UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa"
Corso di Laurea in Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane

La sostenibilità nella gestione delle risorse umane: il “green HRM” nel caso Hera

Relatore
Prof.ssa Barbara Quacquarelli
Correlatore
Prof. Adriano Solidoro

Tesi di laurea magistrale di
Ilaria De Zotti
Matr. Nr. 838875

Anno Accademico 2019-2020

INDICE

Introduzione **1**

Capitolo 1: Sustainable Human Resource Management **3**

1.1 Il concetto di sostenibilità 3

1.2 Sostenibilità e organizzazioni 4

1.2.1 Interpretazione etica della sostenibilità 5

1.2.2 Interpretazione economica della sostenibilità 6

1.3 Sostenibilità organizzativa e CSR 7

1.3.1 differenze tra CS e CSR 9

1.3.2 Punti di sovrapposizione 9

1.4 Sostenibilità: una nuova concezione di successo 10

1.4.1 Diverse definizioni di sostenibilità 11

1.5 Perché le risorse umane dovrebbero occuparsi di sostenibilità? 12

1.5.1 La catena del valore 13

1.5.2 Sustainable Human Resource Management 16

1.5.3 Classificazioni della letteratura 17

Capitolo 2: Green Human Resource Management **29**

2.1 Il tema ambientale 29

2.2 Green HRM 31

2.2.1 Definizione 31

2.2.2 Sviluppi nella letteratura 32

2.2.3 Le ragioni del Green HRM 35

2.2.4 Teorie di riferimento 38

2.3 Pratiche di Green HRM 42

2.3.1 Ricerca e selezione 42

2.3.2 Formazione e sviluppo 43

2.3.3 Gestione e valutazione delle prestazioni 46

2.3.4 Sistema retributivo e premiale 47
2.3.5 Sviluppo di opportunità 49
2.4 Efficacia delle pratiche di GHRM 53
2.4.1 Psychological climate e ORS 53
2.4.2 Valori, età e genere come moderatori 54
2.4.3 Contrapposizione delle ricerche 55
Capitolo 3: Ricerca e Metodo 57
3.1 La domanda di ricerca 57
3.2 Pratiche di Green HRM in Italia 58
3.3 Recruiting e sostenibilità ambientale 58
3.3 Formazione e sostenibilità ambientale 61
3.4 La sostenibilità nelle politiche di welfare 63
3.5 Metodo e strumenti 64
3.5.1 Risultati attesi 65
Capitolo 4: Il caso Hera S.p.A. 66
4.1 Il Gruppo Hera 66
4.1.2 Mission e Valori 66
4.1.3 Il legame con la sostenibilità 68
4.1.4 Gli strumenti della sostenibilità 69
4.1.5 Le pratiche HR 72
4.2 I processi di Ricerca e Selezione 73
4.2.2 Il “Fit valoriale” candidato-organizzazione 74
4.2.3 Strumenti di selezione per la sostenibilità 75
4.2.4 Il sistema di Attraction 75
4.2.5 Riscontri di performance 76
4.3 La Formazione 76
4.3.1 Piano di apprendimento e sostenibilità 76
4.3.2 Formazione tecnica e trasversale 77

4.3.3 Relazioni con il sistema educativo....79
4.3.4 Dare voce ai dipendenti....80
4.3.5 Riscontri di performance....80
4.4 Il sistema di Welfare....81
4.4.1 la filosofia del sistema di welfare....81
4.4.2 Le iniziative....82
4.4.3 La comunicazione....82
4.4.4 Oltre la compensation....83
Capitolo 5: Risultati....84
Conclusioni....90
Bibliografia....94
Allegato....116

Introduzione

La domanda relativa al ruolo che le imprese dovrebbero rivestire nella società e nei Paesi in cui operano è da tempo oggetto di dibattito; quale sia la responsabilità sociale dell'impresa, quali i compiti e gli obblighi a cui essa sia chiamata a rispondere, sono i quesiti che interrogano manager e studiosi dando origine a posizioni discordanti e talvolta in contrasto tra loro. Il tema della RSI (in inglese CSR), acronimo con il quale la responsabilità sociale d'impresa è nota, ha fatto emergere la necessità per le organizzazioni di interessarsi ad aspetti che oltrepassino il semplice fine del ritorno economico e di occuparsi dell'impatto generato dal business. Negli ultimi anni la questione si è amplificata ulteriormente assumendo un'importanza primaria; il crescente interesse da parte dei governi e dell'opinione pubblica sui temi dell'inquinamento, della scarsità delle risorse e sulle conseguenze che tali problematiche comportano, ha segnato un'evoluzione dell'argomento che oggigiorno si riflette nella questione della sostenibilità. Con questo termine si fa generalmente riferimento alla definizione formulata dalla commissione Brundtland, per la quale è da ritenersi sostenibile quella traiettoria di sviluppo capace di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.

Questa tesi nasce dalla volontà di indagare il contributo delle imprese in questo scenario, ritenute tra i principali responsabili del consumo delle risorse, e in particolar modo il ruolo ricoperto dalle risorse umane. Le circostanze odierne rendono evidente l'insostenibilità dell'attuale sistema economico, il che costringe le imprese ad una ridefinizione della propria concezione di successo, nella quale la dimensione economica sia bilanciata a quelle sociali ed ambientali, sostituendo, inoltre, la ricerca dei risultati di breve termine ad un focus nel lungo periodo. Si ritiene che le risorse umane siano il principale strumento per rendere possibile un tale cambiamento; esse infatti si caratterizzano per la definizione di obiettivi di lungo termine, permettono lo sviluppo di competenze ed il trasferimento della cultura organizzativa ai dipendenti, il che le rende la funzione chiave per il raggiungimento del cambiamento necessario alla sostenibilità organizzativa.

Il primo capitolo è volto ad indagare il concetto di sostenibilità, la sua origine ed il suo significato in relazione al contesto organizzativo, parallelamente al confronto con la responsabilità sociale d'impresa. Dopo aver definito la cornice di riferimento si procederà con l'analisi della recente letteratura sulla gestione sostenibile delle risorse umane individuandone punti di forza e criticità. Il "Sustainable HRM" presenta molteplici ambiti d'indagine che studiano il ruolo della funzione HR in relazione ai diversi temi della sostenibilità, a cui si cercherà di dare ordine tramite il confronto tra diverse review sul tema.

In seguito, verrà approfondito il filone del "Green HRM" il quale racchiude le ricerche relative al contributo apportato alla sostenibilità ambientale da parte della gestione delle risorse umane e ne verrà data definizione del termine. In questo capitolo verranno analizzate le pratiche di Green HRM emerse dalle ricerche e si fornirà inoltre una panoramica delle principali teorie presenti nelle pubblicazioni sul tema: Social Identity Theory, Resouce Based View, AMO Theory e Stakeholder Theory.

Lo studio del Green HRM ha fatto emergere discordanze nella letteratura circa l'efficacia delle pratiche trattate: si farà accenno alla contrapposizione tra i differenti risultati delle ricerche, evidenziando quei fattori che, dagli studi, pare influiscano sui risultati di performance ottenuti dall'utilizzo delle pratiche GHRM analizzate.

Si presenteranno dunque le domande di ricerca che hanno guidato la stesura dell'elaborato, a cui si tenterà di dare risposta attraverso l'analisi di un caso studio. La parte empirica di questa tesi ha l'obiettivo di confermare l'effettivo utilizzo, da parte delle imprese italiane, delle pratiche green di gestione delle risorse umane; ciò ha comportato la realizzazione di tre interviste con dei professionisti delle risorse umane del Gruppo Hera, azienda multiservizi impegnata sui temi della sostenibilità.

Capitolo 1: Sustainable Human Resource Management

1.1 Il concetto di sostenibilità

Negli ultimi anni la sostenibilità si è affermata nel dibattito pubblico divenendo un mantra per il ventunesimo secolo (Dyllick & Hockerts, 2002). Questo concetto, solitamente utilizzato in riferimento a ciò che è durevole, di lungo termine, ha un'origine antica e non facilmente tracciabile (Leal Filho, 2000); sebbene non in modo esplicito, l'idea di sostenibilità è alla base dell'*oikos* aristotelico, ossia la casa, la quale risulta autosufficiente in virtù della propria capacità di (ri)produrre il necessario per la vita (Nagle, 2006). Nel dodicesimo secolo, l'idea di un sistema auto-sussistente, centrale nei settori della silvicoltura e della pesca europei (Leal Filho, 2000), fu tradotta nella massima secondo la quale si dovrebbero consumare meno risorse, o capitale, rispetto a quante ne si possono riprodurre; la sostenibilità intesa in tal senso, a cui ricorreranno in seguito anche USA e Canada, fu applicata come un principio economico poiché, le risorse in questione, (legname e pesce) appaiono vitali per garantire gli affari nel lungo termine (Kaufmann, 2004). Il modello di sistema indipendente, che si alimenta da sé, risulta molto rilevante e fu utilizzato anche per le sfide ecologiche e sociali. Il dibattito politico, e pubblico più in generale, ha avuto avvio a partire dagli anni '70, alimentato dalla relazione del Club di Roma "I limiti dello sviluppo" (Meadows et al., 1972). Nel report si auspica ad una sempre maggiore consapevolezza circa le limitate risorse naturali del nostro pianeta, oltre che dei limiti di una crescita economica e della popolazione incontrollata; facendo ciò viene messa in luce l'interrelazione sistemica globale che fa di questo scritto un punto d'inizio della discussione mondiale sullo sviluppo sostenibile (Zink, 2008). Nel corso del dibattito la sostenibilità si è affermata come principio per lo sviluppo umano, oltre che ambientale, grazie soprattutto al rapporto "Our Common Future" della commissione Brundtland che contribuì alla popolarità del termine, definendo lo

sviluppo sostenibile[1] come quella traiettoria di sviluppo capace di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri (WECD, 1987, p.43). Come conseguenza, si incoraggiò all'utilizzo dei termini sostenibilità e sviluppo sostenibile su vasta scala politica ed aziendale (Ehnert et al., 2014) e, nello specifico, l'attenzione fu dapprima riservata alla dimensione ambientale, per poi successivamente estendersi e focalizzarsi sulla sfera sociale (Dyllick & Hockerts, 2002). Le sfide ecologiche sono state infatti al centro dell'attività di studiosi ed operatori del settore attraverso domande che ancora oggi non hanno trovato risposta unanime: come ridurre l'impatto delle attività organizzative sull'ambiente? Oppure, come può la sostenibilità essere fonte di un cambiamento di paradigma nelle pratiche manageriali (Gladwin et al., 1995)? Come sottolineato da diversi autori, tuttavia, la sostenibilità è un concetto che va oltre la sfera ambientale, e non si limita a sconfinare nella sostenibilità sociale, bensì può essere una sfida per i sistemi di lavoro, le relazioni con i dipendenti ed il management delle risorse umane (es. Docherty et al., 2002; Pfeffer, 2010).

1.2 Sostenibilità e organizzazioni

Nel dibattito internazionale le organizzazioni sono state identificate tra gli attori di maggior rilievo per raggiungere progressi di sviluppo sostenibile (Bansal, 2005); i soli governi non possono risolvere i problemi ambientali (Wilkinson & Hill, 2001) e quelli legati ai diversi obiettivi della sostenibilità ma, se vi è consenso circa il ruolo cruciale delle aziende in questo processo, trasferire il concetto di sostenibilità in un aspetto significativo per l'organizzazione è senza dubbio sfidante (Ehnert et al., 2014). Sembra vi sia un benestare implicito sul rimando della sostenibilità aziendale ad un costrutto composito e sfaccettato, il quale implica, da parte dell'organizzazione, degli output eterogenei di natura

[1] La conferenza UNCED tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 ha consolidato i principi affermati dal Rapporto Brundtland attraverso l'elaborazione, nel corso del vertice, di atti che vanno a formalizzare il principio dello sviluppo sostenibile. Essi, uniti alle "successive conferenze mondiali promosse dalle Nazioni Unite, in specie la Conferenza di Johannesburg del 2002, confermano una configurazione del principio dello sviluppo sostenibile fondata su tre fattori interdipendenti: tutela dell'ambiente, crescita economica e sviluppo sociale". https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile/

economica, sociale ed ambientale (Hahn & Figge, 2011), in linea con quanto affermato dalla commissione Brundtland. Ciononostante, la letteratura fatica a darne una definizione pratica che vada oltre alla tradizionale concezione del "vantaggioso per tutti", difficilmente attuabile per molte organizzazioni senza significativi cambiamenti nella strategia aziendale e della cultura organizzativa (Ehnert & Harry, 2012). Alla base di questa difficoltà vi è la sostanziale differenza di razionalità caratterizzante la logica sistemica (Luhmann, 1995) dell'agire organizzativo, solitamente in linea con la ricerca di efficacia ed efficienza economica, antitetica ad una di tipo etico-valoriale propria della società. Entrambe queste razionalità, spesso intrecciate tra loro ed utilizzate in modo inconsapevole nei discorsi sulla sostenibilità, sono rilevanti per dare vita ad organizzazioni sostenibili (Ehnert et al., 2014).

Nel precedente paragrafo è emersa la questione del dualismo caratterizzante la concezione della sostenibilità, tipicamente legata all'identificazione con i due maggiori macrosistemi: società ed organizzazione. Tale dicotomia è senza dubbio rilevante, ma non è tuttavia esaustiva per la comprensione di un concetto variegato e discusso come quello in questione; i diversi approcci adottati dal contesto organizzativo infatti, mostrano una frammentarietà tale da impedire la creazione di uno sguardo univoco sul tema. Come sostenuto in "Sustainability and Human Resource Management" (2014), la contrapposizione tra ciò che è opportuno economicamente e quanto è moralmente corretto, si ripropone nel contesto aziendale per quanto riguarda le ragioni dell'adozione di condotte e processi sostenibili. Per analizzare ciò verranno considerate le categorie individuate dagli autori tra le ricerche e le pratiche d'impresa.

1.2.1 Interpretazione etica della sostenibilità

La visione "normativa" è uno dei possibili sguardi alla sostenibilità e che la interpreta come una responsabilità sociale (Ehnert et al., 2014); essa affonda le proprie radici nei movimenti sociali connessi al rapporto Brundtland e nelle successive attività politiche (Anand & Sen, 2000), oltre che nelle ricerche sulla sostenibilità organizzativa. Alimentata dai discorsi pratici ed accademici sulla responsabilità sociale d'impresa, sull'etica aziendale, e dal successo della teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), la comprensione della sostenibilità orientata

alla responsabilità si distingue dalle precedenti per il suo focus rivolto non soltanto ai problemi etico-morali del contesto organizzativo o al controllo delle attività aziendali (Jones Christensen et al., 2007). La sostenibilità come responsabilità sociale si basa sull'assunto implicito per il quale bisogni ed uguaglianza sono aspetti generalizzabili, dei valori universali che trascendono generazioni e culture differenti (Anand & Sen, 2000); la forza di questa prospettiva è quella di mettere in evidenza l'importanza della relazione tra business e società per le organizzazioni odierne (Ehnert et al., 2014), chiamate ad agire concretamente per diventare maggiormente responsabili ed attivamente coinvolte nell'arginare i problemi sociali ed ambientali (Moir, 2001; Smith, 2003). Colui che ha convertito la sostenibilità ad un livello organizzativo è Elkington (1994), affermando la complementarietà della dimensione economica con quelle sociali ed ambientali resa nel concetto di "triple Bottom line".

