità dell'organizzazione come collegata al concetto di sviluppo sostenibile, che – da un punto di vista manageriale – richiede un costante bilanciamento tra prestazione economico – finanziarie, ecologiche e sociali dell'organizzazione.

I due autori, in particolare, forniscono una loro interpretazione originale di come la Direzione delle Risorse Umane possa contribuire a sviluppare queste tre tipologie di prestazioni, e svolgono una

preziosa e puntuale rassegna bibliografica sulla letteratura disponibile in merito. Di seguito viene analizzato il modello che essi hanno elaborato e il risultato di questo lavoro di analisi di letteratura.

Il modello che viene proposto specifica innanzitutto cosa gli autori intendano per “contribuzione da parte della Direzione delle Risorse Umane alle tre prestazioni”:

- Prestazioni economico – finanziarie: gli autori, forti dei risultati degli studi inclusi nel filone dello *Strategic Human Resource Management*, forniscono una loro specifica accezione al tema: da loro punto vista la Direzione delle Risorse Umane può contribuire al miglioramento di questa tipologia di prestazioni dell’organizzazione in un’ottica di sostenibilità bilanciando la prospettiva temporale di breve termine con quella di medio – lungo; in particolare questo avviene progettando il sistema di gestione delle risorse umane come sistema che facilita l’innovazione, intesa come “incremento del valore dell’organizzazione sul lungo periodo attraverso la generazione e lo sviluppo di nuova conoscenza e nuovi processi o prodotti/servizi”; innovare significa, in questo ambito, garantire che l’organizzazione sia sostenibile nel tempo, in quanto in grado di sviluppare conoscenza che le consente di sviluppare e mantenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo e sostenere le proprie prestazioni economico – finanziarie nel tempo;
- Prestazioni sociali: gli autori – e questo è forse uno dei punti più deboli del paper - fanno coincidere le prestazioni sociali dell’organizzazione con la sua capacità di integrare e valorizzare l’eterogeneità (*diversity*) delle risorse umane;
- Prestazioni ambientali: gli autori si rifanno alla letteratura che coniuga gestione delle risorse umane e sistemi di gestione ambientale (in cui è incluso il paper sopra presentato).

A partire da questi assunti, gli autori propongono il modello di seguito rappresentato nella Figura 3.4.

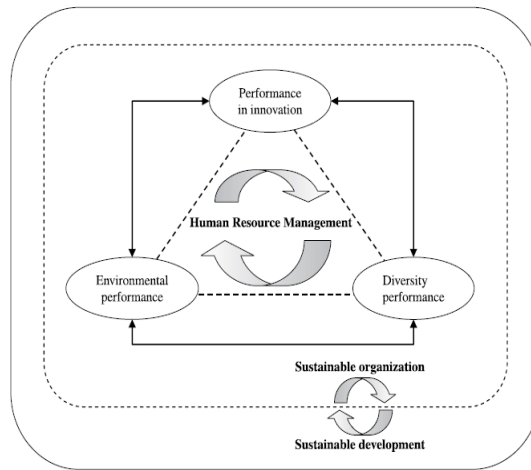


Figura 3.4: il modello proposto da Jabbur e Santos

A partire da questo modello gli autori svolgono una rassegna ragionata sulla letteratura disponibile, in parte di seguito proposta nelle Figure 3.5, 3.6 e 3.7.

## Gestione delle risorse Umane e innovazione

Ricerche	Evidenza empirica
Walsworth e Verma (2007)	Questo studio mostra che, in ambienti di lavoro internazionali, il training è un fattore abilitante per l'innovazione mentre le retribuzioni variabili e il coinvolgimento degli impiegati hanno minore impatto. In altre parole, ogni componente di pratiche di lavoro ad alta performance - HPWP - dovrebbe essere analizzata separatamente per l'effetto sull'innovazione nel contesto di "internazionalizzazione" del posto di lavoro.
Koc (2007)	La ricerca, che ha coinvolto 91 grandi e medie imprese nel settore software in Turchia, rivela che "idea generation" e "human resource factors" hanno un impatto positivo sulla capacità di innovazione.
Tsai (2006)	Il risultato dell'analisi statistica ha dimostrato che l'efficace utilizzo delle pratiche di empowerment degli impiegati sono positivamente legate alla creazione di innovazione nel settore high-tech dei semiconduttori in Taiwan
Katou e Bdhwar	Questa ricerca non solo conferma che il sistema di gestione delle risorse umane hanno un impatto positivo sulle performance



(2006)	organizzative e di innovazione, ma spiega anche i meccanismi attraverso i quali tale sistema migliora le stesse performance
<b>Mzzantini, Pini, Toetia</b> (2006)	Questa ricerca investiga imprese del settore alimentare in Italia nella regione dell'Emilia-Romagna. La buona qualità delle relazioni industriali tra le imprese, caratterizzata da una politica che favorisce il coinvolgimento degli impiegati e dei rappresentanti dei lavoratori, costituisce un fattore rilevante per stimolare l'innovazione organizzativa.
<b>Elenkov e Manev</b> (2005)	Lo studio indica una correlazione positiva tra le pratiche di leadership da parte del top-management e la creazione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro, prodotti e processi. I dati sono stati collezionati da 270 imprese di 12 Paesi europei.
<b>Shipton</b> (2005)	Basata su una analisi di 35 imprese manifatturiere inglesi, questa ricerca conclude che l'efficacia del sistema di gestione delle risorse umane, che incorpora approcci sofisticati per il reclutamento e la selezione, favorisce l'innovazione organizzativa nei prodotti e tecnologie di produzione.
<b>Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle</b> (2005)	Uno studio portato avanti in 180 imprese spagnole mostra l'evidenza che la scelta di una strategia di innovazione implica l'uso di compensazioni basate su incentivi, l'incoraggiamento della partecipazione degli impiegati e l'uso di piani di opportunità di carriera interne.
<b>Chan, Shaffer e Snape</b> (2004)	Sono state investigate 1442 imprese di Hong Kong. Questa ricerca mostra che le dimensioni della cultura organizzativa hanno una influenza positiva sulle performance organizzative e di mercato.
<b>Lau e Ngo</b> (2004)	L'evidenza empirica derivante da una survey su 332 imprese di Hong Kong conferma che la cultura organizzativa agisce come un mediatore tra il sistema di gestione delle risorse umane e l'innovazione di prodotto
<b>Laursen e Foss</b> (2003)	Una survey è stata condotta su 1900 imprese in Danimarca. Ha concluso che il sistema di gestione delle risorse umane stimola l'innovazione e che tale influenza è differente per settori manifatturieri e di servizi.
<b>Hailey</b> (2001)	Questo studio condotto su imprese europee mostrano che il supporto della gestione delle risorse umane per l'innovazione è portata avanti per promuovere l'introduzione di una nuova visione e valori, rifinire il sistema di gestione delle performance, sviluppare una nuova leadership nei talenti e ristrutturare il dipartimento risorse umane.

Figura 3.5: il modello Jabbur e Santos - Gestione delle risorse Umane e innovazione

### Gestione delle Risorse Umane e *Diversity Management* (prestazioni sociali)

Ricerche	Evidenza empirica
<b>Devine, Baum,</b>	Questo studio mostra che la differenza culturale tra lavoratori nel settore ospedaliero in Irlanda del Nord è in aumento. La gestione di questa diversità può essere migliorata allineando le pratiche di gestione delle risorse umane come lo sviluppo carriere e le opportunità

<b>Heams e Devine (2007)</b>	di promozione.
<b>Subeliani e Tsogas (2005)</b>	L'analisi di istituzioni finanziarie olandesi rivelano che la gestione della diversità è stata utilizzata primariamente per attrarre consumatori etnici alla banca.
<b>Erthardt, Werbel (2003)</b>	La ricerca portata avanti in 127 grandi imprese americane mostra che la diversità all'interno del board di direttori è positivamente associata alle performance finanziarie di tali imprese che hanno implicazioni per le strategie di gestione del personale.
<b>Richard (2000)</b>	Uno studio sul settore bancario americano mostra che la diversità culturale è gestita per allineamento delle pratiche di gestione delle risorse umane. La diversità razziale interagisce con la strategia di business per determinare le performance aziendali misurate in tre differenti modi: produttività, ROE e market performance.
<b>Ng e Tung (1998)</b>	La ricerca condotta sul settore bancario in Canada mostra che la gestione della diversità etno-culturale abbassa i livelli di assenteismo e permette di raggiungere più alta produttività e profittabilità finanziaria.

Figura 3.6: il modello Jabbur e Santos - Gestione delle Risorse Umane e Diversity Management

## Gestione delle Risorse Umane e prestazioni ambientali

Ricerche	Evidenza empirica
<b>Brio, Fernandez (2007)</b>	Basata su un'indagine di 110 aziende spagnole certificate ISO 14001, gli autori concludono che il coinvolgimento del top-management, l'integrazione strategica delle dimensioni ambientali e la motivazione e partecipazione degli impiegati hanno una forte influenza sulle performance ambientali delle aziende.
<b>Sammalisto e Brorson (2008)</b>	Gli autori rafforzano l'importanza del training e della comunicazione su tematiche ambientali durante il processo di certificazione ISO 14001 nell'Università di Gavle, Svezia.
<b>Truana e Ortolano (2005)</b>	Le relazioni tra apprendimento organizzativo e performance dei programmi di gestione ambientale mostra tre differenti tipi di apprendimento organizzativo in una impresa che implementa programmi di miglioramento della qualità dell'acqua.
<b>Wee e Quazi (2005)</b>	Basato su una ricerca su 186 imprese, le pratiche di gestione delle risorse umane sono state considerate fattori cruciali per la gestione ambientale nelle imprese.
<b>Rothenberg (2003)</b>	I principali strumenti e meccanismi organizzativi che favoriscono la partecipazione degli impiegati in progetti legati al miglioramento delle performance ambientali negli stabilimenti di assemblaggio automobilistico.

Figura 3.7: il modello Jabbur e Santos - Gestione delle Risorse Umane e prestazioni ambientali

### **Commenti al contributo**

Questo articolo rappresenta un punto di riferimento soprattutto per due ragioni. In primo luogo perché è stato uno dei primi a fornire un quadro di insieme di come la Direzione delle Risorse Umane possa effettivamente contribuire alla sostenibilità, integrando prestazioni sociali, ambientali ed economico – finanziarie. Esso infatti rappresenta uno studio pioneristico in quanto, per la prima volta da una prospettiva disciplinare chiaramente di Gestione delle Risorse Umane, pone il problema di coniugare il sistema aziendale con il concetto di sostenibilità, proponendo uno specifico modello che declina le tre tipologie di prestazioni in attività che possono essere svolte dalla Direzione delle Risorse Umane.

Il secondo elemento importante è costituito dall'analisi di letteratura proposta: questa analisi rappresenta anche oggi un punto di riferimento di valore, perché per la prima volta i modelli e i risultati empirici disponibili sono stati mappati e classificati in un *framework* di sostenibilità ampio, che gli stessi autori dei paper classificati in moltissimi casi non avevano preso in considerazione.

#### ***3.6.4 Sustainable Human Resource Management: il modello practice-based di Ehnert***

Il presente contributo è costituito da uno studio empirico, basato sull'analisi di 50 siti web di imprese opportunamente selezionate. A partire da questo studio Ehnert (2009) ha proposto un modello integrato che riassume le modalità con cui le imprese possono declinare il concetto di sostenibilità all'interno del loro sistema delle risorse umane.

Tale modello parte dalla considerazione di quali siano i driver interni ed esterni che spingono le imprese a declinare il tema della sostenibilità anche in ambito di gestione delle risorse umane; a

partire da qui, il contributo analizza come questi driver siano inclusi negli obiettivi strategici globali (quindi non legati alla sola gestione delle persone) di sostenibilità delle imprese.

Il modello quindi focalizza come tali obiettivi strategici globali di sostenibilità si traducano in obiettivi legati alla gestione delle risorse umane e, conseguentemente, in attività da implementare.

La Figura 3.8 riassume il modello utilizzato nella ricerca qui presentata.

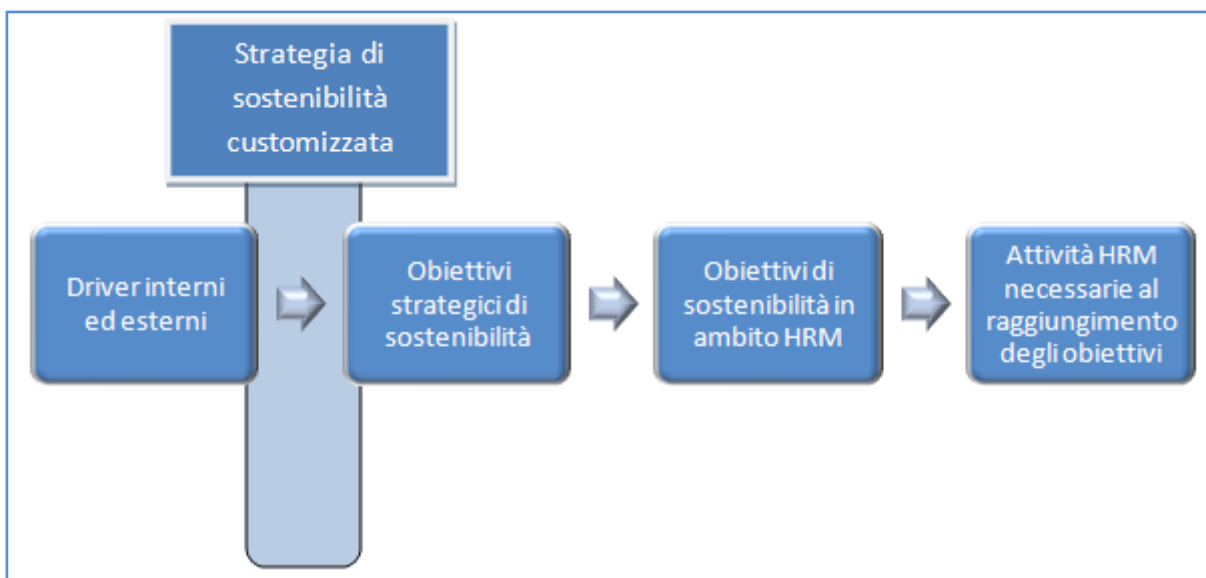


Figura 3.8: il modello *practice-based* di Ehnert

Il suo modello, dunque, sembra porre in collegamento alcune attività con alcuni obiettivi HR. Questo aspetto verrà approfondito e discusso nell'ambito della nostra ricerca, a livello di HRM in Italia, oltre che ad essere ampliato con la ricerca di un ordine di priorità relativo ad ogni attività (iniziativa), processo ed obiettivo nei confronti dell'implementazione di sostenibilità a livello aziendale, dal punto di vista delle famiglie professionali degli *HR manager* e dei *CSR manager*.

Di seguito vengono descritti gli aspetti salienti del modello.

### ***Campione e base empirica***

Le società coinvolte nello studio sono state 50 multinazionali facenti parte del network *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), i cui Headquarters sono ubicati in 15 diversi paesi europei (Germania, Olanda, UK, Francia, Spagna, Danimarca, Norvegia, Finlandia, Svezia, Croazia, Grecia, Irlanda, Italia, Portogallo e Russia). Il numero di lavoratori per ogni impresa varia dai 2,300 ai 345,000 circa, con riferimento ai dati dell'anno 2005.

La base empirica su cui questa ricerca si fonda sono le informazioni presenti sui siti web delle imprese selezionate. Tali informazioni erano dirette alle seguenti categorie di *stakeholders*: *shareholders*, fornitori, clienti, partner, comunità locali, ONG, media e *authorities*. Gli obiettivi per cui le imprese analizzate hanno sviluppato tali comunicazioni è stato quello di attivare un “dialogo continuo” verso gli *stakeholders* al fine di promuovere la trasparenza, la legittimità, la fiducia e la responsabilità con lo scopo finale di mantenere delle relazioni buone e continuative e assicurarsi una “*licence to operate*”.

### ***Obiettivi specifici della ricerca***

In questo studio empirico, Ehnert ha analizzato la documentazione presente sui siti web di un campione di imprese multinazionali con l'obiettivo di definire come fosse intesa e come fosse implementata l'idea di sostenibilità a livello corporate. Un altro obiettivo di tale ricerca è stato quello di analizzare come le società in oggetto avessero “tradotto” i loro obiettivi di sostenibilità in obiettivi di sostenibilità specifici per la gestione delle risorse umane, ed infine quali attività avessero messo in campo per il raggiungimento di tali obiettivi.

Con questo percorso di ricerca il contributo ha inteso proporre, sulla base delle informazioni raccolte, un modello *practice-based* per illustrare le “*theories-in-use*” sulla relazione tra i driver, gli obiettivi e le pratiche di gestione delle risorse umane legati al tema della sostenibilità.

La presentazione dei risultati cui la ricerca è giunta seguirà questo schema: a partire dai driver che spingono le imprese a porsi, anche in ambito di gestione delle risorse umane il problema della sostenibilità, e dal concetto di sostenibilità che esse assumono nella loro gestione complessiva, saranno presentati gli obiettivi e le azioni che concretamente le imprese analizzate hanno assunto su questo argomento.

### ***Drivers che spingono le imprese a coniugare sostenibilità e gestione delle risorse umane***

Come già detto, il primo risultato di questo studio empirico, è un modello *practice based* (cioè costruito a partire da quanto le imprese dichiarano di realizzare) riassuntivo dei fattori che spingono le imprese a legare il concetto di sostenibilità alla gestione delle risorse umane. Questi fattori, che nella ricerca vengono chiamati *driver*, possono essere sia interni che esterni all'impresa e sono in totale cinque.

Il primo fattore è la competitività: essa viene menzionata come un *driver* che spinge l'impresa ad un utilizzo efficiente delle proprio risorse umane.

Il secondo fattore sono i cosiddetti "*Demographic trends*": essi sono visti come un *driver* perché l'evoluzione attesa della composizione demografica della forza lavoro – come già sopra illustrato - contribuisce a una progressiva riduzione del personale disponibile, ad un suo progressivo invecchiamento anagrafico così come ad una sua più variegata composizione socio – culturale.

In particolare le società che operano in un mercati del lavoro in cui queste tendenze sono maggiormente accentuate (come ad esempio in Germania) segnalano un terzo fattore, definito come "*Tight Labour Market*": lo sviluppo del mercato del lavoro è visto infatti come una ragione per la quale le imprese si impegnano ad investire nelle competenze della forza lavoro presente e futura, a incrementare i loro sforzi per trattenere i talenti che hanno già in forza e a trattenere *una healthy workforce* a causa della diminuzione di offerta di personale opportunamente formato.

Il quarto fattore si riferisce invece ai problemi causati dal cosiddetto “*Intensive work*”, che mettono in evidenza la necessità di garantire un corretto bilanciamento tra vita lavorativa e privata al fine di evitare costi organizzativi e sociali dovuti a stress e malattie professionali.

Infine, l’ultimo fattore è costituito da quello che viene chiamato “*Failure of education system*”, che richiede alle imprese di farsi sempre più carico della formazione della loro forza lavoro, che i sistemi formativi sembrano sempre più inadeguati nel formare secondo le necessità dell’attuale contesto competitivo; anche questo fattore, che stressa in particolare il ruolo di agenzia educativa che l’impresa gioca, appare essere alla base del legame tra sostenibilità e gestione delle risorse umane.

### ***Obiettivi di sostenibilità delle imprese a livello corporate***

Dall’analisi dei siti web, è emerso che i principali concetti che le imprese adottano nella formulazione dei loro obiettivi globali di sostenibilità sono i già citati concetti di: sostenibilità, sviluppo sostenibile e *Corporate Social Responsibility*.

In particolare, a partire da questi concetti generali, gli obiettivi operativi che le imprese adottano in base alla concezione di sostenibilità che esse fanno propria, sono:

- *Creazione del valore, performance e successo a lungo termine*
- *Ottenere una “licence to operate”*
- *Rafforzare la reputazione e l’immagine della società*
- *Creare responsabilizzazione e trasparenza*
- *Migliorare la qualità della vita di lavoratori e della comunità in generale*
- *Creare fiducia.*

Il concetto di sostenibilità è interpretato, come emerge dall’analisi degli obiettivi, sia come un valore che può generare vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che come una responsabilità

sociale *tout court*. Preoccupandosi della dimensione sociale della sostenibilità, le imprese comunicano che si sentono responsabili per i loro lavoratori e per le comunità e ribadiscono il loro impegno per la società in cui operano.

### ***Obiettivi ed attività della gestione delle risorse umane in ottica di sostenibilità***

Gli obiettivi che le imprese assumono, in ambito di gestione delle risorse umane, connessi al tema della sostenibilità sono risultati essere tre, ognuno dei quali perseguito attraverso specifiche azioni. Di seguito i tre obiettivi e le relative azioni sono presentati.

Il primo obiettivo emerso dall'analisi svolta da Ehnert è quello di attrarre talenti ed essere riconosciuti come “*employer of choice*”. Esso si riferisce alla necessità che le imprese avvertono di relazionarsi in modo efficace al mercato del lavoro, cercando i migliori tra le persone più qualificate. Vista l'evoluzione del mercato del lavoro, questo obiettivo appare sempre più sfidante in quanto la concorrenza per acquisire i migliori talenti è elevata e sempre più agguerrita. Assumere questo obiettivo significa quindi distinguersi dai concorrenti ed acquisire un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese.

Le imprese che assumono questo obiettivo, da un punto di vista operativo, cercano di comprendere i giovani talenti e i loro valori, stressano il concetto stesso di sostenibilità affinché esso entri a far parte della cultura d'impresa come un valore per attrarre talenti, sviluppando l'immagine di “*employer of choice*” attraverso una *employer branding strategy*. Infatti questo è un modo per rafforzare la propria reputazione nei confronti dei lavoratori attuali e futuri, mantenendo la legittimità per azioni manageriali e sviluppando una “*licence to operate*”.

Ad esempio, Hoffmann-La Roche afferma:



*“La fiducia dei nostri stakeholder chiave – shareholder e lavoratori, pazienti e clienti, la comunità scientifica e medica, le autorità pubbliche e di regolamentazione e la comunità in cui i nostri stabilimenti sono ubicati – è essenziale. La nostra “licenza di operare” si basa sulla nostra abilità a generare valore sostenibile” (Hoffmann – La roche, 2007).*

In riferimento al raggiungimento di questo primo obiettivo, Ehnert, nel suo studio empirico, ha constatato la preponderanza delle seguenti attività implementate dalle imprese:

- *Investire nel talento e nelle competenze delle persone*
- *Offrire opportunità di carriera*
- *Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*
- *Valorizzare l’eterogeneità culturale e di genere (diversity management)*
- *Rafforzare la reputazione dell’impresa come affidabile e socialmente responsabile*
- *Essere un’azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori (family-friendly employer) e ai bisogni delle madri lavoratrici (mother-friendly employer)*
- *Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro (work-life balance)*
- *Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti*
- *Progettare politiche retributive e sistema di benefit personalizzati, legati alla prestazione e integrati con lo sviluppo*

Il secondo obiettivo perseguito, adottando un’ottica di sostenibilità a livello di gestione delle risorse umane, è quello di trattenere una forza lavoro motivata e in salute.

L’adozione di questo obiettivo stressa il concetto che, per implementare l’idea di sostenibilità in un’impresa, è necessario definire delle pratiche di gestione che mirino al miglioramento della qualità della vita e dell’ambiente di lavoro. Iniziative di questo tipo tendono infatti a creare un miglioramento della produttività a parità di risorse impiegate e pertanto un aumento dell’efficienza.

Questo perché le persone si sentiranno prese in considerazione dall'impresa, tenderanno ad essere più soddisfatte del loro lavoro e aumenterà l'orgoglio di lavorare per la propria impresa.

In quest'ottica, potranno essere previste delle attività diverse da quelle lavorative, con l'obiettivo di creare una forza lavoro sana, socievole e produttiva; in altre parole, si tratta di identificare pratiche efficaci di *work-life-balance*: i lavoratori potranno godere dell'acquisizione di uno stile di vita equilibrato e sano che potrà essere manifestato anche all'esterno dell'impresa, formando cittadini sani ed onesti, oltre che bravi professionisti. Un altro aspetto importante, legato a questo obiettivo di sostenibilità in ambito di gestione delle risorse umane, è quello della sicurezza dell'ambiente di lavoro. Nelle imprese che adottano questo obiettivo viene favorito il rispetto rigoroso delle imposizioni legislative (anche più dei requisiti minimi richiesti), che ha come risultato un ambiente di lavoro in cui si opera con il minimo dei rischi e, quindi, che l'impresa ottenga un beneficio anche a livello economico in quanto i costi dovuti a malattie e incidenti possono essere minimizzati.

Ad esempio, integrando i concetti di salute e sicurezza, attraverso il sito web di Bayer, si afferma:

*[...] sin dal 1994 abbiamo ricoperto un ruolo attivo nell'iniziativa Global Responsible Care realizzata dall'industria chimica, la quale iniziativa si impegna a migliorare costantemente la sicurezza dei lavoratori e delle comunità locali e la protezione della salute e dell'ambiente. (Bayer, 2007)*

La salute, in queste imprese, è infatti considerata come una risorsa naturale che non deve essere inquinata né danneggiata. I dati sulla salute e sicurezza sono quindi monitorati con estrema cura e, così come per i sistemi di gestione ambientale, vengono implementati strumenti standardizzati per monitorare tali dati (chiamati "*Health and Safety Management System*"- HSMS, come ad esempio l'*OH8000*). Tali sistemi di gestione integrati aiutano le unità a riconoscere gli aspetti più importanti di sostenibilità delle loro *operations*, a sviluppare *action plans* e mantenere alte le performance. Esempi di indicatori che queste imprese usano per misurare le loro performance sociali sono la

frequenza degli infortuni, incidenti sul lavoro, fatalità o malattie professionali. Questi indici sono particolarmente importanti soprattutto per quelle società in settori come Oli&Gas, cemento, automobile o costruzione; ad esempio sul sito di Continental si legge:

*“Noi aspiriamo al target Zero accidents. Il concetto di protezione integrata mira ad evitare incidenti di qualsiasi natura. Per quanto riguarda la tutela della salute, ciò significa evitare problemi di salute legati al lavoro; per quanto riguarda la sicurezza del lavoro, ciò significa evitare qualsiasi incidente ed infine per la protezione dell’impresa, si tratta di garantire processi operativi senza alcuna interruzione. Con la nostra “zero philisophy”, stiamo seguendo un percorso coerente, in modo da coinvolgere le strutture di management a tutti i livelli, così come tutti i lavoratori, in merito alla cultura della sicurezza”. (Continental, 2007).*

In riferimento al raggiungimento di questo secondo obiettivo che coniuga gestione delle risorse umane e sostenibilità, Ehnert ha constatato la preponderanza delle seguenti attività implementate:

- *Prestare attenzione alla Salute (sviluppo della consapevolezza della salute nei lavoratori e programmi di prevenzione e volti all’adozione di stili di vita sani)*
- *Prestare attenzione alla Sicurezza (riduzione del rischio di incedenti e infortuni sul lavoro)*
- *Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro per prevenire malattie professionali*
- *Favorire l’ invecchiamento attivo (ad esempio con training per personale maturo e programmi orientati al mantenimento della salute)*
- *Prevenire, monitorare costantemente e ridurre lo stress*
- *Garantire il benessere psico-fisico (well-being) degli impiegati (ad esempio iniziative sportive o culturali in partnership con le comunità locali)*

Infine esiste un terzo obiettivo, che consiste nello sviluppo delle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future, attraverso il tema della rigenerazione e dell'attenzione per le "fonti delle risorse".

Le imprese che assumono questo obiettivo attribuiscono molto peso al *training* e allo sviluppo della forza lavoro. Ad esempio molte delle società che adottano questo obiettivo cooperano con università per la realizzazione di corsi di alta formazione per i loro dipendenti (L'Oreal; Allianz; TNT; HP) oppure fondano delle vere e proprie *business school, corporate universities* (Volkswagen, Heineken; ING Group) o dei *management development center* (L'Oréal; Royal DSM; Sistema) interni all'organizzazione che collaborano con le agenzie formative e di ricerca.

Queste iniziative sono viste come un tentativo di cooperazione tra le imprese e le "fonti delle loro risorse" (intese principalmente come sistema educativo), in accordo con l'idea di sostenibilità *substance-oriented*, precedentemente presentata. In questo caso, l'impresa si apre verso l'esterno, osservando ed analizzando il contesto socio-culturale nel quale si trova con il fine di interagire con esso e stabilire delle relazioni stabili che le consentano di garantirsi le risorse che le occorrono anche nel futuro.

In merito a quest'ultimo obiettivo, Ehnert ha riscontrato che le imprese tendono a mettere in campo le seguenti attività:

- *Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (education)*
- *Offrire programmi di formazione che accompagnano tutta la carriera professionale del personale (life-long learning)*
- *Realizzare programmi formativi e supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda (ad esempio attraverso Corporate Universities)*
- *Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato (vocational training, apprenticeship)*
- *Prevedere programmi di gestione strategica dei talenti per sviluppare i futuri global leader*

- *Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e i loro partner*
- *Prevedere servizi di mentoring*
- *Iniziative di comunicazione e sensibilizzazione degli impiegati su tematiche ambientali da parte del top management*
- *Sviluppare l'employability delle persone e offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità*

### **Commenti al contributo**

Il presente contributo appare uno di quelli che più di altri è dotato di un impianto di ricerca empirica solido e estensivo (non a caso esso si è tradotto in un volume, e non in un articolo). Esso rappresenta un punto di riferimento importante perché parte da quanto le imprese stanno già oggi facendo. Questo, seppur in qualche misura possa essere anche riconosciuto come un limite (in quanto non lascia spazio alla proposizione di approcci alternativi), costituisce una forte risposta alle obiezioni di fattibilità che spesso vengono rivolte a chi propone iniziative di sostenibilità ambiziose. In altre parole, le indicazioni proposte dallo studio possono essere realizzate, in quanto esse sono una razionalizzazione di quanto alcune imprese (le più sensibili al tema) stanno già oggi facendo.

Oltre a questo è importante anche lo schema che viene proposto dallo studio, che in una prospettiva contingente propone alle imprese quali azioni manageriali mettere in campo in ambito di gestione delle risorse umane a seconda dell'obiettivo che intendono perseguire.

### **3.6.5 La costruzione di un sustainable work system (lavoro di M. Kira e D. B. Balkin)**

Il lavoro di seguito presentato parte dalla considerazione che le condizioni di lavoro in Europa, anche in relazione alla sempre più dura competizione internazionale, sono nel tempo andate peggiorando, attraverso un aumento progressivo dell'intensità di lavoro (dati EU del 2007). Questo dato comporta il fatto che il lavoro ha in molti casi conseguenze negative sul benessere psicofisico

dei lavoratori: sempre i dati della Comunità Europea mostrano, ad esempio, come vi sia una crescita progressiva e costante di fatica, mal di testa, sintomi psicosomatici causati da stress. Per far fronte a questi problemi le tradizionali soluzioni proposte dalla letteratura manageriale sembrano essere inadeguate: ad esempio uno studio ha dimostrato come l'aumento della delega decisionale dei lavoratori in alcuni casi ha portato ad un significativo aumento di stati di depressione e alcolismo, invece che la prevista promozione di un sentimento di maggiore autonomia e controllo delle proprie azioni da parte dei lavoratori coinvolti nello studio.

Per rispondere a questa sfida occorre quindi partire quali siano gli impatti che si desidera che il lavoro abbia sulla vita dei lavoratori, e su questi progettare i contenuti dei ruoli nell'organizzazione. I due autori propongono per fare questo quattro passaggi: la definizione degli impatti che si desidera che il lavoro abbia sulla vita dei lavoratori, i contenuti che il lavoro dovrebbe avere per generare tali impatti, le condizioni e quindi il processo di progettazione del lavoro sostenibile. Di seguito questi quattro passaggi (rappresentati, dal basso verso l'alto, nella figura 3.9) sono illustrati.

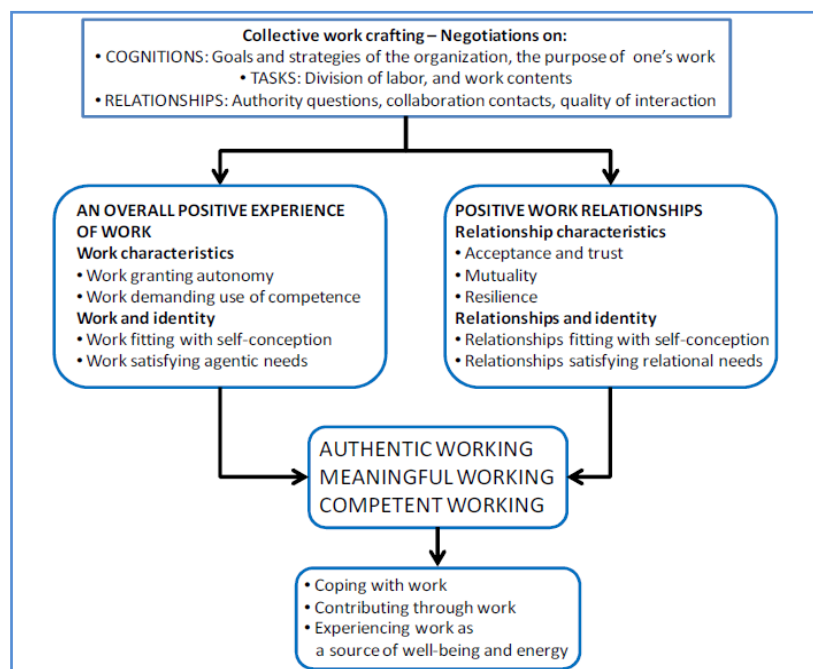


Figura 3.9: il modello di Kira e Balkin (2010)

## **Gli impatti del lavoro sostenibile sui lavoratori**

Il modello assume che il lavoro sostenibile:

- Costituisce una fonte di energia psicofisica, e quindi è chiamato ad accrescere il senso di benessere del lavoratore;
- Costituisce la modalità attraverso cui una persona dà il proprio contributo allo sviluppo economico, ecologico e sociale della propria comunità, e quindi rafforza il senso di appartenenza alla comunità stessa e l'autostima del lavoratore che percepisce di contribuire al suo sviluppo;
- Costituisce una sfida personale e professionale per il lavoratore, e quindi stimola le capacità di apprendimento e di soluzione di problemi del lavoratore.

## **Quali contenuti deve avere il lavoro sostenibile**

Per poter effettivamente avere gli impatti sui lavoratori sopra accennati il lavoro sostenibile deve avere alcune caratteristiche in termini di contenuti, di seguito illustrate. In particolare, i contenuti del lavoro sostenibile devono essere:

- Autentici, nel senso che attraverso i contenuti del lavoro il lavoratore deve avere la possibilità di esprimere i propri pensieri e valori individuali;
- Significativi, nel senso che i contenuti devono basarsi su richieste di prestazione che il lavoratore percepisca come di valore, cioè capaci di contribuire effettivamente al benessere della comunità sociale in cui è inserito;
- Basati sulle competenze, nel senso che essi devono prevedere un grado di variabilità tale da promuovere nel lavoratore la possibilità di imparare continuamente e fare fronte a situazioni non previste e stimolanti.

## **Le condizioni del lavoro sostenibile**

Affinchè il lavoro sostenibile sia caratterizzato dai contenuti sopra illustrati, sono necessarie due condizioni di fondo.

La prima consiste nel fatto che il lavoratore consideri il lavoro come un'esperienza positiva. Affinchè questa condizione sia soddisfatta è necessario agire sia sulle caratteristiche del lavoro (che devono prevedere autonomia decisionale e l'utilizzo di specifiche competenze da parte del lavoratore) che sulla coerenza tra il lavoro e l'identità del lavoratore (è necessario cioè che il lavoro soddisfi le esigenze professionali del lavoratore e sia coerente con la concezione di sé che il lavoratore ha maturato).

La seconda condizione riguarda le relazioni di lavoro, che pure devono essere soddisfacenti per il lavoratore. Anche per soddisfare questa esigenza è necessario lavorare su due temi: sulle caratteristiche del sistema di relazioni sul lavoro (che deve essere improntato all'accettazione, alla fiducia, alla reciprocità e alla "resilienza") e sulla coerenza tra il sistema di relazioni professionali e l'identità del lavoratore (è necessario cioè che tale sistema soddisfi le esigenze relazionali del lavoratore e ancora una volta sia coerente con la concezione di sé che il lavoratore ha maturato).

## **Come progettare il lavoro sostenibile**

Una volta definiti gli impatti, i contenuti e le condizioni del lavoro sostenibile i due autori presentano alcune linee guida che devono essere seguite nel processo di progettazione di questo tipo di lavoro. In sintesi, queste linee guida prevedono tre punti fondamentali, che differenziano la progettazione del lavoro sostenibile dal tradizionale processo di *job design*.

Il primo punto concerne il fatto che il lavoro sostenibile è progettato in modo collaborativo, cioè non dalla Direzione delle Risorse Umane e dai capi dell'unità organizzativa ma coinvolgendo una pluralità di stakeholder, dove un ruolo importantissimo è giocato dallo stesso titolare del ruolo professionale che si sta progettando e dal team entro cui egli opera.



Il secondo punto concerne il fatto che questa progettazione è continua: essa cioè non avviene una volta per sempre, ma tiene conto del fatto che nella vita del lavoratore le sue esigenze possono cambiare e quindi è necessario apportare le relative modifiche anche al ruolo professionale che ricopre. Ad esempio il processo di invecchiamento potrebbe richiedere di rendere alcune operazioni fisiche meno pesanti o meno frequenti, oppure un cambiamento nella vita familiare del lavoratore potrebbe richiedere un assetto diverso del bilanciamento tra lavoro o vita privata.

Infine, in terzo punto riguarda il fatto che la progettazione non concerne i soli contenuti del lavoro, ma anche il sistema di relazioni che il lavoro comporta, che costituisce secondo questo modello un elemento cruciale per l'ottenimento degli impatti che si desidera il lavoro abbia sulla vita dei lavoratori.

### **Commento al contributo**

Come anticipato, questo articolo è fortemente connesso al filone di studi detto *Sustainable Work System*, perché focalizza le ricadute micro del lavoro sul benessere del singolo, perché si concentra sulla progettazione dei ruoli professionali in una prospettiva di sistemi socio – tecnici, perché enfatizza il ruolo della sperimentazione e della ricerca collaborativa di soluzioni che – a fronte di un mutamento delle esigenze di uno o più degli attori in gioco – devono essere dinamiche nel tempo.

## **3.7 Conclusioni**

In questo capitolo, attraverso una dettagliata illustrazione della letteratura di riferimento sul tema sostenibilità legato alla gestione delle risorse umane, si è potuto capire il ruolo fondamentale svolto da quest'ultimo ai fini della sostenibilità aziendale. Per il raggiungimento di tale obiettivo, sono state analizzate una serie di pratiche più indicate da implementare e la necessità di far fronte ad una serie di sfide che la rilevanza del tema impone. Nelle parti finali del capitolo, sono stati analizzati i tre approcci di ricerca fondamentali sul legame sostenibilità e HR (*Sustainable Work system*,

*Sustainable and Strategic Human Resource Management* e *Sustainable Resource Management*) ed infine, i quelli che si ritiene come i principali contributi alla letteratura su tale tema. Da questi filoni presentati e corredati di relativi studi empirici, sono stati presi alcuni riferimenti che verranno poi inglobati nella nostra indagine esplorativa, descritta nel seguente capitolo.

## **4 Domanda di ricerca e metodo**

### **4.1 Introduzione**

L'attualità del tema della sostenibilità, emersa nei capitoli precedenti, rappresenta un impulso verso un'analisi del concetto declinato nei diversi ambiti della gestione aziendale. Risulta particolarmente interessante una valutazione dettagliata di come tale concetto si concretizzi nella gestione delle risorse umane. Il primo obiettivo dello studio risulta pertanto essere l'individuazione della percezione della sostenibilità all'interno della funzione HR. L'applicabilità della sostenibilità nella gestione del personale fa nascere l'esigenza di indagare su quegli strumenti che possano maggiormente contribuire al raggiungimento della stessa. Da qui il secondo obiettivo dello studio: definire una scala di priorità di obiettivi da perseguire, processi su cui far leva e iniziative da implementare per il raggiungimento della sostenibilità. Concentrandosi sulla famiglia professionale dei direttori delle risorse umane, il terzo fine della ricerca è l'individuazione di eventuali obiettivi, processi e iniziative in ambito HRM che meglio esplichino le due concezioni di sostenibilità considerate: morale e strumentale. Infine, facendo riferimento agli obiettivi della funzione HR per l'implementazione della sostenibilità, forniti da Ehnert (2009), si intende individuare l'esistenza di eventuali processi e iniziative che risultino particolarmente importanti per il raggiungimento degli stessi.

### **4.2 Piano del capitolo**

Nel presente capitolo, dopo aver ripreso i contributi letterari più rilevanti per la ricerca, viene presentata la partnership con l'associazione professionale CSR Manager Network, collaborazione

che caratterizza l'intero progetto. Formulate le domande di ricerca, si procede ad esporre nel dettaglio le attività e gli output del progetto.

### **4.3 Tema e letteratura**

La ricerca si focalizza sul tema *Sostenibilità e Gestione delle Risorse Umane*.

Di seguito vengono riassunti i contributi letterari ritenuti maggiormente significativi ai fini della ricerca.

#### ***4.3.1 Il modello practice-based di Ehnert***

Come è stato discusso nel capitolo 3, uno dei contributi fondamentali alla ricerca in campo di sostenibilità e HRM è stato fornito dalla ricercatrice Ina Ehnert. Questo studio trae spunto dalla sua ricerca con l'obiettivo di dare un quadro dello *state of art* a livello italiano ed ottenere un confronto a livello cognitivo tra le famiglie dei CSR e HR manager, sulla base di concetto di sostenibilità, obiettivi "sostenibili" a livello corporate e come questi vengono implementati a livello di processi ed iniziative a livello di gestione del personale. L'indagine realizzata da Ehnert si focalizzava soprattutto sulla verifica del concetto di sostenibilità che le imprese coinvolte nella ricerca avevano fatto proprio e come esse lo implementassero a livello di practices ed iniziative. Con questo fine sono stati analizzati scrupolosamente i siti web di 50 multinazionali facenti parte del network *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, i cui *Headquarters* sono ubicati in 15 diversi paesi. Da questo studio empirico, Ehnert ricava un modello *practice based* riassuntivo che parte dai fattori che spingono le imprese a legare il concetto di sostenibilità all'HRM. Questi fattori vengono chiamati dall'autrice driver e possono essere sia interni che esterni all'impresa. I driver individuati sono: *competitiveness, demographic trends, tight labour market, intensive work e failure of education system*.

Successivamente vengono individuati degli obiettivi a livello corporate, che poi vengono declinati in obiettivi legati alla sostenibilità a livello di HRM. Tali macro obiettivi sono:

- attrarre talenti ed essere riconosciuti come “*employer of choice*”,
- trattenere una forza lavoro motivata e sana,
- investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future.