Questo approccio si concentra sia sugli impatti esterni che su quelli interni di un'organizzazione e considera la sostenibilità in termini di ripercussioni sul breve e lungo termine per una pluralità di parti interessate; tale prospettiva muove da un framework di sistemi aperti che riconosce l'interconnessione e l'interazione di stakeholder, sistemi e sottosistemi organizzativi, sociali e ambiente, nei quali questi sistemi operano (Benn e Bolton,2011). Di conseguenza, al fine di intraprendere azioni per una maggiore sostenibilità, i membri delle organizzazioni sono tenuti a coinvolgere una varietà di stakeholder che avranno punti di vista e valori diversi (Kramar, 2014). L'impegno in questo processo richiede quindi l'accettazione dell'ambiguità, dell'incertezza e lo sviluppo delle abilità richieste per comprendere diverse prospettive o modelli mentali (Kramar, 2009).

1.2.2 Interpretazione economica della sostenibilità

Un modo alternativo di vedere la sostenibilità all'interno del panorama organizzativo è dato dalla razionalità economica. Essa prescrive l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse (Jensen & Meckling, 1976) e la massimizzazione del profitto degli azionisti entro i limiti della legalità (Friedman, 1970). Come dimostrato dal contributo degli autori citati, questa prospettiva non si interroga sulle ripercussioni ecologiche o sociali del business bensì è limitata alla ricerca della massimizzazione del profitto individuale. Negli ultimi anni tuttavia, questo genere di comportamento da parte delle organizzazioni, che risponde cioè alla

sola logica della razionalità economica, è stato molto criticato all'interno della letteratura sulla sostenibilità dell'impresa così come dai più tradizionali studiosi di management (Porter & Kramer, 2006, 2011), dando avvio alla discussione attorno alla domanda: quando il comportamento sostenibile delle organizzazioni è economicamente razionale? (Collier, 2010). Le organizzazioni hanno provveduto a fornire delle ragioni di efficacia a supporto di questa correlazione, come la creazione di valore, l'aumento di performance e il conseguente successo di lungo termine dell'organizzazione ecc. (Ehnert, 2009). Tra gli argomenti più in voga sul dibattito sulla sostenibilità vi è la riduzione dei costi, attraverso la riduzione del consumo di risorse, la riduzione del rischio di perdita della legittimità ad operare, possibile facendosi carico dei costi relativi alla riduzione dell'impatto sull'ambiente naturale e sociale, ed infine la creazione di valore grazie a prodotti o servizi ecologici, capaci di attrarre consumatori disposti a pagare prezzi più elevati (Ehnert et al., 2014).

Ci si interroga tuttavia, se questo sia sufficiente, dal momento che creazione, rigenerazione e rinnovo delle risorse sono stati trascurati (Muller-Christ 2011). Restando su una logica razionale e maggiormente sistematica, Muller-Christ e Remer (1999) propongono che la sostenibilità venga definita come un bilanciamento di lungo termine tra consumo e riproduzione di risorse, ciò che Enhert identifica nell' approccio "substance-oriented" alla sostenibilità (Ehnert, 2009).

È dunque evidente, come sottolinea Zink (2008) che la comprensione della sostenibilità come principio economico, sia più complessa che in passato poiché l'arco temporale e le interconnessioni presenti sono decisamente più ampie.

1.3 Sostenibilità organizzativa e CSR

Data la difforme letteratura sul tema, si ritiene opportuno compiere un approfondimento sulla relazione, spesso poco chiara, tra sostenibilità organizzativa (CS) e CSR, ossia la responsabilità sociale dell'impresa. Per fare ciò varrà presa a riferimento la review elaborata da Montiel (2008), il quale si è occupato della classificazione delle differenti definizioni, presenti sulle maggiori

riviste accademiche e di management, dei concetti di CSR, Corporate Social Performance (CSP), CS ed Environmental Management (EM), al fine di individuare punti in comune e differenze. Lasciare questo aspetto irrisolto potrebbe creare maggior confusione sul tema e non permette di ottenere dei risultati chiari.

Le tendenze emerse dalla ricerca dimostrano che gli articoli sulla CSR hanno una storia più lunga, che parte dal 1970, mentre quelli sul tema della sostenibilità organizzativa iniziano a comparire sulle riviste di management solo dagli anni '90, probabilmente in concomitanza con importanti iniziative da parte delle stesse, come l'introduzione di una divisione "organizzazione ed ambiente naturale" o la pubblicazione di numerosi speciali sul tema delle questioni ambientali. In aggiunta, anche l'interesse da parte delle Nazioni Unite al riscaldamento globale o il report WECD del 1987 possono aver influito sull'aumento delle pubblicazioni. Altro aspetto rilevato è il maggior interesse da parte delle riviste specializzate in questioni sociali su entrambi i temi della sostenibilità e della CSR. L'andamento delle pubblicazioni rilevato da Montiel mette chiaramente in evidenza la diversa prospettiva temporale nella quale i due concetti vengono alla luce; se l'emergere della sostenibilità come argomento cardine, si manifesta senza troppi indugi a seguito della pubblicazione del report "Our Common Future" precedentemente citato, la responsabilità sociale d'impresa ha un'origine maggiormente controversa. La definizione proposta da Carroll[2] (1979) segna un punto d'inizio, quantomeno per quel che riguarda il tentativo di dare una definizione del concetto, successivamente integrato a quello di CSP. Negli anni '70 alcune ricerche si sono concentrate soltanto sull'aspetto sociale, senza integrare la prospettiva ambientale alla CSR (es: Adizes & Weston, 1973; Alexander & Buchholz, 1978; Davis, 1973; Keim, 1978), mentre, altre ancora, la fanno rientrare nella sfera sociale (Agle et al., 1999; Graves & Waddock, 1994; Turban & Greening, 1997). Le definizioni formulate sulla CSR differiscono infine, a seconda che tengano o meno in considerazione la responsabilità economica.

La CS viene talvolta utilizzata come un possibile approccio per la concettualizzazione della CSR o viceversa (es. Garriga & Melè, 2004).

[2] "the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time" (Carroll, 1979, p.500)

Anche la sostenibilità organizzativa mostra due costrutti molto diversi alla base della propria concettualizzazione (Montiel, 2008); da un lato la sostenibilità viene identificata con la sola sostenibilità ecologica, come accade ad esempio con l'Environmental Management, dall'altro essa viene considerata come l'integrazione delle tre dimensioni ambientale, economica e sociale (Montiel, 2008).

1.3.1 Differenze tra CS e CSR

Nell'evidenziare punti in comune e differenze, Montiel (2008) afferma che Corporate Sustainability e Corporate Social Responsibility presentano una simile concettualizzazione delle tre dimensioni della sostenibilità, ma si interrogano su aspetti differenti; ecco le principali dissonanze:

1. Relazione tra le tre dimensioni: la CS vede ambiente, economia e società come aspetti interrelati, la CSR tratta aspetti sociali ed economici separatamente.
2. Eco-centrismo vs antropocentrismo: gli studiosi di CS si esprimono in termini di eco-centrismo mentre la CSR ha un focus rivolto al paradigma antropocentrico. Questi due approcci sono paralleli al discorso sul valore intrinseco (CS) ed estrinseco-strumentale (CSR) della conservazione naturale.
3. Concettualizzazione della dimensione economica: nella CSR è la dimensione primaria del business (Carroll, 1979), mentre la CS la vede al pari delle dimensioni sociali ed ecologiche (Bansal, 2005).
4. Stakeholder Theory: la CSR sviluppa una propria definizione di teoria degli stakeholder, la CS invece ne utilizza una preesistente, propria delle classiche teorie manageriali come la Resource-Based View (Hart, 1995; Russo & Harrison, 2005), la Motivation Theory (Ramus & Steger, 2000) e l'Istitutional Theory (Delmas & Toffel, 2004; Hoffman, 1999).

1.3.2 Punti di sovrapposizione

Come indicato dallo stesso titolo della review, nonostante il passato dei due concetti sia distinto, il loro futuro è tuttavia comune. Questa pubblicazione risulta molto importante, com'è testimoniato dai numerosi articoli specialistici nei quali

viene citata, poiché permette di comprendere ciò che accomuna la responsabilità sociale dell'impresa con la sostenibilità organizzativa.

Entrambe sostengono infatti che, le organizzazioni, per raggiungere obiettivi di lungo termine necessitino di bilanciare tutti e tre gli elementi della "Triple Bottom Line" (Elkington, 1994): prosperità economica, integrità sociale, responsabilità ambientale, a prescindere dal modo adottato dai due filoni per concettualizzarli. Montiel continua evidenziando che, la misurazione delle performance (sociali ed ambientali) inoltre, accomuna CSR e CS; esse si servono, tra le altre cose, di analisi dei dati, report, questionari, interviste. Anche i parametri utilizzati sono i medesimi. Le due correnti ricorrono a parametri quali politiche, relazioni con gli stakeholder, sviluppo urbano, salute, sicurezza e sviluppo della comunità. La CS si impegna ad essere presente nelle comunità locali, e lo stesso fa la CSR. Le compagnie socialmente responsabili implementano la prevenzione dell'inquinamento e programmi di riciclo: non sono anch'essi fattori critici per la sostenibilità? (Montiel, 2008).

In conclusione, dunque, nonostante la necessaria parentesi esplicativa delle origini e delle differenze intercorrenti tra i due concetti, al giorno d'oggi i termini CS e CSR vengono per lo più utilizzati in modo indistinto, motivo per il quale, all'interno di questo elaborato, verranno presi in considerazione materiali in riferimento ad entrambe le diciture.

1.4 Sostenibilità: una nuova concezione di successo

L'attuale dibattito sulla sostenibilità vede quindi come proprio cardine, almeno in linea teorica, l'integrazione delle tre dimensioni note come "the three pillars of sustainability (Barbier, 1987; Elliot, 2005). Hahn e Figge (2011) sostengono che la ricerca sulla sostenibilità aziendale non sia all'altezza di questo imperativo poiché subordina sistematicamente le questioni ambientali e sociali ai risultati economici, così com'è radicato nella nozione convenzionale di redditività aziendale e strumentalità limitata. La critica degli autori è volta all'oltrepassamento di ciò che definiscono una "strumentalità limitata" (Hahn & Figge, 2011, p.19), possibile grazie all'integrazione delle tre componenti dello

sviluppo sopra citate; l'auspicio è di rendere attuabili dei processi organizzativi sostenibili mantenendo il focus all'efficienza, ampliando però la tradizionale prospettiva e integrandola al contempo con forme di capitale economiche, sociali e ambientali.

1.4.1 Diverse definizioni di sostenibilità

Quanto riscontrato è una possibile soluzione all'esclusivo focus basato sui tradizionali obiettivi economici, tuttavia, il passo in avanti viene reso ancor più difficoltoso dall'assente condivisione di un concetto comune di sostenibilità.

La tabella qui riportata mostra solo alcuni degli esempi nei quali la sostenibilità può essere intesa.

Tabella 1: definizioni di sostenibilità (esempi)

Reference	Sustainability definition	Rationale
Dyllick & Hockerts (2002: 131)	Corporate sustainability is "defined as meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc.), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well."	Grow corporate economic, social and environmental capital base; understand organizational success as the 'triple bottom line' (Elkington, 1994)
Boudreau & Ramstad (2005: 129)	"achieving success today without compromising the needs of the future"	Grow human capital; understand organizational success beyond the financial bottom line
Costanza, Daly, & B artholomew, (1991: 8), cited from Gladwin et al., (1995: 877)	"Sustainability is a relationship between dynamic human economic systems and larger dynamic, but normally slower-changing ecological systems, in which (a) human life can continue indefinitely, (b) human individuals can flourish, and (c) human cultures can develop; but in which effects of human activities remain within bounds, so as not to destroy the diversity, complexity, and function of the ecological life support system."	Functional systems view; maintaining the ecological life support systems; no socio-economic systems without eco-systems.
Docherty et al. (2002: 12)	"Sustainability – as we understand it - encompasses three levels: the individual, the organizational and the societal. Sustainability at one level cannot be built on the exploitation of the others. These levels are intimately related to the organization's key stakeholders: personnel, customers, owners and society. [...] A prerequisite for sustainability at the system level (individual, organizational or societal) is to achieve a balance between stakeholders' needs and goals at different levels simultaneously."	Multi-level construct and interdependencies between different levels; focus on human resource regeneration, development.
Ehnert (2009a) based on Müller-Christ & Remer (1999)	Sustainability = Resource consumption/Resource regeneration >/= 1 (Sustainability is the balance of resource consumption and resource regeneration)	Functional (eco-) systems view. Focus on human resource regeneration, development and on maintaining the resource base and relationships (substance) inside and outside the organization.

Fonte: Developments and Future Prospects on Sustainable Humen Resource Management: Introduction to the Special Issue (Enhert & Harry, 2012)

A prescindere tuttavia dall'interpretazione che ad essa si dà, appaiono sempre più evidenti i limiti del tradizionale modello di mercato e, in parallelo, la necessità di un cambiamento di paradigma; le imprese dipendono dalle risorse scrivono Pfeffer e Salancik (2003) restando di grande attualità, ciò che è doveroso aggiungere, tuttavia, è che non solo le imprese dipendono dalle risorse, ma le stesse risorse da cui esse dipendono sono scarse e questo riduce la capacità dell'organizzazione di sopravvivere (Ehnert et al., 2014). In circostanze straordinarie come quelle a cui tutto il mondo ha dovuto far fronte in questo anno, vale a dire l'emergenza Covid-19 e il conseguente arresto di gran parte dei settori dell'economia, l'Overshoot Day[3] calcolato dal Global Footprint Network ancora una volta è giunto di gran lunga in anticipo rispetto alla fine dell'anno. Usare le risorse in modo efficiente ed efficace non è più abbastanza. Le organizzazioni necessitano di ripensare al proprio modo di usare e gestire le risorse di cui dispongono (Ehnert et al., 2014), passando da una prospettiva breve ad una di lungo termine.

1.5 Perché le risorse umane dovrebbero occuparsi di sostenibilità?

Nonostante sia ormai assodata l'importanza per le organizzazioni di perseguire uno sviluppo sostenibile, il modo nel quale esse dovrebbero farlo è meno chiaro (Jabbour & Santos, 2008). La formulazione di strategie sostenibili richiede il coinvolgimento di diverse funzioni organizzative e, tra tutte, le risorse umane (RU) sono state considerate l'area di maggior potenziale nell'assolvere ad un tale compito (Jabbour & Santos, 2008): nell'introdurre le traiettorie future del Management delle risorse umane (HRM), Vickers (2005) asserisce che la sostenibilità sarà un imperativo per questa funzione.

Per molto tempo, e fino al riconoscimento dei contributi effettivi che una corretta gestione delle RU apporta all'organizzazione, il management delle risorse umane

[3] è il giorno dell'anno nel quale entriamo ufficialmente in debito con gli ecosistemi naturali per le risorse che consumiamo. https://www.ilsole24ore.com/art/da-oggi-esaurite-risorse-pianeta-ora-siamo-credito-la-terra-ADzS5Uk

è stato ampiamente criticato per l'eccessivo allineamento ai bisogni del mercato ed il supporto dato agli obiettivi organizzativi di breve termine (Vince, 2005), azioni interpretate come il tentativo di reagire allo status di marginalità a cui la funzione era relegata all'interno dell'organizzazione (Bierema, 2009). Come emerge in "Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations" (de Souza Freitas et al., 2011), la funzione delle risorse umane non ha da sempre rivestito il ruolo che la caratterizza oggigiorno. Inizialmente designata per soddisfare i requisiti legali e vista come un centro di costo (Meshoulam & Baird, 1987) essa è il risultato dello sviluppo del business e dell'evoluzione delle teorie organizzative; il management delle risorse umane ha soppiantato la tradizionale visione del "dipartimento del personale", il quale si basava sull'assolvimento delle funzioni burocratiche e la guida delle pratiche incentrate su integrazione, impegno, flessibilità, adattabilità e qualità in relazione al business (Fischer, 2002), per divenire partner strategico dell'organizzazione: uno strumento cioè, per la creazione di valore tramite lo sviluppo di capacità per il raggiungimento delle strategie d'impresa (Walker, 1999; Dafour & Frimousse, 2007).