A ciascuno di questi obiettivi viene affiancata una lista di attività implementate, desunta dall'indagine svolta sull'ampio campione di multinazionali che hanno partecipato a questa ricerca. Evidentemente, Ehnert, con la sua ricerca, individua un chiaro legame tra gli obiettivi sopraelencati ed attività implementate. Si ricorda che le attività elencate nella sua ricerca, (e riprese per questo lavoro), sono così suddivise, in base agli obiettivi:

**Obiettivo:** attrarre talenti ed essere riconosciuti come “*employer of choice*”

**Attività:**

- *Investire nel talento e nelle competenze delle persone*
- *Offrire opportunità di carriera*
- *Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*
- *Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere (diversity management)*
- *Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile*
- *Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori (family-friendly employer) e ai bisogni delle madri lavoratrici (mother-friendly employer)*
- *Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro (work-life balance)*
- *Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti*
- *Progettare politiche retributive e sistema di benefit personalizzati, legati alla prestazione e integrati con lo sviluppo*

**Obiettivo:** trattenere una forza lavoro motivata e sana

**Attività:**

- *Prestare attenzione alla Salute (sviluppo della consapevolezza della salute nei lavoratori e programmi di prevenzione e volti all'adozione di stili di vita sani)*
- *Prestare attenzione alla Sicurezza (riduzione del rischio di incedenti e infortuni sul lavoro)*
- *Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro per prevenire malattie professionali*
- *Favorire l' invecchiamento attivo (ad esempio con training per personale maturo e programmi orientati al mantenimento della salute)*
- *Prevenire, monitorare costantemente e ridurre lo stress*
- *Garantire il benessere psico-fisico (well-being) degli impiegati (ad esempio iniziative sportive o culturali in partnership con le comunità locali)*

**Obiettivo:** investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future

**Attività:**

- *Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (education)*
- *Offrire programmi di formazione che accompagnano tutta la carriera professionale del personale (life-long learning)*
- *Realizzare programmi formativi e supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda (ad esempio attraverso Corporate Universities)*
- *Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato (vocational training, apprenticeship)*
- *Prevedere programmi di gestione strategica dei talenti per sviluppare i futuri global leader*
- *Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e i loro partner*
- *Prevedere servizi di mentoring*
- *Sviluppare l'employability delle persone e offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità*

La figura seguente illustra lo schema logico seguito da Ehnert per dedurre dai driver interni ed esterni, gli obiettivi di sostenibilità e la loro declinazione a livello di sistema HRM.

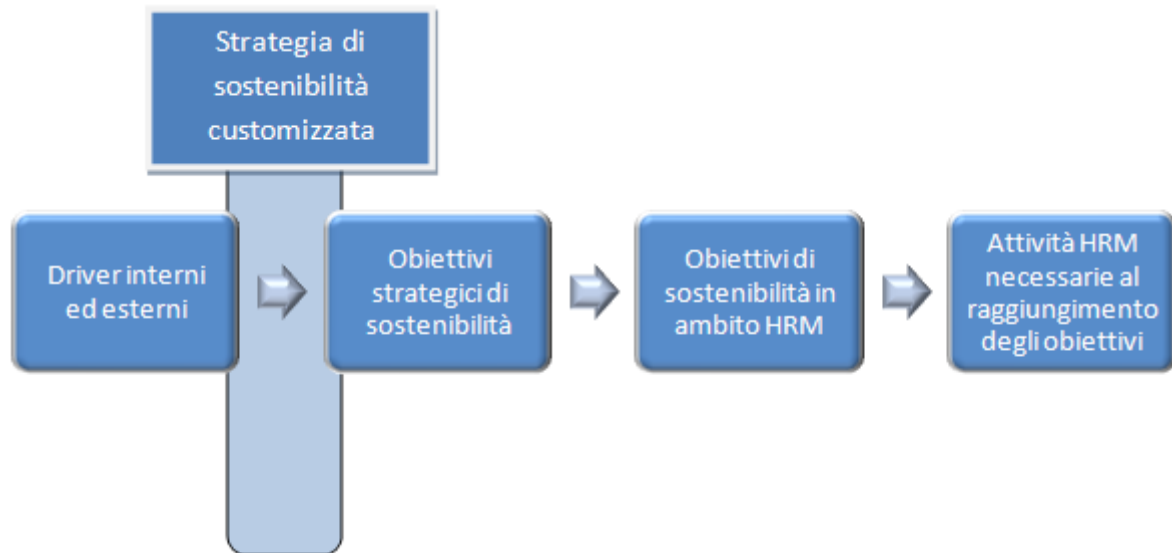


Figura 4.1 – Il modello *practice-based* di Ehnert

#### 4.3.2 La scala *PRESOR*

Gli studiosi Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft hanno condotto uno studio con il fine di sviluppare uno strumento per la misurazione della percezione del ruolo dell'etica e della responsabilità sociale (*PRESOR*) per l'efficienza organizzativa, basandosi sugli studi precedenti di Kraft e Jauch (1992). Nello specifico, tale strumento consiste in una serie di affermazioni riguardo l'importanza dell'etica e della social responsibility ai fini dell'efficacia globale dell'impresa. Una scala con 9 categorie di scelta (accordo – disaccordo) è stata impiegata per misurare ciascun item. Utilizzando un'analisi fattoriale, sono stati individuati tre fattori validi, a cui sono stati associati degli item specific, come riassunto dalla seguente figura:

Items	Factor loadings
<i>Factor 1 – “Social responsibility and profitability”</i>	
Social responsibility and profitability can be compatible.	0.84
To remain competitive in a global environment, business firms will have to disregard ethics and social responsibility.	-0.63
Good ethics is often good business.	0.60
If survival of business enterprise is at stake, then ethics and social responsibility must be ignored.	0.54
<i>Factor 2 – “Long-term gains”</i>	
Being ethical and socially responsible is the most important thing a firm can do.	0.74
A firm’s first priority should be employee morale.	-0.73
The overall effectiveness of a business can be determined to a great extent by the degree to which it is ethical and socially responsible.	0.61
The ethics and social responsibility of a firm is essential to its long term profitability.	0.57
Business has a social responsibility beyond making a profit.	0.48
Business ethics and social responsibility are critical to the survival of a business enterprise.	0.48
<i>Factor 3 – “Short-term gains”</i>	
If the stockholders are unhappy, nothing else matters.	0.74
The most important concern for a firm is making a profit, even if it means bending or breaking the rules.	0.71
Efficiency is much more important to a firm than whether or not the firm is seen as ethical or socially responsible	0.68

Figura 4.2 – La scala PRESOR per la misurazione della percezione di sostenibilità

Da tale scala, sottoposta ad ampi studi successivi di verifica e di convalida, per questo lavoro sono state riprese alcuni degli item inizialmente impiegati, per valutare l’importanza percepita della CSR dagli intervistati. Sulla base delle risposte date (in base ad una scala composta da 7 categorie di accordo-disaccordo) si è potuti risalire ad una certa definizione di sostenibilità sottostante. Si riportano di seguito i 16 item che sono stati impiegati inizialmente con lo sviluppo della scala:

- 16) Essere etico e socialmente responsabile è la cosa più importante che l’impresa possa fare
- 17) Mentre la qualità dell’output è essenziale per il successo dell’impresa, l’etica e la responsabilità sociale non lo sono
- 18) La comunicazione è più importante per l’efficacia globale di un’organizzazione piuttosto che la preoccupazione a livello di etica e responsabilità sociale
- 19) La pianificazione d’impresa e il goal setting dovrebbero includere una discussione sull’ etica e la responsabilità sociale



- 20) La preoccupazione maggiore per l'impresa è fare profitto, anche se questo vuol dire aggirare le regole
- 21) L'etica e la responsabilità sociale sono essenziali per la profittabilità a lungo termine per l'impresa
- 22) L'efficacia complessiva di un'azienda è influenzata dal suo livello di responsabilità sociale
- 23) Per restare competitivi in un ambiente globale, l'impresa dovrebbe fare a meno dell'etica e della responsabilità sociale
- 24) La responsabilità sociale e la profittabilità sono compatibili
- 25) L'etica e la responsabilità sociale dell'impresa sono fondamentali per la sopravvivenza della stessa
- 26) La priorità maggiore di un'impresa dovrebbe essere la employee morale
- 27) Le imprese hanno una responsabilità verso la società che va oltre la massimizzazione del profitto
- 28) Se la sopravvivenza dell'impresa è in pericolo, allora bisogna dimenticarsi di etica e di responsabilità sociale
- 29) L'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile
- 30) Una buona etica risulta spesso in un buon business
- 31) Se gli stockholder sono infelici, non interessa nient'altro

### **4.3.3 I Processi HR**

Nella trattazione procederemo a considerare nove pratiche HR, sintesi dei modelli di Bernardin (2006) e Mondy (2007)..



Figura 4.31: Modelli di Human Resource Management secondo Bernardin (2006) e Mondy (2007)



Figura 4.4 : Insieme delle pratiche HR

Tra le pratiche individuate riconosciamo: Strategic HR e HR Planning, Analisi dei ruoli, Reclutamento, Selezione e Inserimento, Formazione, Sviluppo e Pianificazione delle Carriere,

Valutazione e Gestione delle prestazioni, Politiche retributive e Gestione delle ricompense, Comunicazione interna, Relazioni industriali e Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Innanzitutto il processo di **Strategic HR e HR planning** coinvolge il *top management* al fine di determinare gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso e le modalità attraverso cui raggiungerli.

Inizialmente l'*enviromental assessment* valuta i punti di forza e di debolezza dell'impresa e le minacce e le opportunità derivanti dall'ambiente esterno. L'*objective setting* determina poi i risultati che l'impresa si attende per ogni attività. Lo *strategy setting* definisce come la strategia HR possa valorizzare i punti di forza dell'impresa e minimizzare le sue debolezze, cogliendo le opportunità offerte all'organizzazione ed evitando le minacce. Infine la *strategy implementation* si concentra sull'attuazione della strategia che può richiedere la modifica di più dimensioni organizzative per indirizzare i comportamenti verso i risultati attesi.

L'**Analisi dei ruoli** è, poi, il processo sistematico messo in atto dalla Direzione delle Risorse Umane con l'obiettivo di acquisire, in modo strutturato e confrontabile, informazioni riguardanti i ruoli aziendali e le relazioni tra i diversi ruoli.

L'analisi dei ruoli può essere condotta con modalità differenti: somministrando un questionario strutturato ai dipendenti, attraverso l'osservazione dei lavoratori all'opera, mediante interviste a dipendenti e supervisor, invitando i lavoratori ad annotarsi la loro quotidiana attività lavorativa. Generalmente è, però, opportuno combinare più di un metodo.

Gli *output* di questa attività sono principalmente due: la *job description* e la *job specification*.

La *job description* è un documento che descrive gli obiettivi, le responsabilità e i compiti del ruolo, il tempo mediamente ad esso dedicato, gli standard di prestazione richiesti, le condizioni di lavoro, la collocazione organizzativa e le relazioni informali intrattenute, gli strumenti utilizzati.

La *job specification* è, invece, un documento che illustra i requisiti che una persona deve avere per poter assumere il ruolo. Tali requisiti riguardano tipicamente conoscenze e capacità, esperienze, titoli di studio, requisiti fisici o anagrafici.

L'analisi dei ruoli studia, quindi, i ruoli per come esistono nell'organizzazione, non per come sono stati disegnati nell'organigramma o nei manuali organizzativi.

Questa attività può essere considerata preliminare alle diverse attività di gestione delle persone, poiché i suoi risultati impattano su tutte le altre leve. La conoscenza dei ruoli aziendali, infatti, permette di identificare i prerequisiti necessari per le persone da assumere, di definire strumenti e processi di gestione delle prestazioni realmente collegati al lavoro svolto dalle persone e di progettare percorsi formativi contestualizzati. Consente, inoltre, di valutare il valore di ogni ruolo e quanto debba essere ricompensato e di identificare pratiche e strumenti di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori che ricoprono determinati ruoli.

Il processo di **Reclutamento Selezione e Inserimento** riguarda, invece, il processo attraverso il quale la Direzione delle Risorse Umane assicura in ogni periodo all'organizzazione il numero appropriato di dipendenti e con le adeguate competenze per raggiungere i risultati prefissati.

Innanzitutto il reclutamento è il mezzo attraverso cui l'organizzazione esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta di potenziali lavoratori. Tale attività non si concentra solamente sulle esigenze del momento, ma tiene in considerazione piani che guardino al lungo periodo, con l'obiettivo di acquisire le risorse migliori. Esistono, poi, specifiche politiche di reclutamento in riferimento a diverse categorie di personale e per differenti segmenti di mercato del lavoro. Il reclutamento può inoltre avvenire internamente attraverso contatti interpersonali, comunicazioni in bacheca o *job posting*, autoselezione, ecc.; oppure esternamente con l'obiettivo di reclutare nuove professionalità dal mercato del lavoro.

La selezione rappresenta, invece, l'attività volta ad individuare i lavoratori che meglio rispondono alle caratteristiche richieste, con l'obiettivo di massimizzare il risultato lavorativo e la probabilità di sopravvivenza del soggetto nell'organizzazione. Deve quindi assicurare che le persone selezionate

soddisfino le richieste dell'organizzazione in termini di conoscenze e capacità e che vi sia congruenza tra la personalità dell'individuo e la cultura organizzativa dell'azienda.

Infine l'inserimento è un processo di informazione e assistenza al personale neo-assunto nel primo periodo di attività, volto a supportare la condivisione dei valori aziendali e l'acquisizione di una professionalità specifica.

Il processo di **Formazione, Sviluppo e Pianificazione delle Carriere** si occupa, poi, di sostenere gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione. Innanzitutto la formazione prevede una serie di attività educative organizzate con l'esplicito obiettivo di produrre apprendimento per le persone che operano nell'azienda. Il processo di gestione della formazione parte con l'analisi del fabbisogno formativo, ovvero con la raccolta di informazioni e analisi dell'organizzazione, al fine di realizzare attività coerenti con le esigenze organizzative. A questa fase segue la progettazione delle attività più opportune e la relativa erogazione. Infine, a conclusione di ogni intervento, è necessario riflettere criticamente sulle esperienze fatte, come base per interventi futuri.

Lo sviluppo riguarda, invece, attività di supporto alla crescita professionale delle risorse che si fondano su leve non direttamente formative come periodi di lavoro in sedi estere o assegnazione di progetti speciali.

Infine, attraverso la pianificazione delle carriere, l'organizzazione premia i comportamenti individuali più coerenti con le proprie attese, ma soprattutto progetta la crescita professionale del personale per assicurare lo sviluppo futuro dell'azienda.

Il processo di **Valutazione e Gestione delle prestazioni** ha, poi, l'obiettivo di indirizzare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi dell'azienda. La valutazione è, infatti, la leva che maggiormente incide sui comportamenti individuali delle persone. Questa pratica permette di misurare e valutare il conseguimento degli obiettivi e i comportamenti del titolare di una specifica posizione organizzativa, in riferimento ad un arco temporale definito.

La valutazione non solo è un'esigenza dell'azienda che monitora costantemente il rendimento delle proprie risorse, ma rappresenta un diritto del singolo individuo che diviene consapevole di ciò che l'organizzazione gli chiede e di come viene giudicato il suo contributo.

L'attività che si concentra sulle **Politiche retributive e Gestione delle ricompense** ha, poi, l'obiettivo di garantire l'equità interna, assicurare la competitività esterna, incentivare il raggiungimento di target predefiniti, trattenere e motivare le risorse umane critiche, offrire sicurezza ai dipendenti e ottimizzare il rapporto tra il costo aziendale e il beneficio per il dipendente. Le decisioni retributive si possono suddividere in due principali categorie: le politiche retributive aziendali e le politiche retributive individuali. Le politiche retributive aziendali sono le decisioni che l'organizzazione prende in ambito retributivo che impattano sull'intera forza lavoro, mentre le politiche retributive individuali si concentrano sulle specifiche competenze e prestazioni degli individui.

La retribuzione totale, principale strumento dei sistemi di ricompensa, si suddivide in retribuzione diretta e indiretta. La retribuzione diretta comprende la retribuzione fissa (paga base, contingenza, superminimo, ecc.), la retribuzione variabile (incentivi, bonus, partecipazione agli utili) e la retribuzione differita (Trattamento di Fine Rapporto). La retribuzione indiretta comprende, invece, le partecipazioni azionarie, i benefit diretti (coperture decesso, invalidità, malattia, piani previdenziali, ecc.) e i benefit collaterali (vettura aziendale, iscrizioni a club, alloggi, ecc.).

Il processo di **Comunicazione interna** è, invece, definito come un insieme coordinato e integrato di flussi informativi, con l'obiettivo di incrementare il coinvolgimento dei lavoratori. Risulta importante che l'azienda, e in particolare la Direzione delle Risorse Umane, dedichino attenzione al tema, in quanto fortemente correlato alla motivazione delle risorse.

Gli scambi informativi previsti da un piano di comunicazione interna sono di natura verticale e orizzontale. I flussi verticali si distinguono in flussi *top-down*, in cui il management si rivolge all'organizzazione, e flussi *bottom-up*, in cui il management ascolta l'organizzazione. Questo

secondo tipo di flussi è particolarmente presente all'interno di imprese che si concentrano sulla qualità e fondano il proprio vantaggio competitivo sulle competenze delle proprie risorse umane.

I flussi orizzontali, invece, includono tutti gli scambi informativi tra collaboratori che operano al medesimo livello organizzativo o tra le diverse unità dell'organizzazione. Tali flussi risultano fondamentali nella gestione per processi delle attività, dove il coordinamento delle differenti funzioni aziendali è indispensabile.

Un piano di comunicazione interna risponde, poi, a due obiettivi. Innanzitutto si occupa di facilitare la trasmissione di informazioni che riguardano le modalità di produzione di beni e servizi e i risultati ottenuti. In questo caso il processo di comunicazione si impegna a trasmettere in modo analitico, ma comprensibile, il contenuto da veicolare. Il secondo obiettivo riguarda, invece, la necessità di comunicare contenuti riguardanti la cultura e l'identità aziendale. In questo caso il piano di comunicazione interna si sforza di trasmettere in modo emotivo, coinvolgente ed empatico il contenuto da veicolare. In particolare le imprese utilizzano questo tipo di comunicazione per consolidare la cultura aziendale e favorire il senso di appartenenza dei dipendenti all'impresa; oppure per accompagnare processi di cambiamento e superare in questo modo eventuali resistenze culturali da parte dei dipendenti.

Nella gestione di questa leva la Direzione delle Risorse Umane spesso opera a stretto contatto con il vertice aziendale e con la Funzione Marketing e/o Relazioni Esterne, così che il piano di comunicazione interna sia coerente con le strategie di comunicazione esterna dell'organizzazione.

Le attività legate alla gestione delle **Relazioni industriali** riguardano, invece, i rapporti tra i soggetti istituzionali di una società industriale, che tipicamente sono: i lavoratori e le loro organizzazioni sindacali, gli imprenditori e le loro relazioni sindacali, le istituzioni (sia lo Stato che produce le norme per la regolamentazione dei rapporti sia la magistratura che dirime i contenziosi).

La gestione delle relazioni industriali si pone, quindi, l'obiettivo di risolvere il conflitto di interessi tra sindacati e imprenditori. Nonostante la legislazione provveda a normare tale processo, nelle diverse discussioni vi è spesso margine per la contrattazione tra soggetti.

Infine il processo che si concentra sulla gestione della **Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro** include tutti gli strumenti di protezione dei dipendenti dagli incidenti e i processi messi in atto per prevenire la contrazione di malattie fisiche o mentali causate, anche in modo indiretto, dall'ambiente di lavoro. La Direzione delle Risorse Umane in collaborazione con i manager di linea, si concentra sulla gestione di differenti attività correlate al tema.

Innanzitutto è necessaria una progettazione di processi di selezione che riescano a valutare anche il grado di rischio connesso alla probabilità che i candidati abbiano incidenti sul lavoro o contraggano malattie professionali. Un'altra attività rilevante è la predisposizione di incentivi ai dipendenti a fronte di una riduzione o dell'azzeramento degli incidenti sul lavoro. La formazione ha poi un grande valore come primario strumento di prevenzione. Infine si rivela importante la produzione e diffusione di regole di promozione della salute e sicurezza.

#### **4.4 Knowledge gap e domande di ricerca**

A partire dalla letteratura di riferimento si originano le seguenti domande di ricerca a cui la presente indagine ha tentato di fornire risposta.

- 1. In che misura la percezione di sostenibilità degli HR manager si discosta da quella dei CSR manager?* Lo scopo di tale quesito è quello di verificare la convergenza delle due famiglie professionali sulla percezione della sostenibilità, in modo da constatare se sussista un campo cognitivo comune che possa favorire relazioni professionali su tematiche di sostenibilità. A tal fine, sono state riprese alcune affermazioni dalla letteratura per le quali è stato richiesto un commento secondo opportune tecniche quantitative (Donaldson, Preston, 1995 - Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991).



2. ***Quali processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane sono ritenuti più rilevanti ai fini del raggiungimento della sostenibilità aziendale? Confronto tra le percezioni delle due famiglie professionali.*** Si intende indagare, infatti, se possa essere definita una scala di priorità di processi su cui far leva e iniziative da implementare per il raggiungimento della sostenibilità.
  
3. ***Data una concezione di sostenibilità, quali processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane meglio interpretano tale definizione?*** Concentrandosi sulla famiglia professionale dei direttori delle risorse umane, si intende individuare eventuali obiettivi, processi e iniziative in ambito HRM che meglio esplichino le diverse concezioni di sostenibilità. Un primo concetto fa riferimento all'interpretazione morale di sostenibilità, secondo la quale l'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile. Analogamente si può definire la concezione strumentale di sostenibilità quella secondo la quale la responsabilità sociale è uno strumento per incrementare il profitto dell'impresa (Donaldson, Preston, 1995). Inoltre, sulla base di alcuni item ripresi dallo studio della percezione della Corporate Social Responsibility, è possibile dare una definizione della sostenibilità come un add-on subordinato al profitto oppure come un elemento strategico. (Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991).
  
4. ***Quali processi e quali iniziative nella gestione del personale rivestono un ruolo fondamentale nel raggiungimento di uno specifico obiettivo di sostenibilità?*** Facendo riferimento agli obiettivi della funzione HR per l'implementazione della sostenibilità, forniti da Ehnert (2009), si intende individuare l'esistenza di eventuali processi e iniziative che risultino particolarmente importanti per il raggiungimento degli stessi.

## 4.5 La ricerca

### 4.5.1 Metodologia

Da un punto di vista metodologico la ricerca si fonda su una *survey*, secondo le modalità illustrate da Forza (2002). Il tipo di ricerca è esplorativo, cioè secondo Forza si tratta di “una ricerca esplorativa” che “si svolge nelle prime fasi di indagine di un fenomeno, quando l’obiettivo è ottenere conoscenze preliminari di un tema costruendo le basi per uno studio più approfondito. Solitamente non esiste un modello di riferimento e i concetti d’interesse devono essere meglio approfonditi e misurati. Nelle fasi preliminari, l’indagine esplorativa può aiutare a determinare quali siano i concetti da misurare in relazione ai fenomeni d’interesse, quale sia il modo migliore per misurarli e come scoprire nuovi aspetti del fenomeno oggetto di studio. La ricerca esplorativa può poi aiutare a scoprire o fornire la prova preliminare di associazioni tra i concetti. Infine può aiutare a esplorare i limiti di validità di una teoria.”.