1.5.1 La catena del valore

La gestione delle risorse umane rappresenta un elemento cardine nello sviluppo e implementazione della sostenibilità organizzativa. Questa funzione assolve in tal senso un duplice compito che si manifesta da un lato, attraverso l'accrescimento della sostenibilità delle proprie pratiche, dall'altro in un cambiamento organizzativo in grado di rendere l'impresa un agente dello sviluppo sostenibile (Jabbour & Santos, 2008). Allo stesso modo infatti, la sostenibilità organizzativa e la moderna gestione delle risorse umane hanno un focus sul lungo periodo, il quale si riflette su azioni capaci di discostarsi dalla mera ricerca di performance economiche (Wilkinson et al., 2001). La gestione delle RU inoltre, ha come obiettivo soddisfare i bisogni dei diversi stakeholder dell'organizzazione (Colakoglu et al., 2006), requisito essenziale per una garanzia di sostenibilità. Elemento primario per far sì che il cambiamento nell'impresa risulti effettivo è la ridefinizione della propria mission e la conseguente introduzione della sostenibilità tra i valori formali e informali

dell’impresa (Glapin et al., 2015). Come sostenuto da Shein (2010), la cultura è fortemente incorporata (embedded) nell’organizzazione, su più livelli, in modo esplicito e latente; questo comporta che, per rendere tangibile la sostenibilità in un tale contesto, non basti cambiare la dichiarazione d’intenti ma, al contrario, agire solo in questo senso, potrebbe essere interpretato come un tentativo di “greenwashing” ed una tattica di marketing (Glapin et al., 2015). Mettere in atto dei cambiamenti di una tale portata richiede il coinvolgimento di tutti i membri dell’organizzazione, a partire dal management (Shein, 2010). Una volta che la direzione verso la quale ci si intende muovere viene definita, essa dovrebbe venire rafforzata attraverso l'inclusione della sostenibilità come parte della "catena del valore delle risorse umane" dell'azienda (Glapin et al., 2015). Le RU possono stimolare l’inclusione di tematiche relative alla sostenibilità nell’ambito delle diverse relazioni che hanno luogo all’interno di un’azienda e tra organizzazioni esterne (Eisenstat, 1996); esse sono in grado di promuovere attitudini positive circa la sostenibilità e di svilupparne la consapevolezza nei dipendenti (Garavan & McGuire, 2010).

Come emerso all’inizio del paragrafo, le risorse umane sono coinvolte innanzitutto nel tentativo di rendere maggiormente sostenibili i propri processi e, a tal proposito, Boudreau e Ziskin (2011) parlano di “fatica del lavoro”. L’identificazione del lavoro con la fatica, fisica e psicologica, che si attribuisce ad un insieme di fattori caratterizzanti i contesti lavorativi a seguito della crisi degli ultimi anni (tagli, licenziamenti, la richiesta di far di più con meno, ed email 24/7, solo per citarne alcuni) è di competenza dell’HRM; il modo nel quale ci si relaziona con i propri dipendenti e dunque, le pratiche messe in campo dalle risorse umane, rappresentano un aspetto della dimensione sociale propria della Triple Bottom Line (Boudreau & Ziskin, 2011). La dimensione sociale si va ad inserire nella sfera di interesse del management delle risorse umane anche per quel che riguarda i concetti di equità, giustizia distribuita, autonomia, rispetto e trasparenza, fino a collegarsi al diversity management (Jabbour & Santos, 2008). La funzione delle risorse umane può giocare un ruolo centrale nel gettare le basi per un’organizzazione maggiormente etica e può inoltre integrare gli aspetti di natura sociale con le proprie attività tradizionali (Weaver & Treviño, 2001). Questo può prendere forma, in organizzazioni come Gap Inc., nella difesa di

standard di lavoro e diritti umani in fabbriche che non sono sotto il diretto controllo dell'impresa (Boudreau & Ziskin, 2011).

Jabbour e Santos (2008) individuano, tra le aree di intervento nelle quali la gestione delle risorse umane può contribuire, anche l'innovazione (associata allo sviluppo economico) e le performance ambientali. Questi elementi, insieme alla dimensione sociale precedentemente citata, sono esattamente i "three pillars" della sostenibilità a cui Elkington ed il rapporto Brundtland fanno riferimento. Sebbene una trattazione dettagliata sarà presentata in seguito, ciò che è rilevante sottolineare è l'aspetto che, in tutte e tre le aree, accomuna i contributi delle risorse umane; il principale obiettivo della funzione è lo sviluppo di valori, skills e competenze tra i dipendenti, così che essi possano contribuire alla filosofia della Triple Bottom Line (Rimanoczy & Pearson, 2010). Nel farlo l'intera catena del valore delle RU viene integrata agli obiettivi di sostenibilità, partendo dai criteri di ricerca e selezione, alla formazione, gli incentivi, oltre che lo scambio di informazioni, l'empowerment, fino a delle corrette modalità di licenziamento (Galpin et al., 2015). A tal proposito, la funzione delle risorse umane sembra pensata appositamente per aiutare l'organizzazione a diventare maggiormente responsabile poiché, la sostenibilità, dipende innanzitutto dalle energie, conoscenze e capacità della forza lavoro, la quale, se oggetto di investimenti opportuni, può guidare l'impresa al raggiungimento degli obiettivi ambientali, sociali ed economici (Hirsing et al., 2014).

Nonostante l'aumentare delle evidenze circa la relazione tra "dipendenti sostenibili" e l'incremento delle performance, pochi dirigenti ritengono di avere un ruolo significativo nel dibattito sulla sostenibilità; la maggior parte degli HR, benché recettivi nel fornire sistemi che possano contribuire in tal senso, classificano la sostenibilità all'interno dell'area di competenza della salute e sicurezza ambientale, operations o affari pubblici, (Boudreau & Ziskin, 2011). Tuttavia, evidenziano gli autori, sarà sempre più difficile coinvolgere gli attori individuali e organizzativi, senza una partecipazione di primo piano.

1.5.2 Sustainable Human Resource Management

La ricerca sull'interconnessione tra human resource management e sostenibilità è molto recente, tanto da essere definita da alcuni autori come pioneristica se non addirittura emergente. Essa ha iniziato a richiamare l'attenzione degli studiosi all'incirca quindici anni fa (Ehnert et al., 2014) ed è stata identificata con l'appellativo di "Sustainable Human Resouce Management" (SHRM) da poco più di un decennio (Kramar, 2014). La letteratura è eterogenea e frammentata, il che è dovuto alla varietà di configurazioni esistenti che caratterizzano il ruolo delle RU nella sostenibilità organizzativa (Gond et al., 2011) e all'assenza, come precedentemente constatato, di una definizione ampiamente accettata del concetto di sostenibilità (Ehnert & Harry, 2012) oltre che delle terminologie utilizzate. Troviamo espressioni come "**sustainable work systems**" (Docherty et al., 2002), "**HR sustainability**" (Gollan 2000; Wirtenber et al., 2007), "**sustainable management of HRs**" (Ehnert 2006, 2009, 2011), "**Green HRM**" (Renwick et al., 2008; Jackson et al., 2011; Jabbour & Santos, 2008), "**sustainable leadership**" (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010) e "**sustainable HRM**" (Mariappanadar, 2003, 2012), le quali pur differendo nelle modalità di integrazione dei diversi obiettivi, sono accomunate dal riconoscimento dell'impatto che le RU hanno sul successo e sulla sopravvivenza delle organizzazioni (Kramar, 2014). Il sustainable human resource management non preclude aspetti propri del management strategico delle RU, né del management del personale (Kramar, 2014), ma differentemente da essi, promuove una pluralità di risultati (Kramar, 2012).

Come evidenziano Ehnert ed Harry (2012) possiamo parlare di tre ondate nella ricerca sul SHRM; i primi contributi iniziano ad apparire alla fine degli anni '90 in Germania, Svizzera ed Australia ed hanno il merito di evidenziare l'importanza della sostenibilità per la gestione delle RU e fornire un'idea iniziale di come le due possano collegarsi, dando a questa ricerca l'etichetta di "Sustainable HRM"[4]. Questi primi scritti sono ispirati dalle precedenti ricerche sull'environmental management e sulla sostenibilità organizzativa, oltre che dalle ricerche sulla

[4] In parallelo a queste prime pubblicazioni si sviluppa il terreno d'indagine del sustainable work system, che vede gli autori interrogarsi sul come le organizzazioni possano sviluppare un ambiente di lavoro economicamente, ecologicamente e socialmente sostenibile, con particolare attenzione allo sviluppo e alla salute umana (Ehnert & Harry, 2012). Questo approccio è influenzato e si sovrappone al SHRM.

gestione delle risorse umane basata sull'approccio di Harvard, che evidenzia una scarsità di persone oltre alla più nota assenza di risorse naturali. L'approccio svizzero si concentra sulla sostenibilità economica e sociale, trascurando la dimensione ecologica dell'impresa e, similmente, quello australiano, attraverso il paradigma del "high involvement work system" è caratterizzato dal focus primario sulla sostenibilità delle RU (Ehnert & Harry, 2012). L'approccio tedesco ha il merito di aver fatto emergere la dipendenza esistente tra le imprese e la sopravvivenza dei propri ambienti organizzativi con la conseguente direzione strategica di investimento nelle relazioni con essi (Müller-Christ, 2001).

La seconda fase delle ricerche pionieristiche è caratterizzata da un gran numero di contributi da parte di singoli autori che si sono cimentati nel consolidare gli approcci precedenti; qui la relazione tra sostenibilità e HRM diviene più sistematica, ed emergono nuovi ambiti di applicazione (Ehnert & Harry, 2012) come la riduzione delle esternalità negative, con gli studi di Mariappanadar e Wilkinson, la gestione dei talenti (Boudreau & Ramstad, 2005), l'importanza della sostenibilità umana di Pfeffer (2010) e Zink (2008) per citarne alcuni, ed infine la teoria degli stakeholder alla sostenibilità di Guerci (2011).

La terza ed ultima fase, vale a dire quella che caratterizza le pubblicazioni odierne, vede la ricerca coinvolta nel tentativo di connettere i diversi studi e discipline per passare dal dibattito sulla sostenibilità della gestione delle risorse umane al dibattito sociale sulla sostenibilità (Ehnert & Harry, 2012).

Anche Macke e Genari (2019), tra gli articoli selezionati per la propria review, evidenziano una triplice suddivisione. Le pubblicazioni sul tema hanno visto 3 fasi: incubazione (articoli del 2001), crescita incrementale (2005-2012), accelerazione e crescita del numero di pubblicazioni (2013-2018). Quest'ultima fase dimostra un crescente interesse nella materia e l'innovatività del concetto di management sostenibile delle risorse umane.

1.5.3 Classificazioni della letteratura

Viste le aree di interesse per le risorse umane nel campo della sostenibilità, al fine di comprendere i numerosi filoni esistenti si procederà col presentare la classificazione di Kramar del 2014 e, in seguito, l'analisi di diverse review

pubblicate tra il 2018 ed il 2020. Far luce in un tale contesto non è semplice né immediato, talvolta le ricerche variano per focus d'interesse o nell'identificazione dell'output desiderato; molti sono i contributi di singoli autori, i quali non si inseriscono in nessun filone.

1.5.3.1 Kramar

Nella sua pubblicazione del 2014 "Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?", Kramar compie una classificazione della letteratura esistente in materia di SHRM sulla base degli esiti generati da questi contributi, come da lui stesso sottolineato, diversi nel modo di intendere la relazione tra RU e sostenibilità, ma accomunati dal loro riferimento al lungo termine e a risultati durevoli, il che è anche ciò che li distingue dalle precedenti teorie sul management delle risorse umane. Egli individua tre gruppi: il "Capability reproduction" concentrato sull'impatto interno delle politiche di gestione delle risorse umane, "Promoting Social and Environmental Health", il quale enfatizza le ripercussioni esterne, ed infine "Connections" che va oltre alle pratiche HRM ed analizza la relazione tra pratiche di management e risultati organizzativi. Questi tre gruppi, evidenzia l'autore, non si escludono a vicenda ma mostrano le maggiori distinzioni tra gli scritti sul sustainable HRM.

Capability reproduction

Il capability reproduction rappresenta una considerevole mole di articoli che collegano le pratiche di gestione delle risorse umane ai risultati interni, in particolare a quelli economici. Nel fare ciò, questi autori, differentemente dallo strategic HRM evidenziano oltre ai risultati economico-finanziari, anche quelli sociali; essi sostengono che determinate pratiche di management delle RU siano essenziali per lo sviluppo delle capacità umane richieste da un contesto costantemente sottoposto a pressioni ambientali, sociali e demografiche (Wilkinson et al., 2001; Ehnert, 2009; Clarke, 2011). Con l'attribuzione alle risorse umane di questa doppia mansione, vale a dire il perseguimento di efficienza e lo sviluppo del capitale umano, emergono dualismi ed ambiguità che permettono di estendere il focus dai soli risultati, alle pratiche coinvolte nella gestione

sostenibile delle RU. Secondo Ehnert (2009) i maggiori obiettivi del sustainable HRM sono infatti il bilanciamento nel lungo termine del dualismo tra efficienza e sostenibilità, lo sviluppo ed il rinnovo delle risorse umane e sociali dell'organizzazione e l'individuazione degli effetti negativi delle pratiche di gestione delle risorse umane sulle proprie risorse interne. L'organizzazione viene dunque intesa come un sistema aperto strettamente legato all'ambiente (Muller-Christ, 2001), il quale necessita di sviluppare e rigenerare le proprie risorse umane, almeno alla pari di quante ne consumi. Il principale interesse di questo gruppo è lo sviluppo di pratiche che diano risultati umani e sociali positivi (ad esempio work-life balance), così come successo economico e processi di cambiamento sostenibili (Docherty et al., 2002). Questi autori riconoscono l'impatto negativo dell'evoluzione delle risorse umane sul benessere dei dipendenti, delle loro famiglie e della comunità, ad esempio: l'intensificazione del lavoro, il lavoro temporaneo, standard di performance eccessivi o assenza di ruoli certi ecc. La maggior parte degli aspetti di questo approccio sono presenti nel modello di Ehnert del 2009, il quale tuttavia non rimarca sufficientemente le conseguenze negative, interne o esterne, dell'azione delle RU, né identifica adeguatamente l'influenza del contesto socioeconomico considerato, sulle pratiche HR.