La letteratura che coniuga *sostenibilità* e gestione delle risorse umane è ancora limitata e priva di quella coerenza complessiva, che caratterizza le tematiche ad uno stato di studio avanzato. Si ritiene, quindi, che il miglior modo per rispondere, in via esplorativa, ai quesiti individuati, sia quello di approfondire il punto di vista dei Direttori del Personale e dei CSR manager di grandi società multinazionali fortemente orientate alla sostenibilità. La complessità del tema e la corposità degli interrogativi, porta a credere che il miglior modo per rispondere alle domande individuate sia quello di coinvolgere i partecipanti attraverso una *survey on-line*.

### 4.5.2 Definizione del piano della ricerca

Alla concezione del progetto di ricerca segue la definizione di un piano delle attività da svolgere. Le attività previste sono:

- Definizione del questionario
- Raccolta adesioni
- Raccolta dati
- Operazione di recall
- Analisi dei dati

Di seguito si riporta in figura 4.5 la sequenza temporale delle suddette attività.

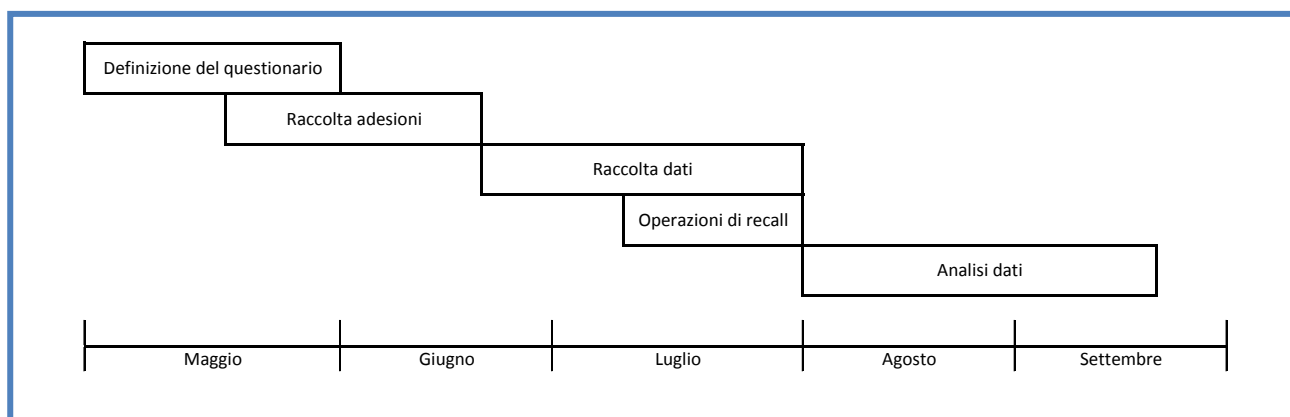


Figura 4.5 – Il piano del progetto di ricerca

### 4.5.3 Questionario telematico

Facendo riferimento alla letteratura analizzata e agli obiettivi della ricerca, sono state formulate le seguenti domande all'interno di un questionario somministrato mediante una piattaforma on-line. La prima sezione del questionario riguarda le informazioni anagrafiche dei rispondenti, raccolte mediante la seguente serie di domande:

Domanda	Risposte		
Ruolo nell'organizzazione			
Età attuale	<input type="checkbox"/> 18-25 [1]	<input type="checkbox"/> 26-35 [2]	<input type="checkbox"/> 36-45 [3]
	<input type="checkbox"/> 46-55 [6]	<input type="checkbox"/> 56-65 [5]	<input type="checkbox"/> 66-75 [6]
Livello di formazione	<input type="checkbox"/> Diploma [1]	<input type="checkbox"/> Laurea I livello [2]	<input type="checkbox"/> Laurea II livello [3]
	<input type="checkbox"/> Master [4]	<input type="checkbox"/> Dottorato [5]	
Anni di esperienza lavorativa			
Anni di anzianità aziendale			
Funzione in cui il rispondente ha lavorato prima della attuale			

Figura 4.6 – Questionario: l'anagrafica

La seconda sezione ha il fine di esplorare il concetto di sostenibilità che ogni rispondente fa proprio, mediante l'accordo o il disaccordo di una serie di affermazioni riprese dall'analisi della letteratura, in particolare da Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft (1995):

Domanda:	Risposte						
Si prega di esprimere una valutazione sul proprio personale grado di accordo con le seguenti affermazioni (da 1=per nulla d'accordo a 7=completamente d'accordo)	Per nulla d'accordo			Completamente d'accordo			
La responsabilità sociale è essenziale per garantire all'impresa profitti nel lungo periodo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
L'efficacia complessiva di un'azienda è influenzata dal suo livello di responsabilità sociale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Se la sopravvivenza dell'azienda è a repentaglio, bisogna dimenticare della responsabilità sociale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
La cosa più importante per l'impresa è fare profitto, anche se questo significa aggirare le regole.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
La responsabilità sociale è un fattore critico per la sopravvivenza dell'impresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
La responsabilità sociale è l'obbligo morale di un'impresa di operare in modo giusto ed equo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Per rimanere competitiva in un ambiente globale, l'impresa può trascurare la responsabilità sociale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Le imprese hanno una responsabilità verso la società che va oltre la massimizzazione del profitto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
L'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
La responsabilità sociale è uno strumento per incrementare il profitto dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Figura 4.7 – Questionario: l'orientamento alla CSR

Con la terza sezione del questionario si intende valutare l'importanza che ciascun rispondente attribuisce ai processi HR per il raggiungimento della sostenibilità. A tal fine, si considerano i processi facenti riferimento al modello di Mondy (2007):

Domanda:	Risposte						
<b>Si prega di indicare su una scala l'importanza dei seguenti processi HR per il raggiungimento della sostenibilità aziendale (da 1=per nulla d'accordo a 7= completamente d'accordo)</b>	Poco importante			Molto importante			
	Strategia e pianificazione HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Reclutamento, selezione, inserimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Valutazione e gestione delle prestazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Politiche retributive e gestione delle ricompense	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Relazioni industriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Comunicazione interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Figura 4.8 – Questionario: i processi HR e la sostenibilità

La successiva sezione del questionario raggruppa una serie di domande che intendono esplorare in quale misura una serie di iniziative HR (riprese dal modello di Ehnert del 2009) consentono il raggiungimento della sostenibilità.

Domanda:	Risposte						
<p><b>Ogni azienda, a fronte delle risorse disponibili, è chiamata a scegliere le iniziative su cui investire per migliorare la propria sostenibilità.</b></p> <p><b>In quest'ottica, la preghiamo di esprimere un giudizio in merito alla priorità che attribuisce alle seguenti iniziative in ambito di HR per sviluppare la sostenibilità aziendale.</b></p> <p><b>La lista delle iniziative è tratta da effettive esperienze aziendali orientate alla sostenibilità (1=rinunciabile 3=abbastanza importante 5=molto importante 7=indispensabile)</b></p>	Rinunciabile		Abbastanza importante		Molto importante		Indispensabile
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	<input type="checkbox"/> [1]	<input type="checkbox"/> [2]	<input type="checkbox"/> [3]	<input type="checkbox"/> [4]	<input type="checkbox"/> [5]	<input type="checkbox"/> [6]	<input type="checkbox"/> [7]
Offrire opportunità di carriera	<input type="checkbox"/> [1]	<input type="checkbox"/> [2]	<input type="checkbox"/> [3]	<input type="checkbox"/> [4]	<input type="checkbox"/> [5]	<input type="checkbox"/> [6]	<input type="checkbox"/> [7]
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	<input type="checkbox"/> [1]	<input type="checkbox"/> [2]	<input type="checkbox"/> [3]	<input type="checkbox"/> [4]	<input type="checkbox"/> [5]	<input type="checkbox"/> [6]	<input type="checkbox"/> [7]
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	<input type="checkbox"/> [1]	<input type="checkbox"/> [2]	<input type="checkbox"/> [3]	<input type="checkbox"/> [4]	<input type="checkbox"/> [5]	<input type="checkbox"/> [6]	<input type="checkbox"/> [7]
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile socialmente responsabile	<input type="checkbox"/> [1]	<input type="checkbox"/> [2]	<input type="checkbox"/> [3]	<input type="checkbox"/> [4]	<input type="checkbox"/> [5]	<input type="checkbox"/> [6]	<input type="checkbox"/> [7]

Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Progettare politiche retributive e sistemi di <i>benefit</i> personalizzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prestare attenzione alla Sicurezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Favorire l' invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]



Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prevedere programmi per sviluppare i futuri <i>leader</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e delle loro famiglie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Figura 4.9 – Questionario: le iniziative HR e la sostenibilità

Infine, con l'ultima sezione del questionario si intende valutare l'importanza relativa degli obiettivi (anch'essi ripresi dal modello di Ehnert del 2009) in ottica di sostenibilità per il raggiungimento della stessa.

Domanda:
<p><b>Quanto ritiene rilevanti i seguenti obiettivi in ambito di gestione delle risorse umane per il raggiungimento/l'incremento della sostenibilità dell'azienda?</b></p> <p><b>Si prega di esprimere il grado di importanza dei seguenti obiettivi in ambito HR ambito per la sostenibilità dell'azienda (La invitiamo ad attribuire un massimo di 100 punti ai tre obiettivi).</b></p>
Attrarre i talenti ed essere riconosciuto come “employer of choice”
Garantire una forza lavoro motivata e “in salute”
Sviluppare le risorse presenti e future

Figura 4.10 – Questionario: gli obiettivi HR e la sostenibilità

#### **4.5.4 La partnership**

Il progetto di ricerca, fin dai primi passi, è caratterizzato da una collaborazione con il CSR Manager Network, fortemente interessato alle tematiche trattate. Il CSR Manager Network Italia nasce nel febbraio 2006 da una intuizione di un gruppo di manager aziendali e di alcuni ricercatori connessi al mondo universitario: di fronte alla crescente importanza delle problematiche socio-ambientali, all'interno delle imprese si stava sviluppando una nuova professione, il CSR Manager (o officer) o manager della sostenibilità. Eppure questa nuova figura professionale non disponeva di un punto di riferimento, di ambiti in cui condividere le esperienze, mettere in comune dubbi e embrioni di idee, aggiornarsi sulle più recenti soluzioni date a problemi sociali o ambientali. Aveva bisogno di consolidare le proprie competenze, di accrescere la rete di rapporti a livello nazionale e internazionali e, in prospettiva, di un organo di rappresentanza. Da qui l'idea di creare un'associazione di condivisione di esperienze e iniziative di ricerca. Tra le principali motivazioni che hanno spinto verso la creazione di tale *partnership* vi è indubbiamente la grande possibilità di coinvolgere nella ricerca multinazionali in cui è presente la figura professionale del CSR manager, quindi fortemente orientate alla sostenibilità.

#### **4.5.5 Modalità di coinvolgimento dei partecipanti**

Come già accennato nel paragrafo precedente, il ruolo del CSR Manager Network è risultato fondamentale per la raccolta delle adesioni delle aziende interessate a partecipare alla ricerca. Si precisa che alla adesione di ogni singola impresa corrisponda la volontà di partecipazione dei responsabili facenti capo alle due famiglie professionali. Delle 78 imprese che compongono il CSR Manager Network, ben 53 hanno manifestato il loro interesse verso la ricerca, aderendo all'indagine, e 49 hanno fornito una risposta entro i termini temporali imposti.

#### **4.5.6 Raccolta adesioni**

Tra il 20 Maggio 2010 e il 20 Giugno 2010 è stata svolta l'attività di raccolta delle adesioni. Il CSR Manager Network ha contattato i responsabili di tutte le imprese associate esponendo il contenuto della ricerca e verificando la volontà di partecipare alla stessa.

In conclusione 49 aziende hanno risposto all'indagine. In figura 4.11 vengono elencate le società di appartenenza dei responsabili coinvolti.

<b>Aziende partecipanti all'indagine</b>			
ABB	Gruppo Hera	SMA	Roche Diagnostics
ABI	Holcim	Sogin	Creval
Allianz	IllyCaffè	Technip	SACE
Arriva	KPMG	Terna	SanPellegrino Nestlè Waters
Assicurazioni Generali	Leroy Merlin	TNT Italy	SAS Institute
Auchan	Mediolanum	TUV	BPM
Autogrill	Milano Tangenziali	De Cecco	Bureau Veritas

S.p.A.			
Autostrade per l'Italia	MPS	Dexia Crediop	Buzzi Unicem
Banca Mediolanum	Nestlè Italia	Generali	Coca Cola
BASF	Novamont	Enel	Unipol
BAT	Obiettivo Lavoro	ERG	Findomestic
UbiBanca	Vodafone	Europ Assistance	Philips
Bombardier			

Figura 4.11 – Le società aderenti alla ricerca

## 4.6 Conclusioni

Con il presente capitolo è stato definito il processo che ha portato alla definizione e realizzazione della ricerca. Nel capitolo successivo verranno analizzati e commentati i risultati

## 5 RISULTATI DELLA RICERCA

### 5.1 Introduzione

Il presente capitolo si concentra sull'analisi dei dati raccolti attraverso la *survey* on-line effettuata su un campione di 49 imprese, coinvolgendo le figure professionali di HR manager (49 rispondenti) e CSR manager (49 rispondenti).

### 5.2 Piano del capitolo

Il presente capitolo ha lo scopo di mostrare e commentare i risultati ottenuti attraverso questa indagine. Il capitolo sarà così strutturato: ad una ripresa della domanda di ricerca, seguirà una illustrazione dettagliata dei risultati emersi e relativi commenti.

### 5.3 Il campione

Il totale dei rispondenti coinvolti nell'indagine ammonta ad 98 manager, in particolare 49 appartenenti alla funzione CSR e 49 alla funzione HR. Nella seguente tabella vengono riassunti i principali dati relativi all'anagrafica del campione considerato.

	<i>CSR Manager</i>	<i>HR Manager</i>	<i>Totale</i>
<b>Rispondenti (n)</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>98</b>
<b>Età (%)</b>			
26 – 35	6,1	2,9	4,8
36 – 45	55,1	47,1	51,8
46 – 55	28,6	38,2	32,5
56 – 65	10,2	11,8	10,9
<b>Livello di formazione (%)</b>			
Diploma	6,3	2,9	4,9

Laurea	68,8	61,8	65,9
Master	22,8	35,3	28
Dottorato	2,1	-	1,2
<b>Anni di esperienza lavorativa (media)</b>	21,4	20,7	21
<b>Anni di anzianità aziendale (media)</b>	10,8	12,3	11,7

Tabella 5.1 – La composizione del campione d'indagine

Le imprese di appartenenza delle figure professionali intervistate vengono elencate di seguito:

<b>Aziende partecipanti all'indagine</b>			
ABB	Gruppo Hera	SMA	Roche Diagnostics
ABI	Holcim	Sogin	Creval
Allianz	IllyCaffè	Technip	SACE
Arriva	KPMG	Terna	SanPellegrino Nestlé Waters
Assicurazioni Generali	Leroy Merlin	TNT Italy	SAS Institute
Auchan	Mediolanum	TUV	BPM
Autogrill	Milano Tangenziali S.p.A.	De Cecco	Bureau Veritas
Autostrade per l'Italia	MPS	Dexia Crediop	Buzzi Unicem
Banca Mediolanum	Nestlé Italia	Generali	Coca Cola
BASF	Novamont	Enel	Unipol
BAT	Obiettivo Lavoro	ERG	Findomestic
UbiBanca	Vodafone	Europ Assistance	Philips
Bombardier			

Tabella 5.2 – Le aziende partecipanti all'indagine

## 5.4 Prima domanda di ricerca

*In che misura la percezione di sostenibilità degli HR manager si discosta da quella dei CSR manager?*

Lo scopo di tale quesito è quello di verificare la convergenza delle due famiglie professionali sulla percezione della sostenibilità, in modo da constatare se sussista un campo cognitivo comune che possa favorire relazioni professionali su tematiche di sostenibilità. A tal fine, sono state riprese alcune affermazioni dalla letteratura per le quali è stato richiesto un commento secondo opportune tecniche quantitative (Donaldson, Preston, 1995 - Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991).

In particolare, si chiede di esprimere una valutazione sul personale grado di accordo con *item* facenti riferimento alle seguenti categorie (la scala adottata va 1 - per nulla d'accordo - a 7 - completamente d'accordo -):

- *Concezione di sostenibilità strumentale* (1 item)
- *Concezione di sostenibilità normativa* (1 item)
- *Concezione strategica di sostenibilità* (4 item)
- *Concezione di sostenibilità come elemento subordinato al profitto* (4 item)

### 5.4.1 Risultati

Di seguito si riporta la tabella rappresentante media e deviazione standard, per ciascuna famiglia professionale ed a livello aggregato, dei valori attribuiti a ciascun item dai partecipanti all'indagine.

<b>Orientamento alla Sostenibilità</b>	<b>Totale</b>		<b>HR Manager</b>		<b>CSR manager</b>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>CSR come elemento strategico</i>						
La responsabilità sociale è essenziale per garantire profitti nel lungo periodo	5,88	1,15	5,88	1,04	5,88	1,25
La responsabilità sociale è un fattore critico per la sopravvivenza dell'impresa	5,01	1,59	5,06	1,61	4,98	1,65
L'efficacia complessiva di un'azienda è influenzata dal suo livello di responsabilità sociale	5,41	1,02	5,50	0,88	5,38	1,14
Le imprese hanno una responsabilità verso la società che va oltre la massimizzazione del profitto	6,24	1,16	6,20	1,27	6,24	1,17
<i>Media</i>	<i>5,64</i>		<i>5,66</i>		<i>5,62</i>	

<i>CSR come elemento subordinato al profitto</i>						
Se la sopravvivenza dell'azienda è a repentaglio, bisogna dimenticarsi della responsabilità sociale	2,08	1,35	2,13	1,22	2,11	1,51
La cosa più importante per l'impresa è fare profitto, anche se questo significa aggirare le regole	1,12	0,42	1,00	-	1,16	0,53
Per rimanere competitiva in un ambiente globale, l'impresa può trascurare la responsabilità sociale	1,76	1,07	1,71	0,98	1,72	1,16
L'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile	3,40	1,62	3,72	1,59	3,07	1,60
<i>Media</i>	<i>2,09</i>		<i>2,14</i>		<i>2,01</i>	
<i>Strumentale o normativo</i>						
La responsabilità sociale è l'obbligo morale di un'impresa di operare in modo giusto ed equo	5,55	1,42	5,77	1,12	5,37	1,62
La responsabilità sociale è uno strumento per incrementare il profitto dell'impresa	4,86	1,59	4,85	1,52	4,71	1,63

Tabella 5.3 – L'orientamento alla sostenibilità

Come si evince dalla tabella presentata, le medie dei valori assegnati dagli HR manager sono lievemente più alte rispetto ai valori assegnati dai CSR manager relativamente a tutti i quattro gruppi di item considerati. Si può notare, inoltre, come prevalgano in media percezioni della sostenibilità come elemento strategico, piuttosto che come fattore subordinato al profitto. Allo stesso modo, si rileva una interpretazione normativa più condivisa di quella strumentale.

A seguito di tale analisi descrittiva, è stata effettuata un'analisi T-Test per verificare eventuali divergenze significative nella percezione di sostenibilità tra le due famiglie professionali coinvolte.

I risultati di tale analisi sono riportati di seguito:

<b>Analisi di T-test</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
<i>CSR come elemento strategico</i>		
La responsabilità sociale è essenziale per garantire profitti nel lungo periodo	-,127	,900
La responsabilità sociale è un fattore critico per la sopravvivenza dell'impresa	-,199	,843
L'efficacia complessiva di un'azienda è influenzata dal suo livello di responsabilità sociale	,054	,957
Le imprese hanno una responsabilità verso la società che va oltre la massimizzazione del profitto	-,128	,899
<i>Media</i>	-,072	,943
<i>CSR come elemento subordinato al profitto</i>		
Se la sopravvivenza dell'azienda è a repentaglio, bisogna dimenticarsi della responsabilità sociale	,157	,876
La cosa più importante per l'impresa è fare profitto, anche se questo significa aggirare le regole	-1,222	,225



Per rimanere competitiva in un ambiente globale, l'impresa può trascurare la responsabilità sociale	,553	,582
L'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile	1,754	,083
<i>Media</i>	,945	,347
<b><i>Strumentale o normativo</i></b>		
La responsabilità sociale è l'obbligo morale di un'impresa di operare in modo giusto ed equo	,306	,760
La responsabilità sociale è uno strumento per incrementare il profitto dell'impresa	,939	,350

Tabella 5.4 – Analisi di T-test - L'orientamento alla CSR

Come si evince dalla tabella presentata, non si riscontrano differenze statisticamente significative delle distribuzioni dei punteggi assegnati ai singoli item dai componenti delle due famiglie professionali.

#### 5.4.2 *Commenti ai risultati*

L'analisi dei dati appena presentata consente di formulare la seguente osservazione: le due famiglie professionali presentano una convergenza significativa nella percezione di sostenibilità. L'analisi del T-Test effettuata sulle medie per i due sotto-campioni, relativamente ad ogni variabile presente nella tabella precedentemente riportata, conferma, infatti, la generale assenza di divergenze significative nelle distribuzioni, dimostrando l'allineamento a livello cognitivo sul concetto di sostenibilità.

Si ritiene che ci sia la possibilità di un ampio spazio di collaborazione a livello di implementazione di concetti diffusamente condivisi. Pertanto, a partire da tali considerazioni che confermano la completa partecipazione della funzione HR al tema della sostenibilità, si creano le basi per il proseguo efficace di un'indagine che consideri, nello specifico, gli strumenti appartenenti al sistema di gestione delle risorse umane. La seguente sezione ha infatti lo scopo di indagare circa le interpretazioni sulle modalità in cui la sostenibilità si possa concretizzare a livello di pratiche ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane.

## 5.5 Seconda domanda di ricerca

*Quali processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane sono ritenuti più rilevanti ai fini del raggiungimento della sostenibilità aziendale? Confronto tra le percezioni delle due famiglie professionali.*

Si intende indagare, infatti, se possa essere definita una scala di priorità di processi su cui far leva e iniziative da implementare per il raggiungimento della sostenibilità.