Promoting social and environmental health

Il secondo gruppo di autori analizza la relazione tra HRM e risultati esterni economici, sociali ed ambientali, per la maggior parte in rapporto al ritorno economico per l'organizzazione, in linea con l'approccio "efficiency-oriented" alla sostenibilità; è stato infatti dimostrato che imprese che dispongano di pratiche corrette a livello sociale, umano ed ambientale, abbiano non solo un buon impatto sulle performance finanziarie, ma persino migliore dei concorrenti. Altri autori invece, (come ad esempio Mariappanadar, 2003; 2012) rivolgono un'attenzione particolare verso le conseguenze umane e sociali: benessere delle comunità e delle famiglie, salute dei dipendenti, politiche del governo. Essi parlano di esternalità negative, poiché seppur non influenti per il business, recano danno a terze parti; tuttavia, oltre a riconoscere l'importanza della gestione delle risorse umane per stakeholder esterni (per lo più nei risultati ecologici), non si interrogano sull'influenza dei fattori esterni sulle politiche delle RU e, talvolta,

vedono i risultati non finanziari come fattori di mediazione per le performance economiche.

Connections

Questo gruppo esamina l'interrelazione tra pratiche di management, inclusa la gestione delle risorse umane e risultati organizzativi di natura ambientale, sociale, finanziaria. Kramar sottolinea come, implicita in questi scritti, vi sia l'assunto morale che le organizzazioni abbiano una responsabilità. Entro questa categoria rientrano la letteratura sulla leadership sostenibile e sulle organizzazioni sostenibili. Quest'ultima in particolare, rileva che lo sviluppo e l'implementazione di determinate politiche e capacità (ad esempio ambientali nel caso del Green HRM) siano il risultato di politiche del personale, capaci di creare fiducia tra dipendenti, management, e comunità nel quale l'organizzazione opera. Un'organizzazione di questo tipo possiede valori saldi, supporto da parte dei vertici manageriali, ed una struttura di gestione delle RU flessibile, in grado di garantire processi di decision-making partecipati, una corretta gestione della diversità, della salute nel posto di lavoro e dati in grado di dimostrarlo. Un esempio di aziende virtuose in tal senso è dato da Ikea, Fuji Xerox Australia ed Interface, le quali applicano pratiche HRM per aumentare i propri risultati sociali ed ambientali.

Il filone della leadership sostenibile riconosce invece l'impatto del contesto nazionale nell'approccio dato alla gestione delle risorse umane; un esempio viene fornito dallo studio del 2001 di Zaugg, Blum e Tom, nel quale si evidenzia come in tutti i Paesi analizzati, eccetto la Svizzera, caratterizzata da una peculiare visione di convivenza armoniosa tra dipendenti, impresa e società, la sostenibilità delle risorse umane sia associata ad obiettivi economici, tipici invece dalla prospettiva che vede le risorse umane contribuire ai risultati economici e alla sopravvivenza dell'organizzazione.

La classificazione di Kramar non è l'unica esistente, e benché si possano rilevare delle analogie con altri modelli, questa sola analisi non è sufficiente alla comprensione di una tematica emergente e frammentaria come quella delle risorse umane sostenibili.

1.5.3.2 Macke e Genari

Prendendo a riferimento il lavoro di Kramar, Macke e Genari (2019) svolgono una revisione sistematica della letteratura al fine di analizzare gli studi che collegano la sostenibilità alla gestione delle risorse umane; nello specifico, la classificazione apportata da Kramar (2014) alla letteratura viene presa in considerazione per la scelta dei termini di ricerca. Questo studio conduce a sua volta ad una classificazione, che, date le sue basi teoriche, si sovrappone per certi aspetti alla tripartizione di Kramar. Tra i 115 articoli in esame gli autori evidenziano quattro categorie: leadership for sustainability, environmental dimension, economic dimension e social dimension.

La categoria *"leadership for sustainability"* prende questo nome in riferimento ad Avery (2005) ed Avery e Bergsteiner (2010), i quali concettualizzano la leadership sostenibile fondandola su sei elementi cardine[5]. Essa mira a bilanciare il profitto con la cura delle persone e la protezione dell'ambiente attraverso una prospettiva di lungo termine che permetta alle organizzazioni di sopravvivere anche in periodi di crisi (Avery and Bergsteiner, 2011; McCann & Sweet, 2014). La leadership sostenibile è intrecciata alla teoria degli stakeholder, che ampliando la prospettiva del soddisfacimento degli azionisti prende in considerazione gli interessi di un maggior numero di attori, inclusi i lavoratori; in questo contesto le risorse umane devono sviluppare politiche focalizzate sulla sopravvivenza nel lungo termine e sul successo organizzativo, contribuendo al benessere del posto di lavoro e a benefici per la società.

La cosiddetta *dimensione ambientale* include studi sul ruolo della gestione delle risorse umane nel promuovere la sostenibilità ambientale dell'organizzazione; ne costituiscono degli esempi quelli di McCann e Holt (2010), Merriman e Sen (2012), Longoni et al. (2014), Benn et al. (2015), Jabbour (2015), Rae et al. (2015), O'Donohue e Torugsa (2016). Questo filone prende il nome di Green HRM e riguarda le pratiche HR capaci di soddisfare le esigenze di sostenibilità ambientale (Wagner, 2013) come la formazione, lo sviluppo del personale, i

[5] I sei elementi in questione sono: prospettiva a lungo termine, investimento nelle persone, creazione di una forte cultura organizzativa, sostegno all'innovazione, responsabilità ambientale, sociale e comportamento etico.

sistemi di ricompensa, la promozione di azioni coordinate, il cambiamento dei processi di lavoro e nel comportamento degli individui.

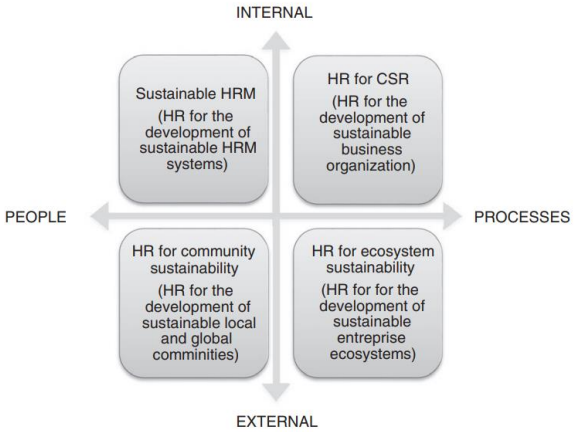
La *dimensione economica*, che nell'articolo viene definita anche "tensioni e paradossi" emerge dagli studi che hanno individuato, come precedentemente riscontrato in Kramar, dei dualismi negli obiettivi dei processi di gestione delle RU (ad esempio Ehnert 2009a; Aust et al. 2015; Peters & Lam, 2015). Nell' articolo vengono rilevati nello specifico i dualismi tra: crescita economica e sviluppo sociale-ambientale, orizzonte di breve termine o lungo termine, shareholders oppure interessi degli stakeholder. Gli autori risolvono tali contraddizioni auspicando che l'organizzazione si concentri simultaneamente sui risultati delle risorse umane sostenibili, mirando alla redditività e alla sopravvivenza dell'azienda soddisfando al contempo le esigenze e le aspirazioni dei dipendenti in relazione al lavoro.

L'ultima categoria è la *dimensione sociale*. Essa rifacendosi alla responsabilità sociale dell'impresa, qui intesa come sottogruppo della sostenibilità organizzativa, prescrive alle aziende di concentrarsi sulla sostenibilità economica, evitando al contempo esternalità dannose per la società o l'ambiente (Yang et al., 2013). Le imprese devono dunque dotarsi volontariamente di strategie sociali, ambientali ed economiche (Sanchez-Hernandez & Gallardo-Vazquez, 2013).

Come anticipato, tra il lavoro di questi autori e le categorie di Kramar è possibile rilevare delle affinità. Entrambi riscontrano la necessità per le RU di risolvere dei possibili paradossi dati dall'apparente contraddittorietà degli obiettivi, e di concentrarsi oltre ai risultati, anche sui processi ed i bisogni del dipendente; emerge il tema ambientale ed il ruolo della gestione HR nella conseguente svolta "green" delle imprese, oltre alla volontarietà delle stesse di dotarsi di strategie sostenibili per la riduzione degli impatti negativi.

1.5.3.3 De Stefano, Bagdadli, Camuffo

Una rieview critica e al contempo puntuale delle pubblicazioni sul Sustainable HRM, viene presentata da De Stefano e colleghi, attraverso un'analisi basata su due fondamentali distinzioni: l'attenzione rivolta verso l'interno



Fonte: The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary shifting literature review (De Stefano et al., 2018).

dell'organizzazione contrapposta ad un focus esterno, ed il principale riferimento ai processi piuttosto che alle persone. La ricerca, che analizza 122 articoli classificati secondo i criteri appena citati, fornisce un'analisi esaustiva delle principali correnti esistenti in letteratura, concentrandosi molto sui limiti dell'attuale stato dell'arte, ancora troppo legato al ruolo supportivo delle risorse umane, descritte dagli autori come "chiuse su sé stesse" (De Stefano et al., 2018, p.559).

Risorse umane per la CSR

Quest'area di ricerca è la più sviluppata e fa riferimento al ruolo delle RU nell'implementazione dei processi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione, ossia al modo in cui pratiche e sistemi delle risorse umane, supportano le imprese nel divenire più sostenibili (Gond et al., 2011; Nicolopoulou, 2011; Preuss et al., 2009), simile, per alcuni aspetti alla categoria del "capability reproduction" e, per altri, a quella definita "connections". Una grande maggioranza di articoli delinea gli effetti dei processi HR adottando la prospettiva dei dipendenti; questi scritti si interrogano sul modo in cui le pratiche possano influire sul comportamento dei dipendenti, dal punto di vista della motivazione, consapevolezza e impegno. Essi hanno origine dalla prospettiva dello strategic HRM e dalla letteratura sul comportamento organizzativo in riferimento alla cultura e al clima. Un secondo gruppo di articoli, invece, utilizza come unità di analisi il livello aziendale ed ha legami più forti con la CSR e l'etica aziendale. Il principale obiettivo di questi studi è fornire indicazioni pratiche ai responsabili delle risorse umane su come diffondere e attuare la sostenibilità, che viene qui intesa in un modo ristretto, soprattutto legato alla sfera ambientale. Il ruolo strategico delle risorse umane è ben visibile nel processo di transizione "green" delle organizzazioni (Andersson et al., 2013; Cameron, 2012; Cohen et al., 2012; DuBois & Dubois, 2012; Jackson & Seo, 2010; KiHoon, 2009), già riscontrato dagli studi di Kramar, e, inoltre, nell'assunzione di professionisti esperti in tematiche ambientali e nella

definizione di processi HR volti all'aumento delle performance in tale direzione. La critica a questo approccio è data dal fatto che le risorse umane vengano utilizzate in modo strumentale, tipico delle organizzazioni nelle quali i processi di sostenibilità hanno avvio da parte di altri dipartimenti (Gond et al., 2011). La sfida futura è il passaggio da una tale accezione ad una posizione predominante (gli autori parlano di "initiation" o "chiampion") delle risorse umane.

Sustainable HRM

Gli studi di questo filone non vedono le risorse umane in modo strumentale, bensì come parte integrante della sostenibilità organizzativa. Essi si basano sul presupposto che, essendo i dipendenti i principali stakeholder della funzione HR, la sostenibilità sociale appartenga naturalmente al dominio delle risorse umane e le caratterizzi nell'organizzazione (Ehnert & Harry, 2012). Il picco nella crescita di questi articoli, secondi per diffusione, è il segno della necessità di considerare l'ambiente fisico ed organizzativo come parte della sostenibilità (Pfeffer, 2010) dandole così maggiore attenzione nella sfera sociale in termini di benessere dei dipendenti, di cui le risorse umane sono garanti (Kuklin et al., 2009). Gli studi sulla responsabilità delle risorse umane circa il benessere dei dipendenti hanno un riferimento teorico nella psicologia industriale e del lavoro, nelle ricerche sulla salute sul lavoro, sul benessere e work-life balance (Ehnert & Harry, 2012), ma sono anche vicini alla business ethics e ai dilemmi morali da essa derivanti: trattare i dipendenti in modo umano e favorirne la dignità (Foote, 2001; Greenwood, 2002). Questi temi, salute e sicurezza, welfare, gestione della diversità, sicurezza del lavoro, responsabilità, downsizing, lifelong learning, work life balance, quality of work life si sono sviluppati in modo isolato e non entro una cornice teorica integrata tra HRM e sostenibilità, a conferma delle tensioni politiche interne all'organizzazione, su chi dovrebbe occuparsi di questioni come la sicurezza dell'impiego o il diversity[6] (Gond et al., 2011). Queste ricerche ben si integrano con ciò che Macke e Genari chiamano "leadership for sustainability".

[6] Nell'articolo viene sottolineato il problema di definizione delle competenze e del dominio delle funzioni per quel che riguarda la sostenibilità all'interno delle organizzazioni (vedi De Stefano et al., 2018, p. 550)

HR per la sostenibilità della comunità

Gli articoli presenti in questo quadrante, originato dall'intersezione tra interesse per le persone e focus esterno, vede le risorse umane direttamente coinvolte nelle comunità nelle quali l'impresa opera e nella società in generale (Margolis & Walsh, 2003): da un lato esse supportano progetti di volontariato dei dipendenti, dall'altro provvedono a formazione e sviluppo in grado di generare opportunità di impiego, aspetti, questi, molto recenti, che non emergono dalle precedenti classificazioni.

Promuovere e incoraggiare attività di volontariato tra i dipendenti permette di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità in modo più celere e rispecchiano il contributo delle risorse umane nell'instaurare una cultura interna e un clima organizzativo improntato alla sostenibilità. Ciò inoltre, come evidenziato da MacPhail e Bowles (2009), aumenta la reputazione del brand. La ricerca sul modo nel quale le RU dovrebbero facilitare l'adesione a progetti di volontariato è, tuttavia, ancora allo stadio iniziale.

Le ricerche sull'employability, si basano sulla tradizione della business ethics e sul modo in cui le imprese adottano strategie di sostenibilità per garantire migliori condizioni di vita alle comunità locali (principalmente tramite filantropia e azioni di beneficienza) (MacPhail & Bowles, 2009). Il ruolo delle risorse umane in questo contesto è senza dubbio una frontiera per la ricerca, come dimostrato dallo scarso numero di pubblicazioni a riguardo (Beer et al., 2015); ciò è segno che raramente le RU promuovano queste iniziative, ma forniscano piuttosto strumenti e pratiche utili ad altre funzioni per sviluppare programmi rivolti alla comunità (CSR, comunicazione, approvvigionamento). De Stefano et al., sulla scorta dei crescenti risultati sulla motivazione e il comportamento dei dipendenti rilevati da MacPhail e Bowles (2009) ritengono che questo filone abbia ampio potenziale di sviluppo.[7]

[7] La pubblicazione di Ehnert et al., (2020) pone il focus proprio su queste tematiche e, nello specifico, sulla possibilità per le risorse umane di contribuire con le proprie pratiche agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs goals).

HR per la sostenibilità dell'ecosistema

All'interno di questo quadrante, le politiche delle risorse umane si concentrano sull'acquisizione e lo sviluppo di competenze nonché nel motivare e premiare i comportamenti necessari per supportare iniziative di sostenibilità oltre i confini organizzativi; essi sono generalmente casi studio su singole organizzazioni con un'unità di analisi a livello aziendale e compaiono nelle riviste di operations management e business ethics con un interesse sproporzionato verso la sfera ambientale a discapito di quella sociale (De Stefano et al., 2018). Nonostante la predominanza dei dipartimenti acquisti e logistica nella gestione della sostenibilità lungo la supply chain, e lo scarso interesse da parte delle relazioni industriali nei confronti dell'HRM[8] (Kaufman, 2010), recenti contributi riconoscono l'apporto delle RU anche nel versante esterno all'organizzazione, in virtù della crescente interdipendenza tra le imprese (Hobelsberger, 2014; Kelliher et al., 2004). Nella review vengono presentati tre esempi. Il primo è dato dalle ricerche che indagano la misura in cui le risorse umane, tramite le proprie pratiche, supportano le iniziative di sostenibilità attraverso la supply chain (Allen et al., 2012; Johnson, 2004), influendo sulla sostenibilità dei fornitori. Un secondo esempio è il modo nel quale programmi di conformità privati, uniti alle regolamentazioni pubbliche, possano assicurare la tutela degli standard di lavoro globali in tutta la catena del valore (Chung, 2014; Locke, 2013), e l'ultimo, infine, riguarda lo sviluppo, da parte delle risorse umane, di relazioni di lavoro e industriali finalizzate al miglioramento delle condizioni lavorative (Hoekstra, 2003; Prieto-Carrón, 2008; Springett & Foster, 2005). Ciascuno di questi esempi tuttavia presenta delle criticità; le risorse umane vengono ancora una volta viste come supporto agli acquisti e logistica e, nonostante ne vengano citate le pratiche (formazione, selezione, monitoraggio), il loro ruolo viene totalmente ignorato.

Come detto in precedenza, De Stefano e colleghi sollevano una forte critica alle risorse umane data dalla posizione marginale assunta e dal timore delle stesse di occupare l'area di dominio di altri manager. Questi autori ritengono che la critica fatta alle RU e al loro focus interno, che non considera dunque stakeholder che non siano sotto il controllo diretto dell'organizzazione, si estenda ad aspetti

[8] Nel periodo successivo alla Seconda guerra mondiale, l'attenzione del settore delle relazioni industriali si è ristretta ai sindacati e alla contrattazione collettiva e si è spostata da un approccio induttivo a uno più deduttivo (Cappelli, 1985).

che vanno oltre alla tematica della sostenibilità qui trattata, e privi la funzione di possibili sviluppi e campi d'interesse. Necessario è l'affermarsi di una visione olistica del tutto in linea con la teoria degli stakeholder (Guerci & Shani, 2013).

1.5.3.4 L'approccio multi-stakeholder

La più nota formulazione di teoria degli stakeholder è quella proposta da Freeman (1984) per la quale è da definirsi stakeholder qualsiasi gruppo o individuo in grado di influenzare o venire influenzato da azioni, decisioni, politiche, partiche o obiettivi di un'organizzazione. Nonostante l'approccio multi-stakeholder sia stato adottato dalle altre funzioni dell'organizzazione (Jackson & Schuler, 2003), le risorse umane sembrano considerare soltanto i portatori di interesse interni ad essa, trascurando gli effetti delle proprie pratiche sulla società (Janssens & Steyaert, 2009).

Guerci e Shani (2013) hanno condotto uno studio prendendo a campione trenta responsabili delle risorse umane delle società a più alta capitalizzazione della Borsa di Milano, chiedendo loro di valutare su una scala da uno a dieci tre aspetti: potere, legittimità, urgenza. L'obiettivo era analizzare la percezione degli stakeholder (ne vengono presentati undici), da parte dei manager HR, e la loro rilevanza. La ricerca ha evidenziato che, a parità di valutazione degli attributi, proprietari e investitori risultano essere maggiormente significativi; dipendenti e manager di linea, nonostante la similarità per quel che riguarda la legittimità, differiscono nell'urgenza e potere percepiti (maggiore per i manager), lo stesso vale per i clienti e la comunità, a favore dei primi. Oltre a ciò, top manager, manager di linea e fornitori, sebbene con un equilibrio abbastanza uniforme dei tre attributi, sono tutti più legittimi che potenti e più urgenti che legittimi, suggerendo che la decisione di occuparsi di tali stakeholder sia data dalla necessità di risolvere i relativi problemi nel minor tempo possibile.

Questi risultati non fanno che riaffermare aspetti già noti: la visione di top manager e investitori come gli stakeholder più salienti, sulla scorta dello "strategic shift" delle risorse umane, e la convinzione che tutti gli altri attori abbiano i medesimi interessi. Guerci e Shani sottolineano la necessità per le risorse umane di staccarsi da una visione unitaria per passare ad una di tipo pluralista e centrata

sui dipendenti in primo luogo, oltre al bisogno di inserire l'approccio degli stakeholder multipli alla gestione HR. Dal momento che l'HR system risulta importante per i risultati organizzativi, è doveroso che esso adottati un approccio multi-stakeholder (Guest & Conway, 2011), così come affermato dall' HR Value Proposition, il quale prescrive di servire stakeholder sia interni che esterni (Ulrich & Brockbank, 2005). L'adozione di una prospettiva degli stakeholder consentirebbe di sfuggire all' approccio puramente strumentale all'HRM, che riduce la comprensione dei conflitti all'interno delle aziende al mero antagonismo tra dipendenti e datori di lavoro (Ferrary, 2009) e aiuta a promuovere una relazione morale tra organizzazioni e dipendenti (Greenwood & Cieri 2007). Ciò è fondamentale per un successo di lungo termine poiché, organizzazioni che sviluppano sistemi HR promuovendo le esigenze di tutte le principali parti interessate, risultano più efficaci nella gestione delle persone (Jackson & Schuler 2003).

Capitolo 2: Green Human Resource Management

2.1 Il tema ambientale

L' epoca attuale ha visto accrescere notevolmente l'interesse per le questioni ambientali in ogni campo, sia esso politico, pubblico o di business (Ahmad, 2015), in concomitanza con un aumento della consapevolezza e degli sforzi per la sostenibilità (Peerzadah et al., 2018); nel corso delle conferenze internazionali sull'ambiente i Paesi di tutto il mondo si stanno confrontando sui temi dell'inquinamento, dei crediti di carbonio e dei cambiamenti climatici, oltre che sulle più tristemente note conseguenze ad essi connessi: terremoti, inondazioni, il rapido scioglimento dei ghiacciai e la scomparsa di alcune specie e animali (Shaik, 2010). Il recente coinvolgimento a livello mondiale in questa spinta ambientalista ha avuto luogo a seguito delle dannose ripercussioni dell'inquinamento industriale e dei materiali di scarto, comprese le sostanze chimiche tossiche, che han visto la reazione di governi e ONG tramite la promozione di regolamenti e politiche finalizzati a ridurre, se non addirittura permettere un'inversione di tendenza relativamente alla distruzione delle risorse naturali e all'effetto negativo che ciò comporta all'umanità e società nel suo insieme. (Christmann & Taylor, 2002; Shrivastava & Berger, 2010). Ma ancora, la sempre maggiore sensibilità verso le problematiche ambientali può essere imputata ai danni causati da incidenti industriali di alto profilo, come quello avvenuto nel 2005 alla raffineria di Texas City, che ha causato quindici morti e più di cento feriti (Renwich et al., 2013), o il più recente sversamento in mare di più di mille tonnellate di petrolio da parte di un cargo della Mv Wakashio, risalente a luglio del 2020[9].

Senza dubbio specifici trattati nati per combattere il cambiamento climatico hanno giocato un ruolo fondamentale, ad esempio Kyoto 1997, Bali 2007, e Copenhagen 2009 (Victor, 2001). Il più recente, stipulato a Parigi nel 2015, è il primo accordo sui cambiamenti climatici ad essere universale e giuridicamente vincolante; esso stabilisce un quadro globale per evitare pericolosi cambiamenti

[9] Mauritius: cargo giapponese incagliato si è spezzato - Africa - ANSA

climatici limitando il riscaldamento globale ben al di sotto dei 2ºC e proseguendo con gli sforzi per limitarlo a 1,5ºC. L'accordo di Parigi punta inoltre a rafforzare la capacità dei Paesi di affrontare gli impatti dei cambiamenti climatici e a sostenerli nei loro sforzi.[10] A questo proposito, i governi nazionali hanno presentato i cosiddetti piani generali nazionali per l'azione per il clima; ciò non rappresenta certo un'azione risolutiva delle problematiche esistenti ma segna un punto d'inizio per l'implementazione di azioni successive.

Negli anni a venire, la sostenibilità ha continuato ad essere la principale preoccupazione per managers ed organizzazioni; l'aumento delle pressioni sociali e l'introduzione di una legislazione ambientale ha fatto sì che le imprese adottassero politiche e pratiche nella speranza di aumentare concretamente gli aspetti non soltanto economici ma anche ambientali e sociali della sostenibilità, includendoli nella propria mission e azione strategica (Jeronimo et al., 2020). Le aziende hanno recentemente realizzato che la sostenibilità del proprio business è subordinata alla continua fornitura di risorse naturali e, di conseguenza, l'esaurimento delle risorse da cui essa dipende per operare non comporta soltanto la distruzione della sostenibilità ecologica, ma allo stesso modo della sostenibilità finanziaria dell'impresa (Hawken et al., 1999). Esse pertanto, comprendono sempre più la necessità di sviluppare una forte coscienza sociale ed un senso di responsabilità ambientale, dove tuttavia, la responsabilità dell'impresa non rappresenta un carattere di altruismo, bensì un imperativo di business (Mandip, 2012). La strategia Triple Bottom Line è oggigiorno la chiave per raggiungere un vantaggio competitivo (Andriate & Fink, 2008), ed è in virtù di tale fine che le imprese in ogni parte del mondo stanno per la prima volta tentando di ottimizzare i propri processi di produzione attraverso l'introduzione del concetto di "produzione green" come ad esempio fanno gli approcci *Kaizen, Six-sigma, Lean-Manufacturing e Jidoka,* per quanto concerne la riduzione degli sprechi (Chaudhary, 2019).

L'implementazione di successo della strategia sostenibile per l'organizzazione richiede sia processi concreti che una forte leadership (Glavas et al., 2010); per implementare un programma ambientale diverse funzioni organizzative (marketing, hr, finance ecc.) devono lavorare insieme per portare avanti uno

[10] Accordo di Parigi | Azione per il clima (europa.eu)

sforzo congiunto positivo (Ahmad, 2015). Nel campo del management vi è una letteratura sempre maggiore sui temi del Green marketing (Peattie, 1992), Green Accounting (Owen, 1992), Green Retailing (Kee-hung et al., 2010), e management green in generale. Nonostante le risorse umane siano identificate come il collaboratore più importante in questo scenario (Mampra, 2013), la ricerca sul tema Green HRM è piuttosto varia e frammentata (Renwick et al., 2013).

2.2 Green HRM

Come emerso nel capitolo precedente, nelle aree di intersezione tra sostenibilità e gestione delle risorse umane, vi è l'interesse da parte di queste ultime per le questioni ambientali: Kramar ne parla all'interno della categoria "connections" mentre Make e Genari gli riservano particolare attenzione andando ad analizzare gli studi che indagano il ruolo della gestione HR nell'implementazione della sostenibilità organizzativa. De Stefano e colleghi identificano nel management green delle risorse umane potenzialità e critiche, ritenendolo un campo d'applicazione molto promettente ma limitato in una certa misura dal ruolo supportivo che ancora oggi le risorse umane rivestono, auspicando quel passo in avanti da supporter a enabler. Nelle pagine seguenti si tenterà di definire con chiarezza il contenuto di questo filone d'indagine, gli aspetti che lo rendono così rilevante, le potenzialità e limitazioni.

2.2.1 Definizione

Secondo Ahmad (2015), l'intero contesto dello Human Resource Management viene oggigiorno considerato alla luce della sostenibilità e, per l'autore, il green HRM, ove la gestione delle risorse umane è impegnata nel trattare l'aspetto ambientale entro l'organizzazione, ne rappresenta l'elemento più significativo. Diversi studiosi si sono cimentati nel formulare una definizione del termine; Mampra (2013) definisce il Green Human Resource Management come l'uso delle politiche di gestione delle RU finalizzato ad incoraggiare l'utilizzo sostenibile delle risorse all'interno delle imprese e promuovere la causa ambientalista, vista

come aspetto capace di accrescere il morale e la soddisfazione dei dipendenti. Altri, descrivono il Green HRM come l'uso delle politiche, filosofie e pratiche di gestione HR per (…) evitare qualsiasi spiacevole danno per l'organizzazione, derivante da aspetti ambientali (Zoogah, 2011).

O ancora, il Green HRM è l'utilizzo di politiche HR per promuovere l'uso sostenibile delle risorse all'interno delle organizzazioni e, più in generale, promuove le cause della sostenibilità ambientale (Marhatta & Adhikari, 2013).

La gestione Green delle risorse umane è direttamente responsabile della creazione di una forza lavoro che comprenda, apprezzi e possa attuare l'iniziativa ambientale dell'impresa, e ne persegua gli obiettivi durante tutto il processo di reclutamento, assunzione, formazione, gestione delle risorse umane, retribuzione, sviluppo e promozione del capitale umano delle imprese (Mathapati, 2013). Essa si riferisce alle politiche, pratiche e sistemi che rendono i dipendenti dell'organizzazione ecologicamente sostenibili a beneficio dell'individuo, della società, dell'ambiente naturale e del business (Opatha & Arulrajah, 2014). Renwick e colleghi (2013) parlano di GHRM come quelle attività capaci di aumentare i risultati a favore dell'ambiente, le cui pratiche incrementano il comportamento ambientalista dei dipendenti sul luogo di lavoro.

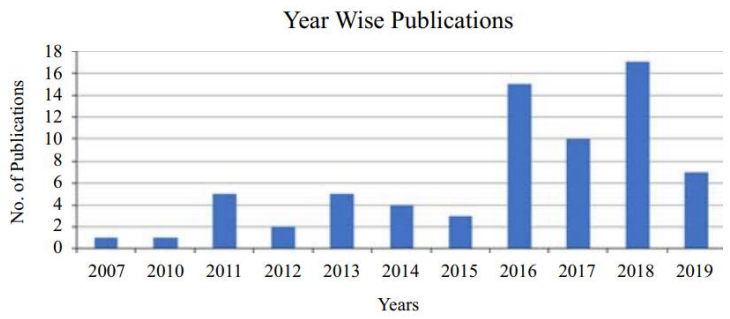
Le iniziative Green delle risorse umane fanno parte del più ampio programma di responsabilità sociale dell'impresa e coinvolgono due elementi essenziali: l'implementazione di pratiche HR che potremmo definire "environmental friendly" ed il tentativo di preservare il capitale di conoscenza dell'azienda (Mandip, 2012).

Il Green HRM utilizza le risorse umane nel processo di applicazione dell'innovazione per il raggiungimento di performance ambientali, riduzione degli sprechi, responsabilità sociale e vantaggio competitivo, attraverso l'apprendimento e sviluppo continui ed abbracciando obiettivi e strategie ambientali pienamente integrate con strategie ed obiettivi dell'organizzazione (Renwick et al., 2013).

2.2.2 Sviluppi nella letteratura

Stando alla recente review di Yong e colleghi (2019) la letteratura sul tema ha inizio attorno al 2007, anno in cui la prospettiva ambientale è emersa in relazione

allo Human Resource Management, tuttavia, durante questa fase iniziale (dal 2007 al 2015) le pubblicazioni aventi come focus il Green HRM sono state piuttosto scarse; questo poiché il concetto di gestione verde delle risorse umane era nuovo, e l'industria in quegli anni si mostrava molto affascinata dai temi dell' Electronic HRM e dell'uso della tecnologia nel management HR. Negli ultimi anni, grazie alla crescita esponenziale dell'interesse per le questioni ambientali, le organizzazioni stanno ponendo maggiore enfasi sull' Environmental Managment ed al Green HRM viene attribuita sempre più la giusta importanza: dal 2016 l'attenzione della ricerca è di molto aumentata e da quel momento ha continuato a rimanere in un trend abbastanza positivo, divenendo una disciplina popolare a livello internazionale (Yong et al., 2019).