### 5.5.1 Risultati

Di seguito si riportano le tabelle rappresentanti media e deviazione standard, per ciascuna famiglia professionale ed a livello aggregato, dei valori attribuiti a ciascun item dai partecipanti all'indagine. In particolare, come specificato nella domanda di ricerca, gli intervistati sono chiamati fornire una scala di priorità relativamente a processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane, richiedendo l'attribuzione di un punteggio sulla base di una scala da 1 - per nulla d'accordo - a 7 - completamente d'accordo ai 9 processi e 22 iniziative ripresi dalla letteratura.

PROCESSI	CSR MANAGER			HR MANAGER			Totale		
	Media	Mediana	SD	Media	Mediana	SD	Media	Mediana	SD
Strategia e pianificazione HR	5,53	6	1,46	5,94	6	0,89	5,71	6	1,25
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	5,15	5	1,22	5,17	5	1,40	5,16	5	1,29
Reclutamento, selezione, inserimento	5,26	5	1,17	5,72	6	1,14	5,46	6	1,17
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	6,02	6	1,01	6,06	6	0,89	6,04	6	0,96
Valutazione e gestione delle prestazioni	5,81	6	1,14	5,83	6	1,03	5,82	6	1,08
Politiche retributive e gestione delle ricompense	5,87	6	0,99	5,58	6	1,11	5,75	6	1,05
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	6,40	7	0,74	6,67	7	0,63	6,52	7	0,70
Relazioni industriali	5,60	6	1,15	5,50	6	1,06	5,55	6	1,11

Comunicazione interna	6,04	6	0,95	6,08	7	1,13	6,06	6	1,03
<b>Media</b>	<b>5,74</b>			<b>5,84</b>			<b>5,78</b>		

Tabella 5.5 – Processi HR e sostenibilità

Dalla tabella 5.5 si riscontrano valori medi attribuiti dai rispondenti ai singoli processi. Le due famiglie professionali risultano concordi nell'assegnare punteggi elevati ai processi “*Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*”, “*Comunicazione interna*”, “*Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere*”. In media, i punteggi relativamente meno elevati sono stati assegnati, anche qui concordemente nelle due famiglie professionali, al processo “*Analisi e progettazione dei ruoli aziendali*”.

A partire dai dati ottenuti, è stata eseguita una analisi di T-test per verificare eventuali differenze significative tra le due famiglie professionali relativamente all'importanza attribuita ai singoli processi. Sono risultate significative alcune differenze, di seguito riportate:

<b>PROCESSI</b>	<b>T</b>	<b>P-value</b>
Strategia e pianificazione HR	1,496	,139
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	,062	,951
<b>Reclutamento, selezione, inserimento</b>	<b>1,824</b>	<b>,072*</b>
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	,161	,873
Valutazione e gestione delle prestazioni	,103	,918
Politiche retributive e gestione delle ricompense	-1,252	,214
<b>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</b>	<b>1,701</b>	<b>,093*</b>
Relazioni industriali	-,388	,699
Comunicazione interna	,178	,859
<i>Media</i>	,613	,541

Tabella 5.6 – Analisi di T-test - Processi HR e sostenibilità

Dalla tabella 5.6 si rilevano distribuzioni significativamente differenti per i seguenti processi:

- *Reclutamento, selezione, inserimento*
- *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*

Per entrambi, si riscontrano punteggi maggiori attribuiti dalla famiglia professionale degli HR Manager.

Analogamente, per le iniziative si riportano i seguenti risultati dell'analisi:

INIZIATIVE	CSR MANAGER			HR MANAGER			Totale		
	Media	Mediana	SD	Media	Mediana	SD	Media	Mediana	SD
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	5,89	6	1,09	6,14	7	1,09	6	6	1,09
Offrire opportunità di carriera	5,17	5	1,09	5,03	5	1,27	5,11	5	1,17
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	5,28	5	0,99	5,75	6	1,10	5,48	5	1,06
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	5,45	6	1,23	5,67	5	1,06	5,54	5	1,16
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	5,89	6	1,03	5,72	6	1,05	5,82	6	1,04
Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	5,64	6	0,85	5,33	5	1,12	5,51	6	0,98
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	5,60	6	0,88	5,36	5	1,19	5,49	6	1,03
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	6,15	6	0,75	6,08	6	0,87	6,12	6	0,80
Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	4,83	5	1,39	4,33	4	1,19	4,61	5	1,32
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	5,85	6	1,25	5,94	6	0,98	5,89	6	1,14
Prestare attenzione alla Sicurezza	6,43	7	0,90	6,64	7	0,79	6,52	7	0,86
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	4,26	4	1,28	4,97	5	1,15	4,57	5	1,27
Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	4,32	4	1,14	4,81	5	1,34	4,53	5	1,25
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	4,87	5	1,24	4,94	5	0,98	4,90	5	1,13
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	4,28	4	1,36	4,36	4	1,17	4,31	4	1,28
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	4,49	5	1,56	4,69	5	1,65	4,58	5	1,59
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	5,43	5	1,17	5,86	6	0,89	5,61	5	1,08
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	5,47	6	1,00	5,75	6	1,02	5,59	6	1,01

Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	4,34	4	1,31	4,50	4	1,52	4,41	4	1,40
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	5,36	5	1,33	5,61	6	1,24	5,47	6	1,29
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	4,00	4	1,64	4,44	5	1,46	4,19	5	1,57
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	4,45	5	1,38	4,44	5	1,48	4,45	5	1,42
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	4,34	5	1,62	4,56	5	1,25	4,43	5	1,47
<b>Media</b>	<b>5,10</b>		<b>5,19</b>			<b>5,14</b>			

Tabella 5.7 – Iniziative HR e sostenibilità

Dalla tabella 5.7 si riscontrano valori medi attribuiti dai rispondenti alle singole iniziative. Le due famiglie professionali risultano concordi nell'assegnare punteggi elevati all'iniziativa “*Prestare attenzione alla Sicurezza*”. In media, i punteggi relativamente meno elevati sono stati assegnati, anche qui concordemente nelle due famiglie professionali, all'iniziativa “*Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie*”.

È stata inoltre eseguita una analisi di T-test per verificare eventuali differenze significative tra le due famiglie professionali relativamente all'importanza attribuita alle singole iniziative. Sono risultate significative alcune differenze, di seguito riportate:

<b>INIZIATIVE</b>	<b>T</b>	<b>p-value</b>
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	1,013	,314
Offrire opportunità di carriera	-,548	,585
<b>Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante</b>	<b>2,049</b>	<b>,044*</b>
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	,853	,396
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	-,744	,459
Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	-1,414	,161
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	-1,030	,306
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	-,367	,714
<b>Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati</b>	<b>-1,713</b>	<b>,090*</b>
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	,369	,713
Prestare attenzione alla Sicurezza	1,121	,266
<b>Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro</b>	<b>2,638</b>	<b>,010*</b>
Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	1,776	,079

Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	,286	,776
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	,297	,767
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	,579	,564
<b>Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale</b>	<b>1,847</b>	<b>,068*</b>
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	1,262	,211
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	,513	,609
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	,871	,386
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	1,281	,204
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	-,007	,994
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	,660	,511
<i>Media</i>	,684	,496

Tabella 5.8 – Analisi di T-test - Iniziative HR e sostenibilità

A partire dai risultati dell'analisi di T-test presentata, sono state individuate una serie di iniziative su cui la famiglia professionale degli HR manager ha fornito valori maggiormente positivi rispetto alla famiglia CSR. Tali iniziative vengono di seguito elencate:

- *Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*
- *Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro*
- *Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale*

Viceversa, solo per l'iniziativa "*Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati*", la famiglia CSR ha fornito dei valori superiori agli HR manager.

### 5.5.2 *Commenti ai risultati*

L'analisi dei dati appena presentata consente di formulare le seguenti osservazioni, differenziate per processi ed iniziative.

Focalizzando l'attenzione sull'analisi relativa ai processi, si deducono i seguenti commenti:

- L'insieme di valori medi attribuiti alle singole variabili rappresentanti i processi del sistema di gestione delle risorse umane è risultato compreso tra 5,15 e 6,67. Essendo tali processi esaustivi nella descrizione del sistema HR (Mondy, 2007), si può notare come l'evidenza

empirica confermi la rilevanza del ruolo della funzione HR per il raggiungimento della sostenibilità.

- Data la concentrazione dei valori medi sui livelli più alti della scala, si è analizzata l'importanza relativa dei singoli processi suddividendo i valori medi degli attributi in due intervalli:
  - o da 5,00 a 6,00 – media priorità
  - o da 6,00 a 7,00 – alta priorità

Filtrando i risultati dell'analisi sulla base delle categorie appena definite, si deduce la seguente figura:

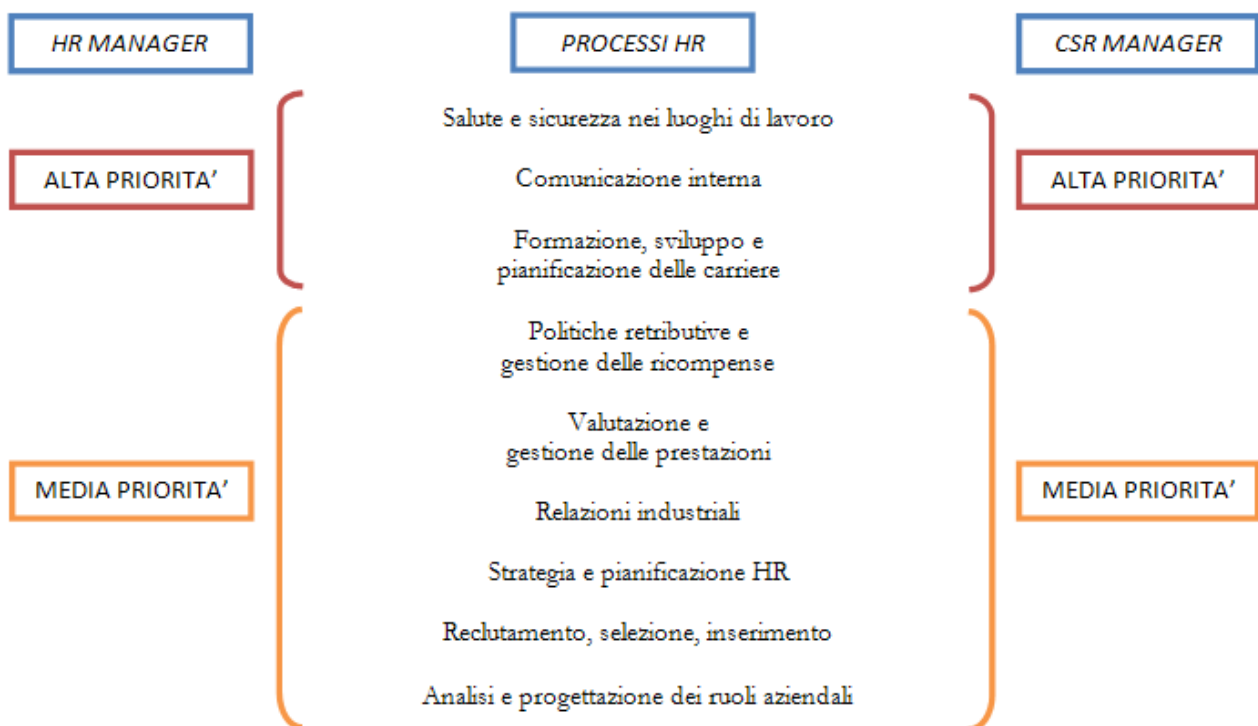


Figura 5.1 – Le priorità dei processi per la sostenibilità

La figura 5.1 ha lo scopo di illustrare le distribuzioni di priorità relativamente ai processi all'interno delle due famiglie professionali.

L'alta priorità attribuita ai processi di “Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro” e di “Comunicazione interna” potrebbe trovare giustificazione rispettivamente alla notevole importanza attribuita alle tematiche di *Human Sustainability* (Pfeffer, 2010) e *High Involvement Management* (Gollan, 2002), considerati *driver* fondamentali della sostenibilità aziendale nel lungo periodo.

Focalizzando l'attenzione sull'analisi relativa alle iniziative, si deducono i seguenti commenti:

- L'insieme di valori medi attribuiti alle singole variabili rappresentanti le iniziative del sistema di gestione delle risorse umane in ottica di sostenibilità è risultato compreso tra 4,00 e 6,64, *range* significativamente superiore rispetto a quello che caratterizza i dati relativi ai processi. Nonostante un *range* più ampio, anche in questo caso si registra una concentrazione dei valori medi sui livelli più alti della scala, il che si configura come una conferma dello stretto legame esistente tra le attività considerate e la sostenibilità, legame evidenziato dal modello *practice-based* di Ehnert (2009) cui questa indagine fa riferimento.
- Analogamente al caso dei processi, i valori medi degli attributi sono stati suddivisi in tre intervalli:
  - da 4,00 a 5,00 – bassa priorità
  - da 5,00 a 6,00 – media priorità
  - da 6,00 a 7,00 – alta priorità

Filtrando i risultati dell'analisi sulla base delle categorie appena definite, si deduce la seguente tabella:



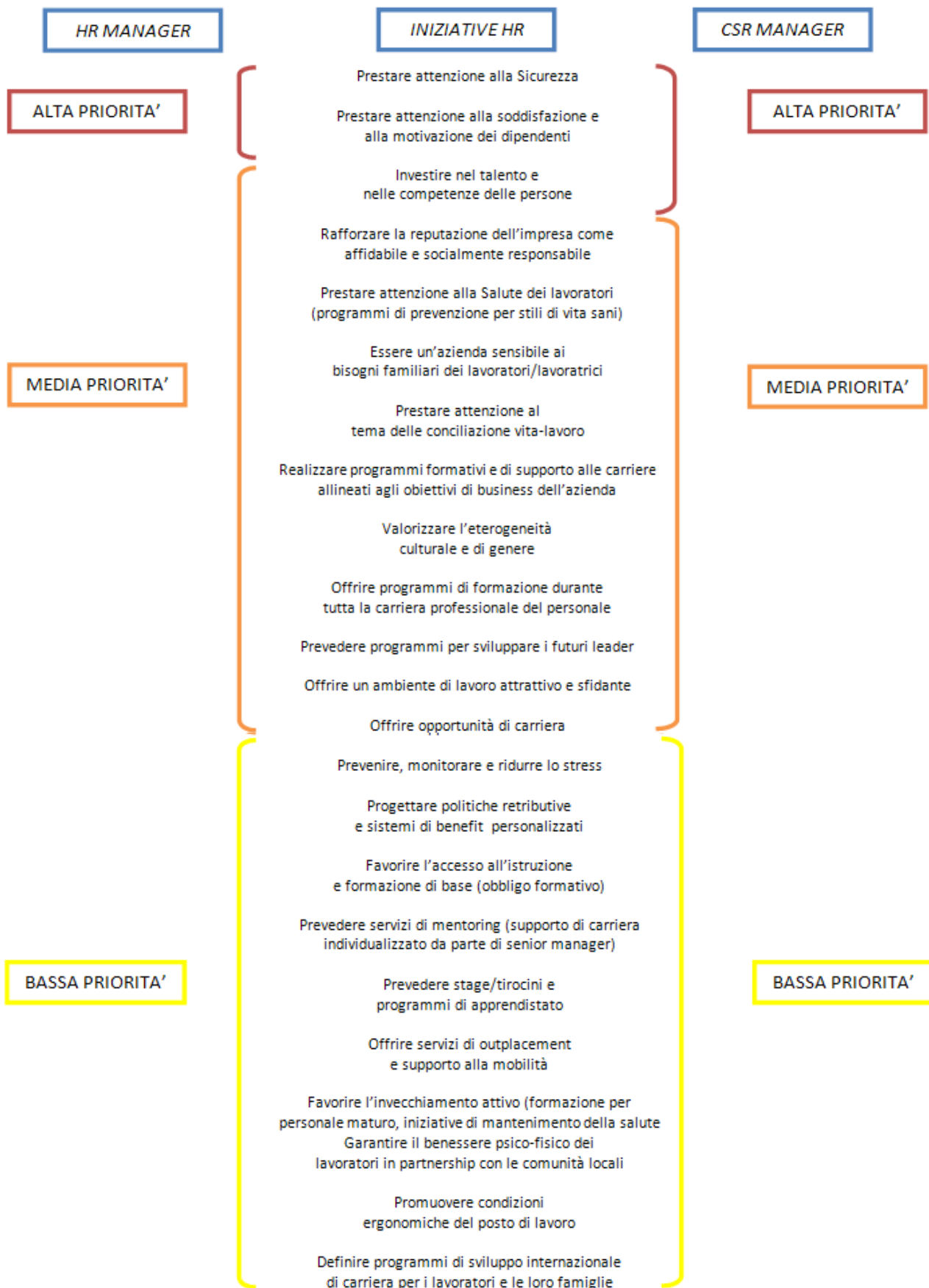


Figura 5.2 – Le priorità delle iniziative per la sostenibilità

La figura 5.2 ha lo scopo di illustrare le distribuzioni di priorità relativamente alle iniziative all'interno delle due famiglie professionali.

### 5.5.3 Ulteriori elaborazioni

A valle dell'analisi fin qui considerata, si è proceduto con una esplorazione più approfondita delle valutazioni assegnate dai partecipanti all'indagine relativamente alle priorità dei processi in ambito HR per il raggiungimento della sostenibilità aziendale. A tal fine, è stata effettuata una *cluster analysis* di tipo gerarchico, come di seguito rappresentato in tabella 5.10. Come si può notare, è stato possibile identificare tre raggruppamenti di preferenze, rispettivamente composte dalle seguenti percentuali del campione:

Cluster	A	B	C
Numerosità del <i>cluster</i>	42	32	24
Numero HR Manager	17	16	16
Numero CSR Manager	25	16	8

Tabella 5.9 – La composizione dei *cluster*

	Cluster					df	Sig.
	A	B	C	F			
<b>PROCESSI</b>							
Strategia e pianificazione HR	6,31	6,00	4,16	35,734	2	,000	
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	5,86	5,25	3,68	30,545	2	,000	
Reclutamento, selezione, inserimento	6,25	5,29	4,21	35,544	2	,000	
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	6,64	5,93	5,05	29,489	2	,000	
Valutazione e gestione delle prestazioni	6,67	5,39	4,84	41,593	2	,000	
Politiche retributive e gestione delle ricompense	6,56	5,11	5,16	34,593	2	,000	
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	6,75	6,43	6,21	4,306	2	,017	
Relazioni industriali	5,89	5,25	5,37	3,123	2	,049	
Comunicazione interna	6,58	5,75	5,53	10,453	2	,000	

Tabella 5.10 – Analisi F di Fisher sui processi

Tramite una analisi della F di Fisher-Snedecor, si è pervenuto a rilevare una significativa differenza nelle distribuzioni dei tre *cluster* per ogni processo considerato. Tale risultato ha consentito di procedere con una analisi di *post-hoc*, con la finalità di identificare, per ogni processo, coppie di *cluster* significativamente differenti tra loro. La seguente tabella (5.10) mostra i risultati di tale analisi.

POST-HOC ANALYSIS – PROCESSI							
Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
<b>Strategia e pianificazione HR</b>	A	B	,30556	,23259	,578	-,2632	,8743
		C	2,14766	,26175	,000	1,5076	2,7877
	B	A	-,30556	,23259	,578	-,8743	,2632
		C	1,84211	,27437	,000	1,1712	2,5130
	C	A	-2,14766	,26175	,000	-2,7877	-1,5076
		B	-1,84211	,27437	,000	-2,5130	-1,1712
<b>Analisi e progettazione dei ruoli aziendali</b>	A	B	,61111	,24827	,048	,0040	1,2182
		C	2,17690	,27939	,000	1,4937	2,8601
	B	A	-,61111	,24827	,048	-1,2182	-,0040
		C	1,56579	,29285	,000	,8497	2,2819
	C	A	-2,17690	,27939	,000	-2,8601	-1,4937
		B	-1,56579	,29285	,000	-2,2819	-,8497
<b>Reclutamento, selezione, inserimento</b>	A	B	,96429	,21753	,000	,4323	1,4962
		C	2,03947	,24480	,000	1,4408	2,6381
	B	A	-,96429	,21753	,000	-1,4962	-,4323
		C	1,07519	,25660	,000	,4477	1,7027
	C	A	-2,03947	,24480	,000	-2,6381	-1,4408
		B	-1,07519	,25660	,000	-1,7027	-,4477
<b>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</b>	A	B	,71032	,18497	,001	,2580	1,1626
		C	1,58626	,20816	,000	1,0772	2,0953
	B	A	-,71032	,18497	,001	-1,1626	-,2580
		C	,87594	,21819	,000	,3424	1,4095
	C	A	-1,58626	,20816	,000	-2,0953	-1,0772
		B	-,87594	,21819	,000	-1,4095	-,3424
<b>Valutazione e gestione delle</b>	A	B	1,27381	,19356	,000	,8005	1,7471
		C	1,82456	,21782	,000	1,2919	2,3572

<b>prestazioni</b>	B	A	-1,27381*	,19356	,000	-1,7471	-,8005
		C	,55075	,22832	,054	-,0076	1,1091
	C	A	-1,82456*	,21782	,000	-2,3572	-1,2919
		B	-,55075	,22832	,054	-1,1091	,0076
<b>Politiche retributive e gestione delle ricompense</b>	A	B	1,44841*	,19537	,000	,9707	1,9262
		C	1,39766*	,21986	,000	,8600	1,9353
	B	A	-1,44841*	,19537	,000	-1,9262	-,9707
		C	-,05075	,23046	1,000	-,6143	,5128
	C	A	-1,39766*	,21986	,000	-1,9353	-,8600
		B	,05075	,23046	1,000	-,5128	,6143
<b>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</b>	A	B	,32143	,17082	,191	-,0963	,7391
		C	,53947*	,19223	,019	,0694	1,0096
	B	A	-,32143	,17082	,191	-,7391	,0963
		C	,21805	,20150	,847	-,2747	,7108
	C	A	-,53947*	,19223	,019	-1,0096	-,0694
		B	-,21805	,20150	,847	-,7108	,2747
<b>Relazioni industriali</b>	A	B	,63889	,27201	,064	-,0263	1,3041
		C	,52047	,30611	,279	-,2281	1,2690
	B	A	-,63889	,27201	,064	-1,3041	,0263
		C	-,11842	,32086	1,000	-,9030	,6662
	C	A	-,52047	,30611	,279	-1,2690	,2281
		B	,11842	,32086	1,000	-,6662	,9030
<b>Comunicazione interna</b>	A	B	,83333*	,23357	,002	,2622	1,4045
		C	1,05702*	,26285	,000	,4143	1,6998
	B	A	-,83333*	,23357	,002	-1,4045	-,2622
		C	,22368	,27551	1,000	-,4500	,8974
	C	A	-1,05702*	,26285	,000	-1,6998	-,4143
		B	-,22368	,27551	1,000	-,8974	,4500

Tabella 5.11 – Analisi di *Post-Hoc* sui processi

Come si evince dalla tabella, si rilevano le seguenti informazioni:

- *Strategia e pianificazione HR*: i cluster A e B risultano entrambi dissimili da C;
- *Analisi e progettazione dei ruoli aziendali*: i tre cluster risultano significativamente dissimili tra loro;
- *Reclutamento, selezione, inserimento*: i tre cluster risultano significativamente dissimili tra loro;

- *Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere*: i tre cluster risultano significativamente dissimili tra loro;
- *Valutazione e gestione delle prestazioni*: i tre cluster risultano significativamente dissimili tra loro;
- *Politiche retributive e gestione delle ricompense*: i cluster B e C risultano entrambi dissimili da A;
- *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*: i cluster A e C sono significativamente dissimili tra loro;
- *Comunicazione interna*: i cluster B e C risultano significativamente dissimili da A.

Nella tabella seguente, si può identificare una caratterizzazione di priorità nei tre raggruppamenti. A tale fine si illustrano le assunzioni considerate:

- Alta priorità: media superiore a 6
- Media priorità: media compresa tra 4,99 e 5,99
- Bassa priorità: media inferiore a 4,99

Processi	A	B	C
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	ALTA	ALTA	ALTA
Strategia e pianificazione HR	ALTA	ALTA	BASSA
Valutazione e gestione delle prestazioni	ALTA	MEDIA	BASSA
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	ALTA	MEDIA	MEDIA
Comunicazione interna	ALTA	MEDIA	MEDIA
Politiche retributive e gestione delle ricompense	ALTA	MEDIA	MEDIA
Reclutamento, selezione, inserimento	ALTA	MEDIA	BASSA
Relazioni industriali	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	MEDIA	MEDIA	BASSA

Tabella 5.12 – Le priorità dei processi nei cluster

Sulla base di questi raggruppamenti, sono state assegnate nomenclature esplicative ai tre *cluster*:

- Il *cluster A* prende il nome di ***Sustainability by Engagement***, in quanto caratterizzato da alte priorità attribuita a tutti i processi del sistema di gestione del personale;
- Il *cluster B* prende il nome di ***Sustainability by Design***, in quanto caratterizzato da una elevata importanza relativa attribuita a processi come la pianificazione strategica e la progettazione di sistemi di garanzia per la salute e la sicurezza del posto di lavoro;
- Il *cluster C* prende il nome di ***Sustainability by Compliance***, in quanto privilegia tematiche legate alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, limitandosi ad un allineamento alle normative vigenti.

Identificati i tre *cluster*, analogamente a quanto svolto in precedenza per i processi, si è proceduto ad una analisi di F di Fisher per rilevare le differenze significative, per ogni iniziativa, tra i *cluster* e successivamente una analisi di *post-hoc* per identificare le coppie di *cluster* significativamente differenti tra loro. I risultati di tale analisi sono sintetizzati nella seguente tabella:

INIZIATIVE	Sustainability by Engagement		Sustainability by Design		Sustainability by Compliance		TOT		F	Sig.
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	6,42	,73	5,93	1,15	5,32	1,25	6,00	1,09	7,39	,001
Offrire opportunità di carriera	5,69	,86	4,86	1,04	4,37	1,34	5,11	1,17	11,22	,000
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	5,83	,88	5,32	,98	5,05	1,31	5,48	1,06	4,13	,020
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	5,92	,87	5,43	1,20	5,00	1,37	5,54	1,16	4,42	,015
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	6,08	1,11	5,71	,85	5,47	1,07	5,82	1,04	2,45	,093
Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	5,67	,83	5,36	1,10	5,42	1,07	5,51	,98	,88	,421
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	5,69	,82	5,36	1,19	5,32	1,11	5,49	1,03	1,22	,300
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	6,22	,87	6,07	,77	6,00	,75	6,12	,80	,55	,579

Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	4,83	1,42	4,43	1,20	4,47	1,31	4,61	1,32	,87	,422
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	6,06	1,26	5,68	1,02	5,89	1,05	5,89	1,14	,86	,426
Prestare attenzione alla Sicurezza	6,58	,87	6,54	,74	6,37	1,01	6,52	,86	,39	,678
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	4,89	1,12	4,46	1,23	4,11	1,49	4,57	1,27	2,60	,081
Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	4,81	1,12	4,57	1,32	3,95	1,27	4,53	1,25	3,09	,051
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	5,11	1,09	4,89	,92	4,53	1,43	4,90	1,13	1,69	,192
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	4,69	1,24	4,18	1,16	3,79	1,36	4,31	1,28	3,56	,033
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	4,83	1,61	4,43	1,60	4,32	1,57	4,58	1,59	,84	,436
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	5,86	,96	5,86	,85	4,79	1,23	5,61	1,08	8,50	,000
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	5,92	,81	5,54	1,00	5,05	1,18	5,59	1,01	5,04	,009
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	4,83	1,32	4,36	1,42	3,68	1,25	4,41	1,40	4,61	,013
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	5,97	1,18	5,36	1,13	4,68	1,34	5,47	1,29	7,33	,001
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	4,39	1,64	4,00	1,47	4,11	1,63	4,19	1,57	,51	,601
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	4,92	1,30	4,18	1,47	3,95	1,35	4,45	1,42	3,93	,024
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	4,69	1,43	4,43	1,50	3,95	1,43	4,43	1,47	1,64	,201

Tabella 5.13 – Analisi F di Fisher sulle iniziative

Dalla tabella 5.13 si evince che per 13 iniziative i tre *cluster* risultano significativamente differenti tra loro. Di seguito, con una analisi di *post-hoc* si identificano, per ogni iniziativa rilevante, le differenze tra coppie di *cluster*:

POST-HOC ANALYSIS – INIZIATIVE							
Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	A	B	,48810	,25621	,181	-,1384	1,1146
		C	1,10088	,28833	,001	,3958	1,8060
	B	A	-,48810	,25621	,181	-1,1146	,1384
		C	,61278	,30223	,138	-,1263	1,3518
	C	A	-1,10088	,28833	,001	-1,8060	-,3958
		B	-,61278	,30223	,138	-1,3518	,1263
Offrire opportunità di carriera	A	B	,83730	,26351	,006	,1929	1,4817
		C	1,32602	,29654	,000	,6009	2,0512
	B	A	-,83730	,26351	,006	-1,4817	-,1929
		C	,48872	,31083	,359	-,2714	1,2488
	C	A	-1,32602	,29654	,000	-2,0512	-,6009
		B	-,48872	,31083	,359	-1,2488	,2714
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	A	B	,51190	,25828	,153	-,1197	1,1435
		C	,78070	,29066	,026	,0699	1,4915
	B	A	-,51190	,25828	,153	-1,1435	,1197
		C	,26880	,30467	1,000	-,4762	1,0138
	C	A	-,78070	,29066	,026	-1,4915	-,0699
		B	-,26880	,30467	1,000	-1,0138	,4762
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	A	B	,48810	,28116	,259	-,1995	1,1756
		C	,91667	,31641	,015	,1429	1,6904
	B	A	-,48810	,28116	,259	-1,1756	,1995
		C	,42857	,33166	,600	-,3825	1,2396
	C	A	-,91667	,31641	,015	-1,6904	-,1429
		B	-,42857	,33166	,600	-1,2396	,3825
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	A	B	,36905	,25697	,465	-,2593	,9974
		C	,60965	,28918	,114	-,0975	1,3168
	B	A	-,36905	,25697	,465	-,9974	,2593
		C	,24060	,30312	1,000	-,5006	,9818
	C	A	-,60965	,28918	,114	-1,3168	,0975
		B	-,24060	,30312	1,000	-,9818	,5006



<b>Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro</b>	A	B	,42460	,31410	,541	-,3435	1,1927
		C	,78363	,35348	,088	-,0808	1,6480
	B	A	-,42460	,31410	,541	-1,1927	,3435
		C	,35902	,37051	1,000	-,5470	1,2651
	C	A	-,78363	,35348	,088	-1,6480	,0808
		B	-,35902	,37051	1,000	-1,2651	,5470
<b>Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)</b>	A	B	,23413	,30789	1,000	-,5188	,9870
		C	,85819	,34649	,046	-,0109	1,7055
	B	A	-,23413	,30789	1,000	-,9870	,5188
		C	,62406	,36319	,269	-,2641	1,5122
	C	A	-,85819	,34649	,046	-1,7055	-,0109
		B	-,62406	,36319	,269	-1,5122	,2641
<b>Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</b>	A	B	,51587	,31232	,308	-,2479	1,2796
		C	,90497	,35147	,036	-,0455	1,7644
	B	A	-,51587	,31232	,308	-1,2796	,2479
		C	,38910	,36841	,882	-,5118	1,2900
	C	A	-,90497	,35147	,036	-1,7644	-,0455
		B	-,38910	,36841	,882	-1,2900	,5118
<b>Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale</b>	A	B	,00397	,25023	1,000	-,6079	,6159
		C	1,07164	,28159	,001	,3830	1,7602
	B	A	-,00397	,25023	1,000	-,6159	,6079
		C	1,06767	,29516	,002	,3459	1,7895
	C	A	-1,07164	,28159	,001	-1,7602	-,3830
		B	-1,06767	,29516	,002	-1,7895	-,3459
<b>Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda</b>	A	B	,38095	,24342	,365	-,2143	,9762
		C	,86404	,27394	,007	-,1942	1,5339
	B	A	-,38095	,24342	,365	-,9762	,2143
		C	,48308	,28714	,289	-,2191	1,1852
	C	A	-,86404	,27394	,007	-1,5339	-,1942
		B	-,48308	,28714	,289	-1,1852	,2191
<b>Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato</b>	A	B	,47619	,33751	,486	-,3492	1,3015
		C	1,14912	,37983	,010	,2203	2,0779
	B	A	-,47619	,33751	,486	-1,3015	,3492
		C	,67293	,39813	,285	-,3006	1,6465
	C	A	-1,14912	,37983	,010	-2,0779	-,2203
		B	-,67293	,39813	,285	-1,6465	,3006
<b>Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader</b>	A	B	,61508	,30277	,137	-,1253	1,3555
		C	1,28801	,34073	,001	,4548	2,1212
	B	A	-,61508	,30277	,137	-1,3555	,1253
		C	,67293	,35715	,190	-,2004	1,5463
	C	A	-1,28801	,34073	,001	-2,1212	-,4548
		B	-,67293	,35715	,190	-1,5463	,2004
<b>Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera)</b>	A	B	,73810	,34481	,106	-,1051	1,5813
		C	,96930	,38803	,044	,0204	1,9182

individualizzato da parte di senior manager)	B	A	-,73810	,34481	,106	-1,5813	,1051
		C	,23120	,40673	1,000	-,7634	1,2258
	C	A	-,96930	,38803	,044	-1,9182	-,0204
		B	-,23120	,40673	1,000	-1,2258	,7634

Tabella 5.14 – Analisi di *Post-Hoc* sulle iniziative

Come si evince dalla tabella, si rilevano le seguenti informazioni:

- *Investire nel talento e nelle competenze delle persone*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Offrire opportunità di carriera*: il cluster A è significativamente differente da B e da C;
- *Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale*: il cluster C è significativamente differente da A e da B;
- *Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato*: il cluster A è significativamente differente da C;
- *Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader*: il cluster A è significativamente differente da C;

- *Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager): il cluster A è significativamente differente da C.*

Identificati i tre *cluster*, si è voluto indagare circa le priorità in termini di iniziative HR che caratterizzano meglio i tre raggruppamenti. Di seguito si forniscono i risultati dell'analisi delle medie relative ai punteggi attribuiti dai componenti di ogni *cluster*.

	Sustainability by Engagement	Sustainability by Design	Sustainability by Compliance
<b>INIZIATIVE HR</b>			
Prestare attenzione alla Sicurezza	6,58	6,53	6,36
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	6,22	6,07	6
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	6,05	5,67	5,89
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	6,08	5,71	5,47
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	6,42	5,92	5,31
Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	5,67	5,35	5,42
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	5,69	5,35	5,31
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	5,91	5,53	5,05
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	5,83	5,32	5,05
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	5,92	5,42	5
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	5,86	5,85	4,78

Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	5,97	5,35	4,68
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	5,11	4,89	4,52
Offrire opportunità di carriera	5,69	4,85	4,36
Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	4,83	4,42	4,47
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	4,83	4,42	4,31
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	4,88	4,46	4,10
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	4,38	4	4,10
Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	4,80	4,57	3,94
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	4,69	4,42	3,94
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	4,91	4,17	3,94
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	4,69	4,17	3,78
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	4,83	4,35	3,68

Tabella 5.14 – Analisi delle medie - iniziative nei *cluster*

Nella tabella seguente, si può identificare una caratterizzazione di priorità nei tre raggruppamenti. A tale fine si illustrano le assunzioni considerate:

- Alta priorità: media superiore a 6
- Media priorità: media compresa tra 4,99 e 5,99

- Bassa priorità: media inferiore a 4,99

Iniziativa	Sustainability by Engagement	Sustainability by Design	Sustainability by Compliance
Prestare attenzione alla Sicurezza	ALTA	ALTA	ALTA
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	ALTA	ALTA	ALTA
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	ALTA	MEDIA	MEDIA
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	ALTA	MEDIA	MEDIA
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	ALTA	MEDIA	MEDIA
Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	MEDIA	MEDIA	BASSA
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	MEDIA	MEDIA	BASSA
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	MEDIA	BASSA	BASSA
Offrire opportunità di carriera	MEDIA	BASSA	BASSA
Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	BASSA	BASSA	BASSA
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	BASSA	BASSA	BASSA

Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	BASSA	BASSA	BASSA
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	BASSA	BASSA	BASSA
Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	BASSA	BASSA	BASSA
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	BASSA	BASSA	BASSA
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	BASSA	BASSA	BASSA
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	BASSA	BASSA	BASSA
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	BASSA	BASSA	BASSA

Tabella 5.15 – Distribuzione delle priorità delle iniziative nei *cluster*

Come si può dedurre dalla tabella appena presentata, la caratterizzazione dei tre *cluster* sulla base delle iniziative conferma quanto già rilevato per i processi.

Le considerazioni fin qui formulate possono essere lette in chiave di implicazione manageriale con l'identificazione di un *set* di processi su cui fare leva ed iniziative da implementare in funzione del *cluster* di appartenenza. La tabella seguente illustra sinteticamente i risultati forniti dall'analisi di *clustering* mostrando processi ed iniziative ad alta priorità:

<b>Cluster</b>	<b>Processi</b>	<b>Iniziative</b>
<b><i>Sustainability by Engagement</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> <li>• <i>Strategia e pianificazione HR</i></li> <li>• <i>Valutazione e gestione delle prestazioni</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> <li>• <i>Comunicazione interna</i></li> <li>• <i>Politiche retributive e gestione delle ricompense</i></li> <li>• <i>Reclutamento, selezione, inserimento</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)</i></li> <li>• <i>Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile</i></li> <li>• <i>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i></li> </ul>
<b><i>Sustainability by Design</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> <li>• <i>Strategia e pianificazione HR</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> </ul>
<b><i>Sustainability by Compliance</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> </ul>

Tabella 5.16 – Sintesi: i processi e le iniziative prioritarie nei *cluster*

## 5.6 Terza domanda di ricerca

*Data una concezione di sostenibilità, quali processi ed iniziative in ambito di gestione delle risorse umane meglio interpretano tale definizione?* Concentrandosi sulla famiglia professionale dei direttori delle risorse umane, si intende individuare eventuali obiettivi, processi e iniziative in ambito HRM che meglio esplichino le diverse concezioni di sostenibilità.

Un primo concetto fa riferimento all'interpretazione morale di sostenibilità, secondo la quale l'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile. Analogamente si può definire la concezione strumentale di sostenibilità quella secondo la quale la responsabilità sociale è uno strumento per incrementare il profitto dell'impresa (Donaldson, Preston, 1995).

Inoltre, sulla base di alcuni item ripresi dallo studio della percezione della Corporate Social Responsibility, è possibile dare una definizione della sostenibilità come un add-on subordinato al profitto oppure come un elemento strategico. (Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991).

### 5.6.1 Risultati

Di seguito si riportano le tabelle contenenti i valori che consentono di identificare l'eventuale presenza di correlazioni più o meno significative tra le definizioni di sostenibilità e processi ed iniziative HR, attraverso l'analisi del rho di Spearman.

Il segno della correlazione di Spearman indica la direzione della associazione tra  $X$  (la variabile indipendente) e  $Y$  (la variabile dipendente). Se  $Y$  tende ad aumentare quando  $X$  aumenta, il coefficiente di correlazione di Spearman è positivo. Se  $Y$  tende a diminuire quando  $X$  aumenta, il coefficiente di correlazione di Spearman è negativo. Una correlazione Spearman pari a zero indica che non vi è alcuna tendenza di  $Y$  ad aumentare o diminuire quando  $X$  aumenta. La correlazione di Spearman aumenta quando  $X$  e  $Y$  diventano più vicino ad essere funzioni monotone l'una dell'altra. Quando  $X$  e  $Y$  sono perfettamente monotonicamente collegate, il coefficiente di correlazione di Spearman diventa 1.

Dai valori ottenuti, si possono individuare le correlazioni significative discriminando in base al valore del p-value: se questo assume un valore minore a 0.05 allora la correlazione è significativa.

Si riporta di seguito la tabella con i valori ottenuti:

Processi	Sostenibilità strategica	Sostenibilità subordinata al profitto	Definizione Strumentale	Definizione Normativa
Strategia e pianificazione HR	,378*	-,103	,295	,131
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,023	,550	,446
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	,162	-,142	,183	,163
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,347	,408	,344
Reclutamento, selezione, inserimento	,493**	-,166	,388*	,306



	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,002	,332	,019	,069
<b>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</b>		,459**	-,030	,260	,311
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,005	,861	,126	,065
<b>Valutazione e gestione delle prestazioni</b>		,327	,089	,417*	,162
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,052	,604	,011	,345
<b>Politiche retributive e gestione delle ricompense</b>		,306	,139	,375*	,115
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,069	,418	,024	,504
<b>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</b>		,383*	,000	,211	,069
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,021	1,000	,217	,688
<b>Relazioni industriali</b>		,257	-,015	,027	,100
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,131	,929	,875	,563
<b>Comunicazione interna</b>		,014	,208	,088	,182
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,934	,224	,608	,287

Tabella 5.17 – Processi e definizione sostenibilità

<b>Iniziative</b>	<b>Sostenibilità strategica</b>	<b>Sostenibilità subordinata al profitto</b>	<b>Definizione Strumentale</b>	<b>Definizione Normativa</b>
<b>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</b>	,192	,160	,128	-,278
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,262	,352	,455
<b>Offrire opportunità di carriera</b>	,012	,332*	,151	-,180
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,943	,048	,381
<b>Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante</b>	,067	-,022	,211	,155
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,697	,899	,216
<b>Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere</b>	,179	,040	-,160	,041
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,297	,815	,350
<b>Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile</b>	,200	-,005	,147	,204
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,242	,976	,392
<b>Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici</b>	,149	-,154	,340*	,219
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,386	,369	,043
<b>Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro</b>	,272	-,106	,303	,123
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,109	,539	,072
<b>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</b>	,323	-,114	,332*	-,035
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,055	,507	,048

<b>Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati</b>	,054	,154	,287	,228
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,754	,371	,090	,182
<b>Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)</b>	-,053	,016	-,042	,172
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,761	,924	,808	,315
<b>Prestare attenzione alla Sicurezza</b>	,386*	,037	-,050	-,086
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,020	,829	,773	,618
<b>Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro</b>	,296	,296	,048	-,052
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,080	,080	,781	,764
<b>Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)</b>	,002	,082	,161	,040
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,989	,634	,347	,816
<b>Prevenire, monitorare e ridurre lo stress</b>	,384*	,148	-,100	-,202
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,021	,388	,562	,237
<b>Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</b>	,260	-,007	,099	,126
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,126	,968	,567	,465
<b>Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)</b>	,168	-,240	,301	,413*
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,326	,158	,075	,012
<b>Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale</b>	,095	,093	-,030	,135
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,581	,589	,862	,432
<b>Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda</b>	,072	,018	-,051	-,039
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,675	,915	,767	,823
<b>Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato</b>	,198	-,018	-,006	,242
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,246	,918	,971	,155
<b>Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader</b>	,046	-,169	,364*	,171
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,790	,325	,029	,319
<b>Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie</b>	-,116	,155	,174	,242
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,501	,366	,311	,155
<b>Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)</b>	,134	,036	,261	,043
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,435	,833	,124	,801

<b>Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</b>	,356*	-,164	,147	,390*
<i>Sig. (2-tailed)</i>	,033	,339	,392	,019

Tabella 5.18 – Iniziative e definizione sostenibilità

Il seguente paragrafo ha lo scopo di commentare i risultati appena illustrati.

### 5.6.2 *Commenti ai risultati*

A partire dai valori presentati nel paragrafo precedente, si possono individuare le seguenti correlazioni tra i processi e le interpretazioni della sostenibilità.

Un primo concetto fa riferimento all'interpretazione morale di sostenibilità, secondo la quale l'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile. Analogamente si può definire la concezione strumentale di sostenibilità quella secondo la quale la responsabilità sociale è uno strumento per incrementare il profitto dell'impresa (Donaldson, Preston, 1995).

Inoltre, sulla base di alcuni item ripresi dallo studio della percezione della *Corporate Social Responsibility*, è possibile dare una definizione della sostenibilità come un *add-on* subordinato al profitto oppure come un elemento strategico. (Singhapakdi, Vitell, Rallapalli e Kraft, 1991).