Fonte: Green human resource management A systematic literature review from 2007 to 2019 (Yong et al., 2019)

Relativamente all'andamento geografico rilevato dalle pubblicazioni prese in analisi da Amrutha e Geetha (2020), emerge che l'adozione ed implementazione di pratiche "green" di gestione delle risorse umane ha avuto luogo principalmente in Europa; questo, spiegano gli autori, può essere motivato dall'attuazione, da parte dei Paesi europei, di regolamenti e norme[11] estremamente rigidi per quel che riguarda la gestione dei rifiuti e la protezione ambientale. Queste misure risalgono al secondo dopoguerra con la creazione del partito tedesco de "i Verdi", il quale supportò la promozione di tecnologie più sane, green e sicure (Wenk, 2006). Secondo l'analisi delle tendenze, i Paesi altamente popolati dell'Asia come

11 In Europa, le aziende moderne hanno creato associazioni per mezzo del "sistema di eco-gestione e audit dell'Unione europea (EMAS) ", che consente la certificazione e l'implementazione di "Sistemi di gestione ambientale" all'interno dell'Unione Europea, promuovendo politiche green a livello aziendale, e di settore, e programmi di protezione ambientale, ai sensi dell'articolo 9 della DIRETTIVA 2014/95 / UE (Parlamento, E. 2014). Anche i principi della direttiva dell'Unione europea richiedono la pratica obbligatoria di iniziative green per la tutela sociale e ambientale di cui alla DIRETTIVA 8 2014/95 / UE, clausola 7 (Parlamento, E. 2014) (Amrutha & Geetha, 2020).

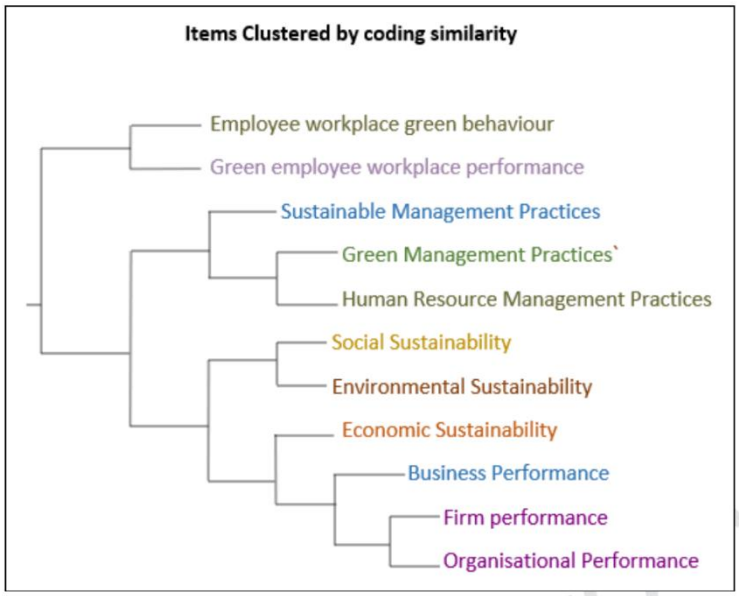
India[12], Malesia e Cina hanno anch'essi un corpo significativo di ricerche accademiche sul GHRM, che esplora i modi migliori per evitare l'inquinamento e problemi di salute, in modo da garantire la sostenibilità. Accanto ad Europa ed Asia, il Sud America ha apportato un numero maggiore di contributi al filone del GHRM rispetto al Nord America. A sé son gli Stati uniti, le cui norme, regolamenti e leggi di organismi specializzati (come l'Agenzia per la protezione dell'ambiente degli Stati Uniti) forniscono politiche e linee guida a tutte le entità regolamentate governative, semi-governative e non governative, per soddisfare i requisiti di sostenibilità federali; essi hanno inoltre la facoltà di imputare alle aziende la responsabilità in caso di violazione delle leggi ambientali. Essendo una delle economie più ricche al mondo, gli Stati Uniti hanno stabilito piani d'azione come il "The 2018 U.S. Cities SDGs Index" per superare le sfide dello sviluppo sostenibile relative al miglioramento delle opportunità economiche, della qualità della vita e degli obiettivi di gestione ambientale. Studi molto limitati sono stati condotti in Australia, forse a causa della sua relativamente minore densità di popolazione e del minor livello di tossicità ambientale, tuttavia, a registrare il più basso numero di articoli sul Green HRM negli ultimi due decenni è l'Africa.

La classificazione delle pubblicazioni avviene diversamente nelle due rassegne della letteratura considerate. Yong e colleghi individuano cinque aree di interesse: la maggior parte dei documenti si concentra sui risultati a livello organizzativo dell'adozione di pratiche di gestione delle RU Green, seguiti da concetti, modelli, e review circa il Green HRM. A ricevere minor attenzione è l'area denominata "fattori di adozione del Green HRM", mentre i risultati della gestione HR green hanno visto un notevole incremento negli ultimi anni sia dal punto di vista organizzativo sia individuale. Amrutha e Geetha, servendosi del dendrogramma, notano una certa distanza, rispetto agli altri oggetti analizzati, di comportamenti e prestazioni Green dei dipendenti, che raggruppano quindi in un primo cluster; le pratiche relative alla categoria in questione si distinguono da quelle tradizionali di GHRM in quanto per lo più volontarie. La seconda categoria

[12] Ad esempio, la maggior parte delle aziende indiane ricorre sempre più alla certificazione ISO 14001 per intraprendere iniziative di sostenibilità che riducano al minimo i rischi dannosi per esseri umani, animali ed altre creature, viventi e non, per proteggere l'ambiente umano, agendo nel quadro delle disposizioni contenute nella Protezione ambientale. Act, 1986 (Amrutha & Geetha, 2020).

viene denominata “Pratiche Green di gestione delle risorse umane". L'ampio quadro della gestione HR consiste nella pianificazione, organizzazione, gestione del personale, direzione, controllo, ricezione di feedback e risoluzione dei reclami; quando esso è allineato con le politiche di protezione ambientale e gli obiettivi dell’organizzazione, diventa Green Human Resource Management (Renwick et al., 2008; Arulrajah & Opatha, 2016).

L’ultimo cluster formato viene identificato con il nome "Sostenibilità organizzativa” a cui è stato collegato un sottogruppo comprendente: economic sustainability, business performance, firm performance and organisation performance.



Fonte: A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability (Amrutha & Geetha, 2020).

2.2.3 Le ragioni del Green HRM

Nel panorama organizzativo della sostenibilità ambientale, come più volte sottolineato all’interno dell’elaborato, la funzione HR viene identificata quale abilitante nell’implementazione ed il raggiungimento di performance e risultati sempre più positivi per l’ambiente. Le ragioni principali di questa affermazione sono rappresentate dalla capacità dell’HRM di intervenire nei seguenti ambiti:

- Definizione di obiettivi sostenibili
- Dare avvio ad attività environmental-friendly
- Introduzione del cambiamento nei processi esistenti

- Creazione di una cultura organizzativa della sostenibilità ambientale
- Diffusione della consapevolezza ed importanza della sostenibilità ambientale per l'impresa
- Coinvolgimento, motivazione, disponibilità ad ingaggiarsi dei dipendenti
- Creazione di un vantaggio competitivo preservando il capitale di conoscenze dell'organizzazione

La gestione delle risorse umane rappresenta un aspetto fondamentale nel dare avvio ad attività a sostegno dell'ambiente, coinvolgendo gli individui come parte integrante delle iniziative proposte e, al contempo, promuovendo il cambiamento nei processi preesistenti (Mishra et al., 2014) Il Green HRM può essere anche visto come un cambiamento pianificato e continuo per l'organizzazione (Sawang & Kivits, 2014). Mandip (2012)[13], parlando della funzione HR, la descrive come "driver" nella svolta sostenibile:

"The HR function will become the driver of environmental sustainability within the organization by aligning its practices and policies with sustainability goals reflecting an eco-focus. The HR strategy must reflect and inspire the ambitions of the HR team and other employees, aligning with the company"s strategy, values and culture, deliver sustainable returns to investors, address customer needs, identify and respond to emerging societal trends, respond to governmental and regulatory expectations, and influence the public policy agenda. In a nutshell creating a green World where consumers and employees force change. In fact the HR function can be renamed as 'People and Society'."

Le risorse umane, sostengono Cohen e colleghi (2012) rivestono un ruolo critico nella creazione ed implementazione di una strategia di business sostenibile in tutta l'organizzazione, esse possono assistere nella formulazione ed il raggiungimento di obiettivi sociali ed ambientali bilanciandoli con le tradizionali metriche finanziarie. La funzione HR può inoltre agire come partner nella formulazione dei valori, e strategie di sostenibilità (Yong et al., 2019).

In aggiunta alle ragioni sopra citate, tale funzione si dimostra essenziale anche, e soprattutto, per quanto concerne la gestione delle risorse umane in senso lato. Senza la partecipazione dei propri dipendenti infatti, scrive Ahmad (2018), per l'organizzazione sarebbe molto arduo diventare Green. È ampiamente riconosciuto che i dipendenti giochino un ruolo importante nel raggiungimento

[13] Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, ISSN, 2277, 2502, p.1.

della sostenibilità dell'organizzazione, mettendo in atto un'ampia gamma di comportamenti a favore dell'ambiente (Lülfs & Hahn, 2013); il successo e, in alcuni casi, la creazione di numerose iniziative positive per l'ambiente messe in atto a livello aziendale dipendono dai comportamenti pro-ambientali dei dipendenti (Robertson & Barling, 2013; Vicente-Molina et al., 2013). La pratica della gestione ambientale è direttamente collegata alla gestione delle risorse umane in quanto esse costituiscono la linfa vitale dell'organizzazione e stimolano il successo della sua integrazione con la gestione ambientale (Jabbour et al., 2013). Ciò risulta possibile solo facendo sì che la causa ambientale venga percepita come priorità dai dipendenti e diffondendo dunque una cultura della sostenibilità che ri-orienti non soltanto l'intera strategia, ma allo stesso tempo i valori, le attitudini ed i comportamenti di chi vi lavora (Jeronimo et al., 2020). Come sottolineato da Chaudhary (2020) ci si può aspettare che il GHRM influenzi i comportamenti ecologici dei dipendenti per le seguenti ragioni: in primo luogo, comunicare la preferenza dell'organizzazione per la gestione ecologica durante la fase di ricerca e considerare i valori ambientali individuali durante la selezione, è probabile ne aumenti la consapevolezza e comprensione da parte dei dipendenti (Renwick et al., 2013). In secondo luogo, coinvolgere i dipendenti nell'attuazione di iniziative "green" e fornire loro una formazione ecologica aumenterà le conoscenze, le abilità e le capacità dei dipendenti e li renderà più disponibili psicologicamente a impegnarsi in comportamenti ecologici. In terzo luogo, suggeriscono le teorie HRM, l'efficacia delle pratiche di gestione delle risorse umane nell'indurre un comportamento corretto sul posto di lavoro dipende dalla comprensione da parte dei dipendenti della necessità e dell'urgenza di adottare tali pratiche (Nishii, et al., 2008); la loro adozione è probabile veicoli un messaggio d'impegno, da parte dell'organizzazione, nel contribuire alla conservazione dell'ambiente, e faccia lavorare il dipendente verso il raggiungimento degli obiettivi ambientali dell'organizzazione. Infine, promozioni e premi che riconoscono e apprezzano la performance ecologica dei dipendenti li motivano a impegnarsi e contribuire ad attività green (Renwick et al., 2013). Una formazione mirata ed il coinvolgimento dei collaboratori nell'implementazione di pratiche e la modifica dei processi di propria competenza, non può che generare la creazione di risorse di valore, rare e

inimitabili, permettendo all'organizzazione di ottenere un vantaggio competitivo sui propri competitors.

2.2.4 Teorie di riferimento

Talvolta gli articoli sul tema, per difendere la propria tesi si avvalgono dello studio delle pratiche implementate a livello organizzativo, senza tuttavia portare a riprova della propria argomentazione un quadro teorico di riferimento. Qui di seguito verranno presentate le maggiori teorie emerse dai documenti pubblicati negli ultimi anni sul Green HRM.

2.2.4.1 Social Identity theory

Definiamo innanzitutto due concetti estremamente importanti e strettamente intrecciati tra loro: la teoria dell'identità sociale ed il concetto di identificazione organizzativa. La Social Identity Theory predice i comportamenti intergruppo sulla base della percezione dello status e della legittimità del gruppo, riferendosi al costrutto per cui gli individui si sforzano nel raggiungere e mantenere un'identità sociale positiva (Tajfel & Turner, 1979). L'identificazione organizzativa (in inglese OI) può essere definita, invece, come "la percezione di unità o appartenenza all' organizzazione" (Ashforth & Mael, 1989).

La teoria dell'identità sociale afferma che quando le organizzazioni danno vita ad attributi socialmente apprezzati, siano essi interni o esterni all'impresa, è probabile che i dipendenti si sentano orgogliosi di essere associati a tale organizzazione e successivamente si identifichino con essa (Dutton et al., 1994; Tajfel & Turner, 1979). Questo paradigma teorico ha ricevuto un significativo supporto empirico: Maxwell e Knox (2009) rivelano che i dipendenti tendono a identificarsi con organizzazioni che hanno una reputazione esterna positiva grazie ad un marchio favorevole e identificabile. Benkoff (1997) suggerisce che l'identità sociale di un individuo sia una parte importante del proprio concetto di sé, che guidi l'innato bisogno di appartenenza di un individuo a gruppi e organizzazioni socialmente responsabili, nonché ad organizzazioni valutate positivamente e pubblicamente rispettabili.

Le azioni organizzative sono spesso valutate dai dipendenti nel contesto dell'ambiente sociale, con organizzazioni che ci si aspetta si conformino alle norme sociali (Di Maggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Dato che la CSR è un concetto che affronta le preoccupazioni sociali globali, un coinvolgimento efficace nella RSI aiuta a costruire una reputazione positiva, la quale si traduce nell'identificazione dei dipendenti nell'organizzazione (Carroll & Shabana, 2010). Ashforth e Mael (1989) sostengono che l'identificazione organizzativa a sua volta crei atteggiamenti e comportamenti positivi sul posto di lavoro da parte dei dipendenti e che ne migliori l'identità personale. Questo argomento ha ricevuto un forte sostegno empirico negli ultimi decenni (ad esempio, Carmeli et al., 2007; Chen et al., 2013). La teoria dell'identità sociale suggerirebbe che la percezione del Green HRM possa essere positivamente collegata all'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione e, in aggiunta, a risultati positivi sul posto di lavoro (Shen et al., 2018). I documenti sul Green HRM facenti riferimento alla Social Identity theory, esaminano i risultati delle politiche HR environmental-friendly, dal punto di vista dell'individuo, come la partecipazione dei dipendenti, il loro comportamento, la task performance, la cittadinanza organizzativa ecc. (Yong et al., 2019).

2.2.4.2 Resouce Based View

La letteratura più recente identifica come chiave per il raggiungimento del successo, e dunque la possibilità per l'impresa di ottenere un vantaggio competitivo, il possesso di risorse di valore, rare, inimitabili e non sostituibili (Barney, 1991). Questa è la tesi cardine della Resource Based view (RBV) la quale rappresenta un pilastro per la comprensione dell'espansione del Green HRM all'interno delle imprese (Jabbour et al., 2017). L' HRM e la sua posizione nella professione manageriale, scrive Wright (2008) richiede un miglioramento dello status dei professionisti HR che comporta la reinvenzione del loro ruolo in "partner commerciali" o "consulenti interni" nella promozione della competitività di un'impresa. L'HRM si ritiene sia, infatti, un catalizzatore nel miglioramento della sostenibilità ambientale organizzativa e che ciò influenzi le attività quotidiane dei dipendenti (Rimanoczy & Pearson, 2010). La maggior parte delle pubblicazioni che utilizzano la RBV hanno analizzato i risultati della gestione delle RU Green

dal punto di vista organizzativo: performance finanziarie, ambientali, social performance e vantaggio competitivo raggiunto.

2.2.4.3 AMO Theory

Forse il framework teorico più utilizzato in relazione al Green HRM, il modello AMO (Appelbaum et al., 2000) spiega che il comportamento Green può essere promosso tramite lo sviluppo di abilità, motivazione e opportunità dei collaboratori (Jeronimo, 2020). La teoria dell'Abilità-Motivazione-Opportunità suggerisce che le pratiche HRM migliorino il capitale umano dell'impresa attraverso l'aumento delle capacità umane, le quali si traducono in risultati di performance, come una maggiore produttività, una riduzione degli sprechi, una maggiore qualità e profitto. Secondo la teoria di AMO, la gestione delle RU si muove verso l'aumento delle abilità dei dipendenti tramite l'attrazione e lo sviluppo di lavoratori ad alte prestazioni; migliorare la motivazione dei dipendenti e il loro impegno attraverso pratiche come premi ed una gestione efficace delle prestazioni; fornisce ai dipendenti l'opportunità di impegnarsi in attività di condivisione della conoscenza e risoluzione dei problemi attraverso programmi di coinvolgimento dei dipendenti.

2.2.4.4 Stakeholder Theory

Questa teoria è precedentemente emersa nel primo capitolo in relazione al più generale concetto di sostenibilità, il quale abbraccia temi legati non soltanto alle performance economiche organizzative, ma viceversa una molteplicità di aspetti e portatori d'interesse. Gli stakeholder detengono il potere, da diverse prospettive e in misura disuguale, di influenzare le performance e la sostenibilità di un'azienda; reazioni, attitudini, comportamentali da parte di questi verso le attività organizzative, dipendono dal modo in cui l'organizzazione affronta le loro preoccupazioni e interessi. Se un'organizzazione è in grado di soddisfare le esigenze dei vari stakeholder, gli stakeholder interni (principalmente dipendenti) possono sostenere la RSI esterna come una buona causa e gli stakeholder esterni essere altrettanto positivi verso la RSI interna. Il Green HRM è adottato per raggiungere gli obiettivi ambientali dell'organizzazione e come tale, l'HRM attua principalmente attività esterne di RSI rivolgendosi agli interessi più ampi

della comunità. Sulla base della teoria degli stakeholder, la risposta positiva attitudinale e comportamentale di un dipendente alla Green HRM dipenderà notevolmente da come i suoi interessi e bisogni sono affrontati dall'organizzazione e all'interno di essa.

2.2.4.5 Signalling Theory

La teoria della segnalazione, così come viene utilizzata negli studi sul comportamento organizzativo (OB) e sull'HRM, è radicata nella ricerca economica di Spence (1973, 1974) sulla segnalazione del mercato del lavoro. Secondo Spence (2002), l'idea alla base del modello di segnalazione del mercato del lavoro è che ci siano attributi di potenziali dipendenti che il datore di lavoro non possa osservare e che influenzino la produttività dell'individuo, dunque, il suo valore sul posto di lavoro. In particolare, Spence (1973) ha sostenuto che i datori di lavoro si affidino alle credenziali educative come segnali delle capacità dei candidati. Basandosi sul lavoro di Spence, Rynes (1991) e Wanous, (1992) hanno esteso il pensiero sui segnali per includere la prospettiva del candidato. Ad esempio, secondo Rynes (1991), i candidati utilizzano spunti o segnali dall'organizzazione per trarre conclusioni sulle sue intenzioni, azioni e caratteristiche poiché non dispongono di informazioni perfette su essa. Questi segnali forniscono informazioni su come potrebbe essere la vita nell'organizzazione; la sua politica di gestione della diversità può, ad esempio, accrescere l'attrattività dell'impresa come datore di lavoro poiché segnala condizioni positive relativamente al diversity management. Allo stesso modo avviene con la gestione Green delle risorse umane, la quale denota interesse da parte dell'azienda per la salvaguardia dell'ambiente, il che potrebbe attrarre e predisporre positivamente potenziali candidati sensibili alla tematica. La teoria dei segnali può essere una lente particolarmente utile per esaminare i mezzi per creare contratti psicologici e legali attraverso le pratiche delle risorse umane (Suazo et al., 2009).

Nei successivi paragrafi verranno analizzate le pratiche di gestione delle RU in relazione alla gestione e lo sviluppo di obiettivi di sostenibilità ambientale, su tutta la catena del valore HR, come definita in precedenza.

2.3 Pratiche di Green HRM

2.3.1 Ricerca e selezione

La catena del valore delle risorse umane ha inizio con l'attività di ricerca, e in seguito selezione, dei candidati; queste pratiche sono state analizzate da diverse ricerche relativamente alla loro capacità di contribuire al raggiungimento di risultati ambientali per l'impresa. Saeed e colleghi (2018), basandosi sui precedenti studi, riassumono ricerca e selezione Green in tre aspetti: green awareness, green employer branding e criteri di selezione ecologici.

Per prima cosa, la consapevolezza ecologica dei candidati rappresenta l'elemento fondamentale; essa riguarda quei fattori personali in linea al tema ambientale (…) che permettono all'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi (ad esempio la coscienziosità). I dipendenti che possiedono valori ecologici dimostrano di aumentare attivamente la propria conoscenza ambientale entro il processo operativo, che a sua volta implementa la performance ambientale dell'impresa (Perron et al., 2016). A conferma di una tale tesi Bauer e colleghi (2012) sostengono che, per soddisfare gli obiettivi di sostenibilità, l'organizzazione dovrebbe assumere candidati dai comportamenti e sensibilità pro-ambientali, così da poter contare sul loro impegno nel partecipare alle attività dedicate al tema e aumentare le performance dell'impresa. Ciò crea un allineamento tra i valori individuali e quelli dell'organizzazione ed agisce in termini di motivazione e impegno (Mandip, 2012). In accordo con Wehermeyer (1996) le pratiche di recruiting possono supportare un'effettiva gestione ambientale accertandosi che i nuovi collaboratori abbiano familiarità con la cultura ambientale dell'azienda e siano capaci di mantenerne i valori.

In seconda istanza gli autori fanno riferimento all'employer branding, vale a dire l'immagine dell'organizzazione, poiché pare che certi datori di lavoro, in particolare le compagnie multinazionali (Ehnert, 2009), facciano ricorso al Green HRM come forma di employer branding per aumentare la propria attrattività verso le nuove generazioni, sempre più consapevoli del problema ambientale (Renwick et al., 2013). Guadagnare la reputazione di azienda Green è un modo efficace per attrarre candidati di qualità (Jackson et al., 2011) e stare un passo in avanti nella guerra per i talenti (Renwick et al., 2013). Diversi studi mostrano come

avere credenziali ed un’immagine green sia un forte predittore di attrattività per l’impresa: lo studio di Albinger e Freeman's (2000) riporta che l’indice di Corporate social performance (compreso il "natural environmental rating") è stato positivamente associato all'attrattività dell’impresa per quegli individui in cerca di lavoro aventi ampia possibilità di scelta; tali soggetti presentavano abilità ed istruzione elevate e, conseguentemente, le imprese con una buona reputazione in termini di gestione ambientale (in virtù della propria capacità di attrarre personale ad alte prestazioni) possono trarre vantaggio competitivo dalla loro assunzione. Lo studio di Dolan (1997) sugli studenti MBA statunitensi ha scoperto che più della metà dice di essere disposto a percepire uno stipendio più basso per lavorare in un'organizzazione rispettosa dell'ambiente.

Infine, i processi menzionati dovrebbero porsi in linea con l’obiettivo ecologico: per prima cosa la job description e gli attributi individuali, così come i colloqui, dovrebbero riflettere la dimensione ecologica (Jeronimo, 2020). Dal momento che certi studi riconducono i comportamenti ecologici alla presenza di alcuni tratti di personalità, come apertura e coscienziosità, le specifiche richieste dalla job dovrebbero integrare anche tali aspetti (Ones & Dilchert, 2013); nel corso delle interviste l’azienda potrebbe inoltre indagare, tramite le domande poste, la conoscenza ed i valori ambientali.

L’avanzamento delle tecnologie ha permesso ai processi una notevole riduzione del consumo di carta: ciò comporta non solo una riduzione dei costi ma anche un minor impatto ecologico e la possibilità di fornire un maggior numero di informazioni, incluse le azioni per il management ambientale. Il job posting avviene sui siti internet delle imprese o su portali specializzati, così come la consegna dei curricula o delle lettere di presentazione; è possibile condurre video-colloqui e assessment delle competenze interamente online. (Renwick et al., 2013; Bangwal & Tiwari, 2015; Khurshid & Darzi, 2016)

2.3.2 Formazione e sviluppo

La formazione sulla gestione ambientale è ampiamente riconosciuta in letteratura come chiave per gli interventi di Green HRM; finalizzata ad intensificare la consapevolezza del personale sull’impatto ambientale delle attività dell’impresa

(Bansal & Roth, 2000), a dotare i dipendenti delle core skills (come ad esempio raccogliere dati rilevanti sugli sprechi) (May & Flannery, 1995), ad accrescere il livello di “alfabetizzazione ecologica” ed esperienza ambientale dell’organizzazione (Roy & Therin, 2008), la formazione rende i dipendenti in prima linea ben formati e rispettosi dell'ambiente, nella posizione ideale cioè per identificare e ridurre gli sprechi quanto più son loro vicini (Renwick et al., 2013).
Formazione e sviluppo si concentrano sul potenziamento delle capacità, delle conoscenze e degli atteggiamenti dei dipendenti, prevengono il deterioramento delle conoscenze, delle abilità e dei comportamenti relativi alla gestione ambientale (Zoogah,2011). Queste pratiche istruiscono i dipendenti sul valore dell'EM, formandoli su metodi di lavoro capaci di conservare energia e ridurre gli sprechi; esse diffondono all'interno dell'organizzazione la consapevolezza ambientale e forniscono l'opportunità di coinvolgere i dipendenti nella risoluzione dei problemi ad essa connessi (Zoogah, 2011). Le attività di Green T&D rendono i dipendenti consapevoli dei diversi aspetti e del valore della gestione ambientale, li aiutano ad abbracciare diversi metodi di conservazione, inclusa la gestione dei rifiuti all'interno di un'organizzazione (Ahmad, 2015).
Renwick e colleghi riportano il sondaggio CIPD / KPMG il quale afferma che il 42% delle organizzazioni del Regno Unito ha istruito e formato i propri dipendenti su pratiche commerciali rispettose dell'ambiente (Phillips, 2007) e nel comprendere le minacce che i cambiamenti climatici possono rappresentare per le aziende (Felgate, 2006). Negli Stati Uniti, sotto l'amministrazione Obama, sono stati fatti investimenti nella formazione per i green jobs dal valore di 300 milioni di sterline (Barton 2009). Gli approcci EM avanzati sembrano essere "people intensive" e dipendenti dallo sviluppo di competenze attraverso la formazione del personale (del Brio et al. 2007). Fernandez e colleghi (2003) ritengono che un approccio pro-ambientale richieda una maggiore consapevolezza, conoscenza e abilità dei dipendenti sia nei processi che nei materiali e che ciò richieda una formazione integrata alla gestione ambientale per creare coinvolgimento emotivo nelle preoccupazioni ecologiche.
Nella letteratura emergono diverse criticità legate all’uso della formazione e sviluppo nella gestione ambientale (Milliman & Clair 1996), compresa la necessità di contrastare il cinismo dei dipendenti sull'importanza delle questioni coinvolte. In parte, il cinismo nasce perché talvolta, la formazione ambientale

viene erogata in maniera “politicamente corretta", in modo autoritario e con un'enfasi eccessiva sull'applicazione dell’EM (Rees 1996); le organizzazioni potrebbero aver bisogno non solo di svolgere più formazione sul tema, ma anche, come tutti gli sforzi di formazione, di valutarne attentamente l'efficacia generale (Perron et al., 2006).

L’articolo di Mandip (2012) fornisce numerosi spunti sulle partiche di formazione e sviluppo utilizzate dalle imprese: un esempio di best practice proviene da Allied Signal Inc. Essa prevede, all’interno dei propri metodi di formazione, una componente di riduzione totale degli sprechi: la job rotation fornisce un ottimo strumento per formare figure direttive nella gestione ambientale e viene vista come parte fondamentale di un programma ambientale di successo (Anthony, 1993). Alla GEC, tale formazione avviene attraverso tre stadi, nei quali vengono trattati diversi contenuti: il primo è rivolto ai manager e riguarda la legislazione e i sistemi di gestione ambientale, seguito da gestione dei rifiuti, trasporti ed emissioni. L’ultimo infine, è relativo al confronto sulle modalità di trattamento di rifiuti, falde acquifere e comunicazione, ma anche all’aumento della consapevolezza e la gestione dei rischi. Tramite un numero di step stabiliti è possibile implementare un sistema di formazione ambientale, partendo da un audit delle risorse e delle attività preesistenti, a cui provvederà un comitato formato dai professionisti appartenenti a diverse funzioni, incluso l’HR, passando poi per un’analisi delle posizioni e la creazione di specifiche job description in precedenza citate. È possibile mettere in atto un processo di induction con un training apposito per i nuovi assunti, seguito da una formazione on the job; possono essere stabiliti dei green-team per ogni dipartimento, per occuparsi della formazione specifica sul tema ambientale e mantenere la consapevolezza dei dipendenti per permettere loro di intraprendere azioni in prima persona. Un’altra idea è quella di portare in azienda oratori che possano dare una testimonianza concreta sulla questione o abbonare l’azienda a riviste sulla sostenibilità organizzativa per informare i dipendenti sugli ultimi trend, mentre una persona dell’ufficio può occuparsi di rispondere alle domande sul tema. Ovviamente è necessario un assessment costante sulle competenze e conoscenze ambientali di cui i dipendenti necessitano (Fernandez et al., 2003).

Di certo, formare il management è fondamentale per il Green HRM e le business school sono viste come i potenziali architetti per la costruzione di nuovi corsi e

conoscenze sulla sostenibilità e l'ambiente (Starkey & Crane, 2003) poiché potrebbero giocare un ruolo fondamentale nell'educare i leader della sostenibilità del futuro.

Uno studio su come la cognizione dei leader modelli le risposte della loro azienda al deterioramento delle circostanze ambientali in Cina, ritiene che i dirigenti tendano a promuovere nuove iniziative che seguono i valori e i principi personali (Branzei et al. 2004). A seguito di una ricerca sulle organizzazioni dell'industria del vino condotto negli Stati Uniti, gli atteggiamenti e le norme manageriali sono considerati forti driver per l'adozione di comportamenti di gestione ambientale (Marshall et al. 2005). I processi di apprendimento osservati da parte dei manager di medie e grandi dimensioni, di organizzazioni tedesche e olandesi, rivelano l'utilizzo di uno stile di leadership partecipativa con leader attivi nel coinvolgimento dei dipendenti ai processi di sostenibilità (Siebenhuner & Arnold 2007).