Ad una definizione strategica di sostenibilità, risultano correlati i seguenti processi:

- *Strategia e pianificazione HR*
- *Reclutamento, selezione, inserimento*
- *Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere*
- *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*

All'interpretazione di sostenibilità come elemento subordinato al profitto, non risulta correlato significativamente alcun processo considerato, così come nel caso di interpretazione morale della sostenibilità.

I seguenti processi risultano, invece, correlati significativamente ad una interpretazione strumentale di sostenibilità:

- *Reclutamento, selezione, inserimento*
- *Valutazione e gestione delle prestazioni*
- *Politiche retributive e gestione delle ricompense*

L'analisi di correlazione effettuata per le iniziative ha prodotto i seguenti risultati.

Ad una definizione strategica di sostenibilità, risultano correlate le seguenti iniziative:

- *Prestare attenzione alla Sicurezza*
- *Prevenire, monitorare e ridurre lo stress*
- *Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità*

All'interpretazione di sostenibilità come elemento subordinato al profitto, risulta correlata la seguente iniziativa:

- *Offrire opportunità di carriera*

L'interpretazione strumentale di sostenibilità risulta maggiormente legata alle seguenti iniziative:

- *Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici*
- *Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti*
- *Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader*

Infine, le seguenti iniziative risultano correlate significativamente ad una interpretazione normativa di sostenibilità:

- *Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)*
- *Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità*

Da un punto di vista di implicazione manageriale, tali risultati consentono di individuare un mix di processi/iniziative da enfatizzare in coerenza con una data idea di sostenibilità. Ad esempio, un'impresa, che volesse focalizzare la comunicazione esterna sull'idea di sostenibilità morale o

normativa, dovrebbe considerare prioritarie tematiche relative all'istruzione e a servizi di supporto alla mobilità. Qualora l'obiettivo principale fosse, invece, il raggiungimento efficace ed efficiente della sostenibilità aziendale (in ottica strumentale), la funzione HR dovrebbe contribuire facendo leva su recruiting, performance management e sviluppo, reward system, benessere e motivazione.

Analogamente, qualora si attribuissero alla sostenibilità interpretazioni strategiche o di elemento subordinato al profitto, il risultato dell'analisi consente di definire il rispettivo pool di processi su cui far leva ed iniziative da implementare.

La tabella seguente illustra sinteticamente i risultati forniti dall'analisi mostrando processi ed iniziative più significativamente correlate alle definizioni di sostenibilità:

<b>Definizione di sostenibilità</b>	<b>Processi</b>	<b>Iniziative</b>
<b><i>Strumentale</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reclutamento, selezione, inserimento</i></li> <li>• <i>Valutazione e gestione delle prestazioni</i></li> <li>• <i>Politiche retributive e gestione delle ricompense</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici</i></li> <li>• <i>Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti</i></li> <li>• <i>Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader</i></li> </ul>
<b><i>Normativa/morale</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)</i></li> <li>• <i>Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</i></li> </ul>
<b><i>Strategica</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategia e pianificazione HR</i></li> <li>• <i>Reclutamento, selezione, inserimento</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> <li>• <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione alla Sicurezza</i></li> <li>• <i>Prevenire, monitorare e ridurre lo stress</i></li> <li>• <i>Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità</i></li> </ul>
<b><i>Subordinata al profitto</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Offrire opportunità di carriera</i></li> </ul>

Tabella 5.19 – Sintesi: i processi e le iniziative prioritarie per le definizioni di sostenibilità

## 5.7 Quarta domanda di ricerca

*Quali processi e quali iniziative nella gestione del personale rivestono un ruolo fondamentale nel raggiungimento di uno specifico obiettivo di sostenibilità?*

Facendo riferimento agli obiettivi della funzione HR per l'implementazione della sostenibilità, forniti da Ehnert (2009), si intende individuare l'esistenza di eventuali processi e iniziative che risultino particolarmente importanti per il raggiungimento degli stessi. Gli obiettivi a cui si fa riferimento sono:

- attrarre talenti ed essere riconosciuti come “*employer of choice*”,
- trattenere una forza lavoro motivata e sana,
- investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future.

Di seguito si presentano i risultati dell'analisi.

### 5.7.1 Risultati

In questa sezione, si illustrano i risultati ottenuti da un'analisi di correlazione secondo Spearman, mettendo in evidenza i legami significativi tra processi/iniziative e specifici obiettivi di sostenibilità propri della funzione HR (Ehnert, 2009).

Obiettivi di sostenibilità	Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “ <i>employer of choice</i> ”		Trattenere una forza lavoro motivata e sana		Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future	
	<i>Spearman's rho</i>	<i>p-value</i>	<i>Spearman's rho</i>	<i>p-value</i>	<i>Spearman's rho</i>	<i>p-value</i>
<b>PROCESSI</b>						
Strategia e pianificazione HR	,034	,868	,047	,821	-,193	,346
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	,453*	,020	,502*	,009	,056	,785
Reclutamento, selezione, inserimento	,194	,342	-,212	,298	,011	,957
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	,536*	,005	,541*	,004	,009	,965
Valutazione e gestione delle prestazioni	,180	,379	-,112	,587	,007	,973
Politiche retributive e gestione delle ricompense	,140	,496	-,093	,651	,034	,867
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	-,039	,848	,140	,496	-,144	,482
Relazioni industriali	,091	,660	,018	,930	-,007	,974
Comunicazione interna	,433*	,027	-,255	,209	-,226	,267

<b>INIZIATIVE</b>						
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	,205*	,031	-,165	,419	,352*	,045
Offrire opportunità di carriera	,126	,538	-,216	,290	,244	,229
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	,029	,887	,177	,388	,496*	,010
Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere	-,126	,540	,004	,983	-,063	,759
Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile	-,175	,393	,210	,302	-,100	,627
Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	,005	,981	,157	,445	-,250	,217
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	,042	,840	,069	,737	-,285	,158
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione dei dipendenti	,001	,997	,129	,529	-,279	,168
Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	,275*	,047	-,032	,878	,211	,300
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	-,087	,673	,141	,492	-,074	,718
Prestare attenzione alla Sicurezza	,052	,801	,170	,407	-,302	,134
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	,134	,513	-,035	,866	-,005	,981
Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	,271	,181	,042	,840	,497*	,010
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	-,042	,839	,081	,693	-,157	,445
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	-,309	,125	,371	,062	-,194	,343
Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	,293	,147	-,108	,598	-,273	,178
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	,043	,833	-,123	,548	,059	,776
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda	,386	,052	,381	,069	-,071	,732
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	,140	,494	,342	,088	,412*	,036
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	,248	,222	-,229	,261	-,040	,845
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	,218	,286	-,086	,675	-,062	,765
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	,117	,571	-,048	,817	-,014	,945
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	-,012	,954	,120	,560	-,308	,126

Tabella 5.20 – Processi/iniziative ed obiettivi di sostenibilità

Il seguente paragrafo ha lo scopo di commentare i risultati appena illustrati.

### 5.7.2 Commenti ai risultati

Partendo dai dati presentati, si possono individuare le relazioni tra iniziative ed obiettivi, ricavate dalle medie dei valori assegnati da ciascun partecipante in qualità di HR Manager. Si possono constatare alcune differenze ed alcune convergenze rispetto al modello *practice-based* di Ehnert (2009), come riassunto nella seguente tabella:

Iniziativa	Ehnert	Evidenza empirica
1. Investire nel talento e nelle competenze delle persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>
2. Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>
3. Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> </ul>
4. Favorire l’invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>
5. Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
6. Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</li> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> </ul>
7. Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</li> <li>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</li> </ul>

Tabella 5.21 – Analisi di congruenza con il modello di Ehnert (2009)

La tabella 5.21 mostra i risultati dell’analisi di congruenza tra il modello *practice-based* di Ehnert (2009) e l’evidenza empirica emersa dall’indagine condotta. In particolare, l’obiettivo di tale analisi



è stato quello di identificare conferme o smentite al modello mediante un'analisi di correlazione effettuata tra i punteggi medi assegnati dagli HR Manager alle iniziative ed agli obiettivi. Mediante un'analisi del coefficiente di Spearman e del relativo *p-value* si è giunti ad identificare le correlazioni maggiormente significative, considerando pertanto le uniche che presentassero *p-value* inferiore a 0.05 e contrassegnate con l'asterisco. Come si può evincere dalla tabella 5.21, quattro delle sette iniziative che risultano più significativamente correlate agli obiettivi di sostenibilità in ambito HR confermano il modello considerato: *“Investire nel talento e nelle competenze delle persone”*, *“Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati”*, *“Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali”* e *“Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato”*. Significative differenze si rilevano, invece, per le seguenti iniziative:

- *Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante*: l'evidenza empirica mostra come tale iniziativa in ambito di gestione delle risorse umane risulti, più che un differenziale di attrattività per i talenti esterni, un chiaro fattore di incremento motivazionale che innalza la capacità di apprendimento. Si può dedurre, pertanto, che la famiglia professionale degli HR Manager consideri tale iniziativa statisticamente più orientata alla massimizzazione delle competenze delle risorse attuali e future.
- *Favorire l'invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)*: anche in questo caso, l'iniziativa è interpretata in chiave di massimizzazione delle competenze. Ciò che emerge dall'indagine è, infatti, una chiara correlazione tra la stessa e l'obiettivo *“Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future”*, evidenza che mostra una interpretazione della formazione del personale maturo come uno strumento di incremento delle competenze di una parte delle risorse che, anche a seguito dei cambiamenti legislativi in tema di innalzamento dell'età pensionabile, sono considerate sempre più parificate a quelle più giovani.
- *Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda*: tale iniziativa presenta una forte discordanza rispetto al modello presentato. Dalle analisi effettuate si può dedurre che tale ambito sia visto maggiormente

come un differenziale di immagine per attrarre talenti e per trattenerli piuttosto che come un fattore finalizzato al solo tema della formazione e dell'ampliamento delle competenze della forza lavoro.

Come si può ancora notare dalla tabella 5.21, si individuano alcune iniziative che risultano fortemente correlate a più di un obiettivo di sostenibilità. La figura 5.3, all'interno della quale i numeri fanno riferimento alle iniziative elencate in tabella 5.21, mostra graficamente quali aree di sovrapposizione sono ricavabili dall'indagine eseguita. Questo risultato risulterebbe particolarmente interessante qualora, in ottica di implementazione della sostenibilità, sussistano più di un obiettivo da voler perseguire. A tal fine, il modello consente di guidare il decisore fornendogli un *set* di iniziative che risultino particolarmente importanti per la massimizzazione del *mix* di obiettivi.

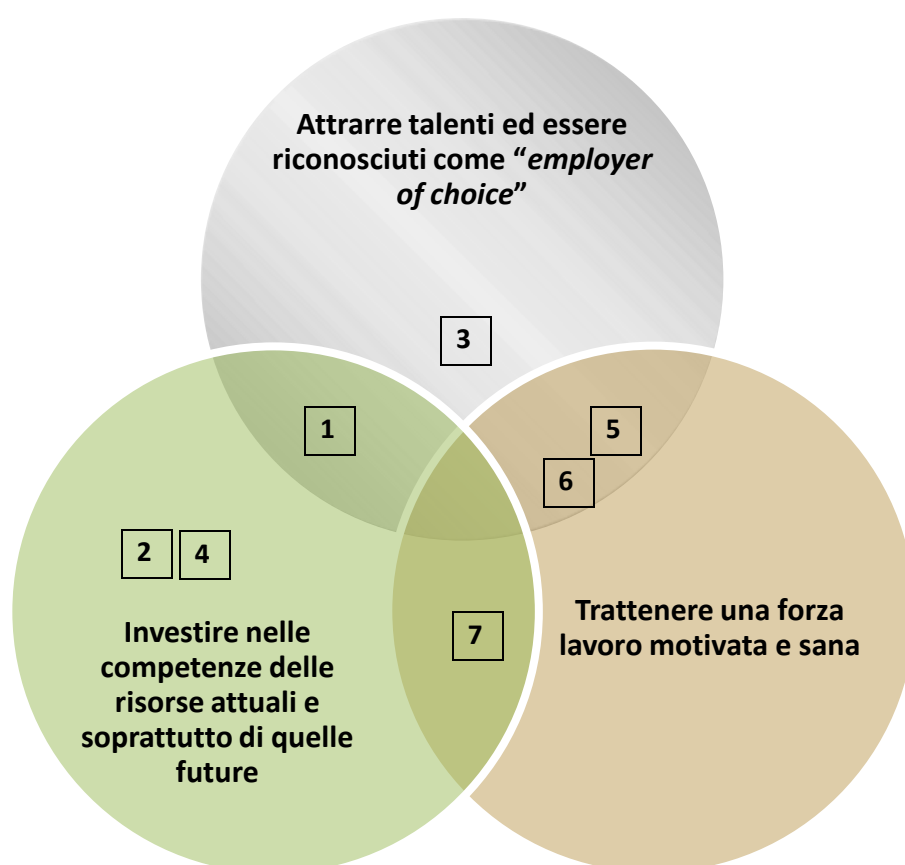


Figura 5.3 – Le aree di sovrapposizione iniziative/obiettivi

Analizzando i legami tra processi ed obiettivi HR in ottica di sostenibilità, si riscontrano le seguenti correlazioni significative:

Processo	Obiettivo
1. <i>Analisi e progettazione dei ruoli aziendali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> <li>• <i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></li> </ul>
2. <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> <li>• <i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i></li> </ul>
3. <i>Comunicazione interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i></li> </ul>

Figura 5.22 – Le maggiori correlazioni processi/obiettivi

Tale risultato risulta particolarmente interessante per una chiara identificazione di un *pool* di processi in ambito HR su cui fare leva per il raggiungimento e la massimizzazione di un *mix* di obiettivi di sostenibilità. La seguente figura 5.4, i numeri al cui interno fanno riferimento ai processi elencati in tabella 5.22, mostra graficamente le aree di particolare correlazione.

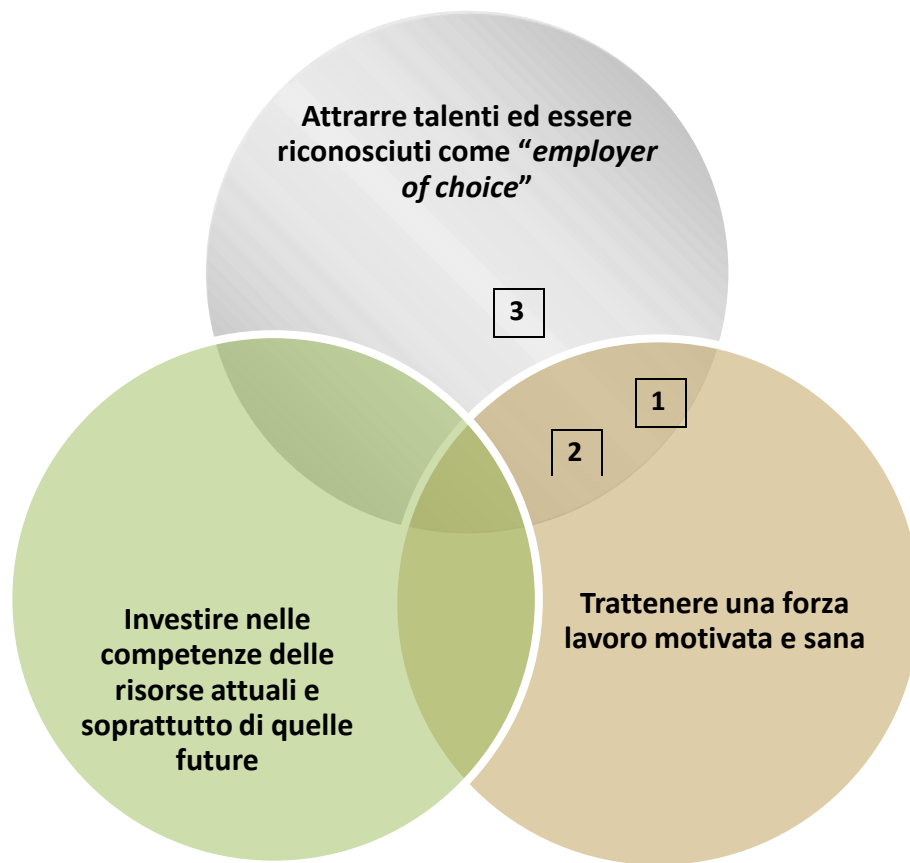


Figura 5.4 – Le aree di correlazione processi/obiettivi

La tabella seguente illustra sinteticamente i risultati forniti dall'analisi mostrando processi ed iniziative più significativamente correlate agli obiettivi di sostenibilità in ambito di gestione delle risorse umane:

<b>Obiettivi di sostenibilità in ambito HR</b>	<b>Processi</b>	<b>Iniziative</b>
<i>Attrarre talenti ed essere riconosciuti come “employer of choice”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analisi e progettazione dei ruoli aziendali</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> <li>• <i>Comunicazione interna</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i></li> <li>• <i>Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati</i></li> <li>• <i>Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</i></li> <li>• <i>Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda</i></li> </ul>
<i>Trattenere una forza lavoro motivata e sana</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analisi e progettazione dei ruoli aziendali</i></li> <li>• <i>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali</i></li> <li>• <i>Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda</i></li> <li>• <i>Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato</i></li> </ul>
<i>Investire nelle competenze delle risorse attuali e soprattutto di quelle future</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Investire nel talento e nelle competenze delle persone</i></li> <li>• <i>Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante</i></li> <li>• <i>Favorire l’invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)</i></li> <li>• <i>Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato</i></li> </ul>

Tabella 5.23 – Sintesi: i processi e le iniziative prioritarie per obiettivi di sostenibilità

## 6 Bibliografia

Albareda L., Lozano J.M., Tencati A., Midttun A., Perrini F. (2008), «The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses», *Business Ethics: A European Review*, forthcoming.

Albareda L., Ysa T., Lozano (2004), «The Role of Public Policies in Promoting CSR: A Comparison among the EU-15», paper presentato alla Interdisciplinary CSR Research Conference, ICCSR, University of Nottingham, October 22-23.

Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Paris, 1991.

Albert, F.J. (1989) *Les Ressources Humaines: Atot Strategique*. Paris: L'Harmattan, p. 75.

Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62

Applebaum E., Bailey T., Berg P. e Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, New York, NY.

Azzone G. e Bertelè U. (2007), *L'impresa: sistemi di governo, valutazione e controllo*, 4th ed., Etas, Milano.

Azzone, Arena, Terzi, Bengo, Garetti; *A state of the art of industrial sustainability: definitions, tools and metrics*, 2010

Baird L. e Meshoulam I. (1998), *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 116-128.

Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Barney J.B. e Wright P.M. (1998), *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, *Human Resource Management*, Vol. 37, pp. 31-46.

Bateson G (1972) *Steps to the ecology of the mind*. Chandler, San Francisco

Beardwell J. e Claydon T. (2007), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 5th Edition, Financial Times Prentice Hall.

Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. e Spratt M.F. (1997), *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*, *Human Resources Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 25-41.

Becker, (1964) *Human Capital*, Columbia University Press, New York 1964; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993.

Beer M, Spector B, Lawrence PR, Mills DQ, Walton RE (1985) *Human resource management: a general manager's perspective*, Free Press, New York

- Boselie P (2002) Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach. Dissertation, University of Rotterdam
- Boselie P, Dietz G, Boon C (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Hum Resour Manage J* 15(3):67-94
- Boudreau J.W. e Ramstad P.M. (2005), Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition, *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 129-36.
- "Bournois, F. (1991) 'Gestion des RH en Europe: données comparées', *Revue Française de Gestion*, Mars–Mai, pp.68–83"
- Bowen DE, Ostroff C (2004) Understanding performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Acad Manage Rev* 29(2):203-221
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the Businessman*, New York, Harper.
- Bracker J (1980) The historical development of the strategic management concept. *Acad Manage Rev* 5(2):219-224
- Brewster C (1999) Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Manage Int Rev* 39(3):45-64(special issue)
- Brewster C (2002) Human resource practices in multinational companies. In: Manin JG, Karen LN (eds) *The Blackwell handbook of cross-cultural management*. Blackwell, Oxford, pp 126-141
- Brewster C (2004) European perspectives on human resource management. *Hum Resou Manage Rev*
- Brewster C (2008) An integrative framework for expatriate preparation and training. In: Diekmann M, Sparrow P,
- Brewster C (1992) *International HRM: contemporary issues in Europe*, 2nd edn. Routledge, London, pp 107-129
- Brewster C, Hegewisch A (1994), *Human resource management in Europe: issues and opportunities*. In: Chris B, Ariane H (eds) *Policy and practice in european human resource management: the Price Waterhouse Cranfield survey*. Routledge, London, pp 1-21
- Brewster C, Larsen H (2000) *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Blackwell, Oxford
- Brewster C, Sparrow P, Harris H (2005) Towards a new model of globalizing HRM. *Int J Hum Resour Manage* 16(6):949-970
- Brewster C, Suutañ V (2005) Guest editorial. Global HRM: aspects of a research agenda. *Pers Rev* 43( 1):5-21

Brewster C, Wood G, Brookes M (2006) Similarity, isomorphism or duality?: recent survey evidence on the HRM policies of MNCS. Paper presented at the EURAM Conference, 16-20 May 2006. Oslo, Norway

"Brewster, C. (1993) 'Developing a European Model of Human Resource Management',

International Journal of Human Resource Management, 4(4): 765–85"

Brewster, C. (1995) 'Towards a European model of human resource management', Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, pp.1–21

Brewster, C. and Bournois, F. (1991) 'Human Resource Management: A European Perspective', Personnel Review, 20(6): 4–13

Brewster, C. and Soëderstroöm, M. (1994) 'Human Resources and Line Management, Policy and Practice'. European Human Resource Management: The Price Waterhouse Survey. London: Routledge

Brewster, C., Larsen, H.H. and Mayrhofer, W. (1997) 'Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management', Journal of International Management, 3(1): 1–23.

Brödner P (2002) Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In: Brödner P, Knuth M (eds) Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. Rainer Hampp, München, 489-541

Brödner, P., 2002: Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung, in: Brödner, P.; Knuth, M. (Hg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München: Hampp, 489-541

Brugmann J., Prahalad C.K. (2007), «Cocreating Business's New Social Compact», Harvard Business Review, vol. 85, n. 2, pp. 80-90.

Budros, A. (1997). The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs, 1979-1994. Social Forces, 76, 229-250

Cappelli P (2005) Will there really be a labor shortage? Hum Resour Manage 44(2):143-149

Cappelli, P. (1995) 'Rethinking employment', British Journal of Industrial Relations, Vol. 33, pp.1–29

Carroll A.B. (1991), «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», Business Horizon, July-August, pp. 39-48.

Catalano, R., R. W. Novaco, and W. McConnell (2002). Layoffs and violence revisited. Aggressive Behavior, 28, 233-247

Cerin P (2004), «Where is Corporate Social Responsibility Actually Heading», Progress in Industrial Ecology, vol. 1, n. 1/2/3, pp. 307-330.



Chandler A.D. Ir. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry/Enterprise*, Cambridge, MIT Press.

Coase R., "The nature of the firm", in *Economica*, 4, Novembre, 1937.

Cohen B., Warwick M. (2006), *Values Driven Business: How to Change the World, Make Money, and Have Fun*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Colakoglu S., Lepak D.P. e Hong Y. (2006), Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 209-218.

Commissione delle Comunità Europee (2001a), *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, Bruxelles, COM(2001)264 final.

Commissione delle Comunità Europee (2001b), Green Paper "Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility", Bruxelles, COM (2001) 366 final.

Commissione delle Comunità Europee (2002), White Paper "Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Developments", Bruxelles, COM(2002)347 final.

D'Orazio E. (2003), "Introduzione", in *Notizie di Politica* a cura di D'Orazio E., anno XIX, n. 72

Daily B.F. e Huang S. (2001), Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 12, pp. 1539-52.

David E. Terpstra, Elizabeth J. Rozzel, *The Relationship Of Staffing Practices To Organizational Level Measures Of Performance*, Personnel Psychology (1993)

De Vos A, Buyens D, Schalk R (2005a) Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *Int J Sel Assess* 13(1):41-52

Delery J. e Doty H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.

DM, Harrell-Cook G, Frink DD (1998) Toward a social context theory of the human resource management: organization effectiveness relationship. *Hum Resou Manage Rev* 8(3):235-264

Docherty P, Forslin J, Shani ABR (2002) Sustainable work systems: lessons and challenges. In: Docherty P, Forslin

Docherty P, Forslin J, Shani ABR, Kira M (2002) Emerging work systems: from intensive to sustainable. In: Docherty P, Forslin J, Shani ABR (eds) *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. Routledge, London, pp 314

Docherty, Kira, Shani, 2009, *Creating Sustainable Work Systems*

- Donaldson T. , Dunfee T.W. (1994) “Toward a unified conception of business ethics: Integrative Social Contract Theory”, in *Academy of Management Review*
- Donaldson T., Dunfee T.W. (1999), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Donaldson T. (2007), «"Ethical Blowback": The Missing Piece in the Corporate Governance Puzzle - the Risks to a Company which Fails to Understand and Respect its Social Contract», *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 7, n. 4, pp. 534-541.
- Doria (1999), «Gli imprenditori tra vincoli strutturali e nuove opportunità», in Romano R., Vivanti C. (a cura di), *Storia d'Italia. L'industria: imprenditori e imprese*, vol. 22, Torino, Einaudi.
- Dunfee T.W., Smith N.C., Ross Jr. W.T. (1999), “Social Contracts and Marketing Ethics”, in *Journal of Marketing*,
- Dyer L. e Reeves T. (1995), *Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?*, Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC.
- Dyllick T, Hockerts K (2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Bus Strategy Environ* 11(2): 130-141
- EEA (European Environment Agency) (2001), and the Environment.' Current Trends and Developments in Corporate Reporting and Ranking, [vwww.eea.eu.int](http://vwww.eea.eu.int).
- Ehnert I (2006) Sustainability issues in human resource management: linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper presented at 21st EIASM Workshop on SHRM, 30-31 March 2006,
- Ehnert I (2007) Nachhaltiges Personalmanagement und Widersprüche: Konzeptionen und Entwicklung einer Typologie. In: Müller-Christ G, Amdt L, Ehnert I (eds) *Nachhaltigkeit und Widersprüche: Eine Managementperspektive*, 1st edn. LIT, Hamburg, pp 314-336 Ehnert I,
- Ehnert I (2007) Representations of sustainability in HRM: a conceptual and website analysis. Paper presented at 22nd Workshop on Strategic HRM, 19-20 April 2007, Brussels
- Ehnert I (2009), *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual And Exploratory Analysis From A Paradox Perspective*, hysica-verlag Heidelberg
- Ehrenfeld, N., Canon, P., Stange, C., Medina, C. & Arce-Johnson, P. (2005). Tobamovirus coat protein CPCg induces an HR-like response in sensitive tobacco plants. *Mol Cells* 19, 418–427
- Elkington (1994), «Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development», *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- Elkington (2004), «Enter the Triple Bottom Line», in Henriques A., Richardson (a cura di), *The Triple Bottom Line: Does it All Add ? Assessing the sustainability of business and CSR*, Londra, Earthscan, pp. 1-16.

- Evan W.M. e Freeman E. (1988), A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism, in Beauchamp T.L., Bowie N. (Eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 97-106.
- Evan W.M. e Freeman R.E. (1993), A stakeholder theory of the modern corporations: Kantian capitalism, in Chryssides G.D. e Kaler J.H. (Eds), *An Introduction to Business Ethics*, Chapman & Hall, London, pp. 254-66.
- Flamholtz E. G, Lapey J.M. (1981), *Personnel Management Human Capital Theory And Human Resource Accounting*, Institute Of Industrial Relations, University of California
- Flamholtz, E G and Lacy, J M (1981). *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting*, Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California.
- Foss NJ. (a cura di) (1999), *Theories of the firm: Critical Perspective in economic Organisation*, vol. 3, Londra, Routledge.
- Freeman E.R., 1984, *Strategic management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield.
- Freeman R.E. e McVea J. (2001), A stakeholder approach to strategic management, in Hitt M.,
- Freeman R.E. e Harrison J., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 189-207.
- Freeman RE (1999) Divergent stakeholder theory. *Acad Manage Rev* 24(2):233-236
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236
- Freiling J (2001a) *Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Gabler, Wiesbaden
- Freiling J (2001b) *Ressourcenorientierte Reorganisationen: Problemanalyse und Change-Management auf der Basis des Resource-based View*. Gabler, Wiesbaden
- Freiling J (2004a) A competence»based theory of the Manage Rev 15(1):27-53
- Freiling J (2004b) *Competence-based View der Untemehmung*. *Die Untemehmung* 58(1):5-25
- Friedman M. (1970), "The social responsibility of Business is to increase its profit", *New York Times Magazine*
- Fuentes Garcìa, Nunez Tabales, Veroz Herradon, (2008), *Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain*, *Journal of Business Ethics*
- Gaugler E. (1988) *HR Management. An International Comparison*. *Personnel*, (Aug.), 24-30

- Golinelli (2000), *L'approccio sistemica al governo delle imprese*, Padova, Cedam.
- Gratton L, Hope Hailey V, Stiles P, Truss C (1999) Linking individual performance to business strategy: the people process model. *Hum Resour Manage*
- Greenwood M.R. (2002), *Ethics and HRM: a review and conceptual analysis*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, pp. 261-78.
- Guatri L., Massari M. (1992), *La diffusione del valore*, Milano, Egea.
- Guest DE (1987) Human resource management and industrial relations. *J Manage Stud* 24 (5)1503-521
- Guest DE (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda *Int J Hum Resour Manage* 8(3):263-276
- Guest DE (2001) Human resource management: when research confronts theory. *Int J Hum Resour Manage* 12(7):1092-1106
- Guest, D. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 263-76.
- Hackman, J. and Oldham, G. (1980) *Work Redesign*, Reading, MA: Addison Wesley
- Hall J., Vredenburg H. (2003), «The Challenges of Innovating for Sustainable Development», *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, n. 1, pp. 61-68.
- "Hannan M. e Freeman J. (1989), *Organisational Ecology*, Cambridge Mass, Harvard University Press.
- Hannan M.T., Freeman J.H., "The Population Ecology of Organizations", in *American Journal of Sociology*, n. 82, 1977"
- Hart, S., & Milstein, M. 2003. *Creating sustainable value*. *Academy of Management Executive*, 17: 56-69
- Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf MA, Singh H (eds) (2007) *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell, Oxford
- Hope Hailey, Ferndale, Truss, (2005), *Human Resource Management Journal*
- Hülsmann M (2003) *Management im Orientierungsdilemma: Untemehmen zwischen und Nachhaltigkeit*, 1st edn. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Ichniowski C., Shaw K. e Prennushi G. (1994), *The impact of human resource management practices on productivity*, Columbia Business School working paper, Columbia University, NY.
- Jabbour C.J.C. e Santos F.C.A. (2008), *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 12, pp. 2133-2154.

Jackson S.E. e Schuler R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Cincinnati, OH.

Jackson SE, Schuler R (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annu Rev Psychol* 46(1):237-264

Jackson SE, Schuler RS, Wemer S (2009) *Managing Human Resources*. 10th edition. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning

Jensen M.C. – Meckling W.H., “Specific and general knowledge, and organizational structure”, in *Contract Economics a cura di Werin L. – Wijkander H*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1976.

Jensen, M.C., and W.H. Meckling (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics* 3:305–360

Jones, G.R., Wright, P.M. (1992), An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices, *Res. Pers. Hum. Res. Manage.* 10: 271-99

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, vol. 70, n. 1, pp. 71-79.

Kidder, T. (1981). *The soul of a new machine*. New York: Avon

Kira M (2002) Moving from consuming to regenerative work. In: Docherty P, Forslin J, Shani ABR (eds) *Creating sustainable work systems*. Routledge, London, pp 29-39

Kira M (2003) *From good work to sustainable development: human resource consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Dissenation, Royal Institute of Technology, , Stockholm, Sweden

Kira, Balkin (2010) Collaborative work crafting for sustainable work: promoting authentic, meaningful and developmental work”, paper presentato alla XXV EIASM Conference “Strategic Human Resource Management

Kleine A. Von Hauff M. (2009). Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. *Journal of Business Ethics*.

Kochan T.A. e Barocci T.A. (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Little Brown, Boston, MA.

Kochan T.A. e Barocci T.A. (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Little Brown, Boston, MA.

Legge, K. (1989), ‘Information Technology: Personnel Management’s Lost Opportunity?’, *Personnel Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 774-782

Levy, H., and David Meltzer (2001). What do we really know about whether health insurance affects health? Economic Research Initiative on the Uninsured Working Paper 6. Ann Arbor, MI: University of Michigan

Luhmann N (1986) *Ökologische Kommunikation; Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Westdeutscher, Opladen

Luhmann N (1995) *Social systems*, Stanford University Press, Stanford, CA

Luhmann N (2005) The paradox of decision making. In: Seidl D, Becker KH (eds) *Niklas Luhmann's organizational studies*. Liber and Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp 85-142

Lynch 2000 *What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation*, NBER Working Paper Series, no. 7479, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Lynch 2001 *How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*, *Review of Economics and Statistics*, 83(3): 434-445.

MacDuffie (1995), *Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems In The World Auto Industry*

MacGillivray A., Begley P., Zadek S. (21 cura di) (2007), *The State of Responsible Competitiveness 2007*, Londra, AccountAbility, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net).

Mariappanadar S (2003) Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *Int J Soc Econ* 30(8):906-923

Marmot, Michael (2004) *Status Syndrome*, Bloomsbury

McMahan GC, Virick M, Wright PM (1999) Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects. In: Wright PM, Dyer LD, Boudreau JW, Milkovich GT (eds) *Research in personnel and human resource management*, supplement 4. JAI, Greenwich, CT, pp 99-122 McWilliams A, Siegel DS,

Mendoza X. (1996), «Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas. Del estado del bienestar al estado relacional», *Papers de Farman*. 23, Diputació de Barcelona.

"Meyer, J. and B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83, 340-363"

Miles E. e Snow C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Moldaschl M (2001) From team ideology to sustainable work systems: a paradigmatic critique of work design and a new perspective. *Concepts Transform* 6(2):173-194 Moldaschl M (2002) A resource-centred perspective. In: Docherty P, Forslin J, Shani ABR (eds) *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. Routledge, London, pp 52-64

Moldaschl M (eds) (2005a) *Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit*, vol I, 1st edn. Rainer Hampp, München, Mering Moldaschl M (2005b) *Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung: Eine integrative potentialorientierte Perspektive*. In:

- Moldaschl M (ed) Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit vol I, 1st edn, Rainer Hampp, München, Mering, pp 19-46
- Müller Christ G (2001) Nachhaltiges Ressourcenmanagement: Eine wirtschaftsökologische Fundierung.
- Müller-Christ G, Remer A (1999) Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In: Seidel E (ed) Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Springer, Berlin, pp
- Nelson (2007), «New Networks for a Changing Corporation», intervento al Symposium «Corporation and the 21st Century.' How Do Today's Companies Need to Change to Meet Tomorrow's Needs?», Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, August 3-8.
- Osterman, P. (1984), Internal Labor Markets. Cambridge, MA: London.
- Paauwe, J. 2004. HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press
- Perrini F. (2008), Responsabilità sociale dell'impresa, Collana di Management, vol. 10, Milano, Il Sole 24 Ore, Università Bocconi Editore, La Repubblica.
- Perrini F., Pogutz S., Tencati A. (2000a), «Corporate Social Responsibility in Italy: State of the Art», Journal of Business Strategies, vol. 23, n. 1, pp. 65-91.
- Perrini F., Russo A., Tencati A. (2007), «CSR Strategies of SMEs and Large firms. Evidence from Italy», Journal of Business Ethics, vol. 74, n.3
- Perrini F., Tencati A. (2006), «Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems», Business Strategy and the Environment
- Perrini F., Tencati A. (2007b), «Stakeholder Management and Sustainability Evaluation and Reporting System (SERS): A New Corporate Performance Management Framework», in Sharma S., Starik M., Husted B.(a cura di), Organizations and the Sustainability Mosaic: Crafting Long-term Ecological and Societal Solutions, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 168-192.
- Perrini, Tencati (2009), Evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile, Università Bocconi
- Pfeffer (1994) Competitive advantage through people, Unleashing the Power of the Workforce. Harvard Business School Press, Boston
- Pfeffer J (1998) The human equation: building profits by putting people first. Harvard Business School Press, Boston
- Pfeffer J, Salancik GR (1978) The external control of organizations: a resource dependence perspective. Stanford Business Books, New York

- Pfeffer J, Salancik GR (2003) The external control of organizations: a resource dependence perspective. Stanford University Press, Stanford, CA
- Pfeffer, (2010), Building sustainable organizations: the human factor. Pfeffer – Academy of Management perspectives
- Pfeffer, Cohen, (1984), Determinants of Internal Labor Markets in Organizations, Administrative Science Quarterly
- Pieper, R. (ed.) (1990). Human Resource Management: An International Comparison. Berlin: Walter de Gruyter
- Porter M.E. (1998), Competitive Advantage of Nations, new edition, New York, Palgrave.
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, Vol. 84, pp. 78-92.
- Porter M.E., Kramer (2002), «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», Harvard Business Review, vol. 80, n. 12, pp. 56-68.
- Porter M.E., Reinhardt F.L. (2007), «A Strategic Approach to Climate», Harvard Business vol. 85, n. 10
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002b), Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford, Stanford University Press.
- Powell W. e Di Maggio P. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-60.
- Preston LE., Sachs S. (2002), the Extended Enterprise: The New Stakeholder View», California Management Review, V01. 45, n. 1, pp. 6-28.
- Price Waterhouse Coopers (2007) Managing tomorrow's people. The future of work to 2020. [http://www.pwc.ch/de/dyn\\_output.html?content.cdId=11724&content.vcname=publikationen\\_\\_seite&comeFromOverview=true&comefromcomainex=&collectionpageid=29&containervoid=49&containervoid2=%containervoid%&SID=cda9d29f5597905d8d580b\(\)6c26343ec](http://www.pwc.ch/de/dyn_output.html?content.cdId=11724&content.vcname=publikationen__seite&comeFromOverview=true&comefromcomainex=&collectionpageid=29&containervoid=49&containervoid2=%containervoid%&SID=cda9d29f5597905d8d580b()6c26343ec). Accessed 15 Dec 2007
- Sapelli G. (2007), «Le virtù del secondo Reich», Corriere Economia, 29 ottobre, p. 16.
- Schaltegger S., Burritt R. (2005), «Corporate Sustainability», in Folmer H., Tietenberg T. (a cura di), The International Yearbook of Environment and Resource Economics 2005/2006, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 185-222.
- Schmitt N, Schneider B. (1983). Current issues in personnel selection. In Rowland KM, Ferris GR (Eds.), Research in personnel and human resources management (pp. 85-125). Greenwich, CT: JAI Press
- Schuler R.S. e Jackson S.E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive



- Scott R (1995) *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Selznick P (1996) Institutionalism “old” and “new”. *Adm Sci Q* 41(2):270-277
- Sen A. K. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori , Milano
- Sparrow, P.R. & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London: Prentice-Hall. ISBN 13-202095-5. 704 pp
- Stahl GK, Björkman I, Farnham E, Morris SS, Paauwe J, Stiles P, Trevor J, Wright PM (2007) *Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Working Paper. INSEAD, Fontainebleau
- Stahl GK, Caligiuri P (2005) The effectiveness of expatriate coping strategies: the moderating role of cultural distance, position level and time on the international assignment. *J Appl Psychol*
- Stiglitz (2006), *La globalizzazione che funziona*, Torino, Einaudi.
- Sudano, J. J., and D. W. Baker (2003). Intermittent lack of health insurance coverage and use of preventive services. *American Journal of Public Health*, 93, 130-137
- Sullivan, Daniel, and Till von Wachter. Forthcoming. 2007. “Job Displacement and Mortality: An Analysis Using Administrative Data.” *Quarterly Journal of Economics*
- Tencati A., Perrini F., Pogutz S. (2004), «New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behaviour», *Journal of Business Ethics*, vol. 53, nr. 1-2, pp. 173-190.
- Tencati, Perrini (2005), *The sustainability perspective: A new governance model*, in Kakabadse A., Morsing M. (a cura di), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Houndmills – New York, Palgrave Macmillan.
- Thom N (2002) Personalmanagement: Mehr Nachhaltigkeit. In: BAZ, (<http://www.iop.unibe.ch/kolumne/punkt13.11lm>, Abfrage vom 15.04.2002).
- Thom N, Zaugg RJ (2001) Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. In: Thom N, Zaugg RJ (eds) *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*. Haupt, Bern, pp
- Thom N, Zaugg RJ (2004) Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. In: Schwarz EJ (ed) *Nachhaltiges Innovationsmanagement*. Gabler, Wiesbaden, pp 215-245
- Thom N, Zaugg RJ (2002) Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. *Personalführung* 35(7):52-55
- Tolbert and Lynne G. Zucker (1983) “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935,” *Administrative Science Quarterly*
- Tsui AS, Wu JB (2005) The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management. *Hum Resour Manage* 44(2):115-121

- Tyson S (1999) How HR knowledge contributes to organizational performance. *Hum Resour Manage J* 3(9):42-52
- Tyson, S. (1997), "Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organisational Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 8/3, 277 – 290
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA) (2007), *The Millenium Development Goals Report 2007*, New York, United Nations.
- Velo D. (2003), "La responsabilità dell'impresa nel mercato globale", *Sinergie*
- Vercelli A. (2003), "Globalisation and sustainable development", *Quaderni del dipartimento di economia politica*, n. 399.
- Vercelli A. (2005), "Sviluppo sostenibile", in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa* a cura di Sacconi L., Bancaria Editrice.
- Vickers, D. A. (2005) *A Study of Burnsland: Strategic Organizational Change and Power During an Acquisition*, PhD Thesis, Lancaster: Lancaster University
- Walzer M. (1999), "Moral Minimalism", (1992) in Dunfee T.W. – Smith N.C. – Ross Jr. W.T., "Social Contracts and Marketing Ethics", in *Journal of Marketing*.
- Way S.A. e Johnson D.E., (2005), *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, Issue 1, pp.1-19.
- WCED (1987) *Our common future*. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford
- WCED (The World Commission on Environment and Development), *Our common future*, 1987.
- Welzel C., Peters A., Höcker U., Scholz V. (2007) *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, Americas, Asia and Europe*, Gütersloh-Eschborn, Bertelsmann Stiftung/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ),
- Whetten DA (1989) What constitutes a theoretical contribution? *Acad Manage Rev* 6, Godfrey P (2002) What are the responsibilities of business to society? Sage, London, pp 373-408
- Whetten, D. A., Rands, G. and Godfrey, P. (2002). What are the Responsibilities of Business to Society?, in A. Pettigrew (Ed.): *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, 373-408
- Wilkinson, B., Gamble, J., Humphrey, J., Morris, J. and Anthony, D. (2001) 'The New International Division of Labour in Asian Electronics: Work Organization and Human Resources in Japan and Malaysia', *Journal of Management Studies*, 38(5): 675–95
- Wilkinson, Hill, Gollan, (2001) "The sustainability debate", *International Journal of Operations & Production Management*

- Williamson OE (1981) The economics of organization, the transaction cost approach. *Am J Sociol* 31548-577
- Wilper, MD, MPH, Steffie Woolhandler (2009), Health Insurance and Mortality in US Adults, *American Journal of Public Health* 2289-2295
- World Economic Forum, BSR, AccountAbility, Harvard University, IBLF (2008), Partnering to strengthen Public Governance: The leadership Challenge for CEOs and Board, Cologny/Geneve, World Economic Forum.
- Wright PM, McMahan GC (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *J Manage* 18(2):295-320
- Wright M.P., Gardner M.T., Moynihan M.L. (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 21-36.
- Wright P.M. e Snell S.A. (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4, pp. 756-72.
- Wright, P. e Snell S. (2005). "Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values". In: *Human Resource Management*, Vol.44, n. 2
- Yang, CoCo Research Centre, Faculty of Education & Social Work, University of Sydney, NSW 2006, Australia
- Zadek, Simon (2006) The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract, Working Paper 17, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School, Cambridge, Mass.