La chiave per l'efficacia della formazione è, in ultima analisi, lo sviluppo di una base di conoscenza ambientale; il controllo degli impatti ambientali è oggi visto come una responsabilità di tutti i dipendenti, dunque, considerare la conoscenza tacita di questi è importante per individuare le fonti di inquinamento, gestire le situazioni di emergenza e sviluppare soluzioni preventive (Boiral, 2002).

2.3.3 Gestione e valutazione delle prestazioni

L'uso del performance management (PM) nella gestione ambientale presenta molte sfide, inclusa quella relativa alle modalità di valutazione degli standard di performance ambientale tra i diversi dipartimenti e unità, ottenendo dati utilizzabili nella valutazione dei risultati ambientali di queste (Renwich et al., 2013). Alcune organizzazioni hanno affrontato la questione definendo ampi standard organizzativi di performance ambientale, audit e sistemi informativi green, per ottenere dati utili alla loro valutazione (Marcus & Fremeth, 2009): un esempio è dato dal gruppo TATA (Mandip, 2012). Un modo efficace di avvio sistematico del green performance management è lo sviluppo di indicatori di performance per ciascuna area di rischio ambientale (TUSDAC, 2005). I metodi di valutazione delle performance, è stato argomentato, dovrebbero adattarsi alle esigenze specifiche delle singole organizzazioni (Saeed et al., 2019): sarebbe infatti arbitrario utilizzare standard e metodi uniformi, oltre che inefficace, dal momento

che ciascuna impresa possiede diversi attributi strutturali (Jasch, 2000; Kuo et al., 2012). La valutazione delle performance può riferirsi ad incidenti, responsabilità ambientali, alla comunicazione delle politiche, degli aspetti ambientali (Renwick et al., 2013), ed infine alla riduzione delle emissioni di carbonio. La valutazione è fondamentale, poiché dimostra l'integrazione effettiva dei criteri ecologici, dimostrandoli essere molto più di una semplice moda (Clarcke, 2006); ciò incoraggia una cultura dell'apprendimento relativamente alla gestione ambientale (Mandip, 2012) e facilita l'adozione di comportamenti ad essa allineati tra i dipendenti. Un'efficace valutazione delle prestazioni fornisce feedback utili al continuo miglioramento dei risultati ambientali (Jackson et al., 2011). Le risorse umane dovrebbero modificare il sistema di valutazione inserendo comportamenti e competenze tecniche (team work, collaborazione, diversity, innovazione ed amministrazione ambientale), mentre i manager dare feedback periodici durante tutto l'anno, non soltanto in fase di valutazione, così da aumentare conoscenze, skills e abilità dei collaboratori (Ahmad, 2015).

Vi possono essere anche rinforzi negativi, sospensioni, critiche e avvertimenti, tuttavia, l'utilizzo di tali metodi non educa necessariamente il personale sulle buone pratiche di EM e potrebbe portare i lavoratori a non rilevare i problemi ambientali alla fonte, poiché il loro impegno è rivolto ad un comportamento difensivo (Renwick et al., 2013).
La critica, infine, è che la valutazione delle prestazioni e gli obiettivi ambientali, siano rivolti soltanto ai manager, anziché a tutta la popolazione organizzativa (Renwick et al., 2013).

2.3.4 Sistema retributivo e premiale

Così come appena rilevato per la gestione di performance e obiettivi, anche il sistema retributivo vede delle distinzioni tra figure operative e management.

In linea con l'approccio strategico alla gestione delle ricompense, il "Green rewards and compensation" è un sistema di retribuzione, finanziaria e non, finalizzato ad attrarre, trattenere e motivare i dipendenti, affinché contribuiscano agli obiettivi ambientali (Jabbour et al., 2013). Come affermato da Synder (1992) il pacchetto retributivo fa riferimento anche all'acquisizione delle skill e competenze designate, e non soltanto al raggiungimento delle performance:

questo perché competenze e conoscenze sono riconosciuti come elementi fondamentali per il raggiungimento delle performance nel lungo periodo.

Le ricompense e i benefit riguardanti la sostenibilità ambientale possono assumere varie forme: monetarie, non monetarie, basate sul riconoscimento, sul rinforzo negativo o promozioni (Jeronimo et al., 2020). Solitamente gli incentivi economici vengono principalmente assegnati a manager e figure di alto profilo, tant'è che, in letteratura, pagamenti relativi alla gestione ambientale degli altri membri dello staff raramente vengono segnalati (Renwick et al., 2013). Diverse ricerche dimostrano come l'assegnazione di alcune voci di paga relative al raggiungimento di obiettivi ecologici, migliorino le performance di manager senior, rispetto a salari fissi (Fernandez et al., 2003); lo stesso accade con i CEO. Uno studio di Corderio e Sarkis (2008) su 207 aziende statunitensi della Standard and Poor 500 rileva che solo nelle aziende con un collegamento esplicito tra prestazioni ambientali e contratti esecutivi vi è evidenza di un impatto delle prestazioni ambientali sui livelli di retribuzione dei CEO.

Relativamente agli altri dipendenti, c'è qualche esempio di schema retributivo basato sull'acquisizione di competenze ecologiche, come ad esempio la conoscenza della legislazione ambientale (Ramus, 2002). In un'indagine del Chartered Institute of Personnel and Development[14] circa il 40% dei datori di lavoro, presi in esame con l'obiettivo di analizzare se e come le loro politiche e pratiche sostengano gli obiettivi ambientali, lo fa per lo più attraverso dei benefit (come il pagamento delle spese di trasporto e di viaggio) anziché tramite il vero e proprio pagamento di una somma di denaro (Cotton, 2008); in un'altra, alla relazione tra report di environmental management e retribuzione viene attribuita una "scarsità di attività" (Bashford, 2008). Come precedentemente accennato, le pratiche di ricompensa in relazione agli obiettivi di EM per le figure al di sotto del senior management, si concentrano per lo più su ricompense non monetarie (Govindarajulu & Daily, 2004). I premi basati sul riconoscimento vengono spesso offerti dalle grandi aziende statunitensi su vari livelli: individuale, di gruppo, o diretti all'intera divisione ed assegnati dai CEO annualmente per premiare la riduzione degli sprechi. Questi avvengono in forme non tradizionali, come ad

[14] CIPD è un organismo professionale per esperti di risorse umane che promuove migliori standard di lavoro e di vita stabilendo standard professionali per le risorse umane e lo sviluppo delle persone, oltre a guidare un cambiamento positivo nel mondo del lavoro. https://www.cipd.co.uk/about

esempio dare la possibilità ai dipendenti di partecipare ad eventi sull'ecologia, oppure, relativamente ai premi non monetari, altre innovazioni sono date dal ricorso a vacanze pagate, la concessione di più tempo libero e l'assegnazione di certificati (Govindarajulu & Daily, 2004).

L'uso di premi e riconoscimenti ambientali hanno un impatto significativo sulla volontà dei dipendenti di dare vita ad eco-iniziative. Esse sono volte alla creazione di uno stile aperto di comunicazione che incoraggi i dipendenti a discutere le loro idee ambientali in modo onesto e libero (Ramus, 2001). In Gran Bretagna, alcuni esempi di pratiche aziendali includono l'uso di una "carta di credito carbonio" ed incentivi in denaro per il personale, per l'acquisto di veicoli ibridi (Brockett, 2006; Davies & Smith 2007); sistemi di incentivi basati sulle buone pratiche, o sulle prestazioni, prevedono il rilascio di una "green benefit card" che consente ai dipendenti l'acquisto di prodotti ecologici (CIPD, 2009) e cene di premiazione annuali per riconoscere i comportamenti esemplari nella gestione ambientale (Simms, 2007).
Inoltre, sempre nel Regno Unito, sono stati introdotti incentivi fiscali ed esenzioni per promuovere tra le aziende strategie di ricompensa relative alla gestione ambientale, come il noleggio di biciclette ai dipendenti, e l'utilizzo di un parco auto meno inquinante (Davies & Smith 2007).

2.3.5 Sviluppo di opportunità

Le pratiche fino ad ora analizzate possono essere inscritte in ciò che la teoria AMO fa coincidere con gli aspetti ability e motivation; se infatti, i processi di ricerca e selezione prima, così come di formazione e sviluppo poi, concentrano i propri sforzi nell'individuazione ed implementazione delle abilità e conoscenze dei dipendenti, predisporre ed esplicitare politiche chiare di retribuzione e premi in relazione alla gestione ambientale ne aumenta la motivazione. Per l'organizzazione, poter fare affidamento su personale altamente competente e motivato è sicuramente un elemento chiave per il raggiungimento di risultati positivi per la riduzione dell'impatto ambientale e, viceversa, un aumento in termini di sostenibilità. Ciò tuttavia non è sufficiente: motivare e fornire conoscenze crescenti sul tema, resta pressoché inutile se a questi elementi non segue un effettivo coinvolgimento del dipendente (Denton, 1999).

Come riportano Renwick e colleghi (2013) vi è un ampio range di pratiche per coinvolgere i dipendenti nella gestione ambientale, dalle più tradizionali, come l'utilizzo di newsletter, della comunicazione interna e di gruppi per la risoluzione dei problemi, alle più recenti: stabilire team di azione ambientali volti a discutere le modalità di coinvolgimento dello staff, affinché aiuti l'impresa nel diventare più eco-friendly (Felgate, 2006; Carbon Trust, 2006), incoraggiare i dipendenti all'utilizzo di tele/videoconferenze, car-sharing, smart working (Philipott & Davies, 2007) ecc. Gli autori continuano affermando che il coinvolgimento dei dipendenti nella gestione ambientale mostri i propri effetti tramite tre processi chiave: in primo luogo, sfruttando la conoscenza tacita dei dipendenti, acquisita attraverso il loro stretto legame con il processo di produzione (Boiral 2002); in secondo luogo, attraverso l'impegno e la responsabilizzazione dei dipendenti nel proporre suggerimenti per possibili miglioramenti ambientali (Govindarajulu & Daily 2004) e terzo, attraverso lo sviluppo, sul posto di lavoro, di una cultura che sostenga gli sforzi per il miglioramento della gestione ambientale.

Tra gli studi portati a sostegno della valorizzazione della conoscenza tacita in "Green human resource management: a review and research agenda" vi è quello di Boiral (2002), nel quale si segnala l'importanza di questa, soprattutto in relazione all'identificazione delle fonti inquinanti, della gestione di situazioni di emergenza ed infine nello sviluppo di soluzioni preventive, prendendo a campione gli impianti di fusione presenti nelle raffinerie di petrolio e rame del Canada. Rothenberg (2003) con una ricerca sulla partecipazione dei dipendenti alle iniziative ambientali dell'azienda automobilistica NUMMI[15], scopre l'importanza di questi nel miglioramento delle performance ambientali, per via del contributo dato da conoscenze e competenze di cui i manager sono invece sprovvisti, ed identifica i due maggiori strumenti per la partecipazione dei dipendenti a questo tipo di programmi: proporre le proprie idee e cicli di problem solving. L'autore auspica inoltre il coinvolgimento dei lavoratori di officina durante il processo di implementazione, così da integrarne le competenze date dal mestiere alle conoscenze specialistiche di manager e tecnici, evitando in tal modo un coinvolgimento passivo ed ottenendo una risoluzione efficace dei problemi ambientali.

[15] Joint venture tra gruppo Toyota e General Motors.

Come emerso in precedenza, anche l'empowerment e l'ingaggio del personale è vitale per un'effettiva riuscita della gestione ambientale. Più che far sì vi sia una mera conformità ai sistemi di EM, sarebbe più utile permettere che i dipendenti abbraccino la causa ambientale come propria, "conquistando i loro cuori e le loro menti" (Carbon Trust, 2006); questo aspetto è critico per il management ambientale poiché l'aumento dell'empowerment psicologico accresce il desiderio di dare suggerimenti sul tema (Kaitazawa & Sarkis, 2000). Considerevoli evidenze dimostrano che un comportamento supportivo da parte di manager, e superiori più in generale, è importante per l'engagement dei dipendenti, ma anche la cultura organizzativa gioca un ruolo fondamentale.

I risultati si ottengono non soltanto apportando modifiche ai processi di produzione, ai prodotti o alle materie prime, ma cambiando la cultura aziendale in modo tale che le organizzazioni abbiano valori profondamente radicati a supporto della sostenibilità nel lungo termine (Stone, 2000; Kitazawa & Sarkis, 2000). Una cultura organizzativa che supporti realmente la gestione ambientale è quella capace di incoraggiare i dipendenti nel dare suggerimenti e renderli liberi di impegnarsi in attività che migliorino l'ambiente. In particolare, i dipendenti devono essere ben informati sulle questioni ambientali che influenzano il loro posto di lavoro (Madsen & Ulhoi, 2001) e si è constatato che una più ampia partecipazione dei lavoratori ai sistemi di EM ergenti è alla base di tali culture. Fernandez e colleghi (2003) sostengono che la partecipazione dei dipendenti costituisca l'elemento centrale di un approccio ambientale avanzato, perché sostiene una cultura del lavoro basata sui valori ecologici.

DEVELOPING GREEN ABILITIES		MOTIVATING GREEN EMPLOYEES	PROVIDING GREEN OPPORTUNITIES	
Attracting/Selecting - Green issues specified in job descriptions - Green job candidates, applicants use green criteria to select organizations - Green employer branding (green employer of choice) - Firms recruit employees who are 'Green aware' - Green issues in induction /socialisation processes *Training & Development* - Employee training in EM to increase awareness, skills & expertise - Training for Green jobs, & integrated training to create an emotional involvement in EM - Trade union reps get information on EM, & union activist EM training - Green knowledge management - Using employees tacit knowledge in EM - Training workshops for managers - Green MBAs - Green leadership styles	*Performance Management/Appraisal* - Green performance indicators included in performance management system and appraisals - Communication of Green schemes to all levels of staff through PMA scheme, establishing firm-wide dialogue on green matters - Managers/employees are set green targets, goals and responsibilities - Managers are set objectives on achieving Green outcomes included in appraisals - Dis-benefits in performance management system for non-compliance/ not meeting EM goals	*Pay and Reward Systems* - Staff suggestions in EM rewarded - Reward schemes linked to staff gaining EM skills via skill based pay - Green benefits (transport/ travel) rather than pay benefits cards to gain green products - Financial/tax incentives (bicycle loans, use of less polluting cars) - Monetary-based EM reward system - Monthly managerial bonuses for good EM - Including Green targets as part of PRP for senior staff - Executive compensation for managers partly based on EM stewardship - Recognition-based rewards in EM for staff (public recognition, awards, paid vacations, time off, gift certificates)	*Employee Involvement* - EI practices in EM including newsletters, suggestion schemes, problem-solving groups, low carbon champions, and Green action teams *Empowerment & Engagement* - Encouraging employees to make suggestions for EM improvements - Increasing employees' psychological empowerment enhances their willingness to make suggestions for EM improvements - Supportive managerial and supervisor behaviours develop employee engagement in EM	*Supportive climate/culture* - Wider EI in EM underpins pro-environment culture *Union role in EI and EM* - EM education programmes for union members - Joint management/union training programmes in EM - Green union representatives

Fonte: "Green human resource management: a review and research agenda", Renwick et al., 2013).

2.4 Efficacia delle pratiche di GHRM

Dopo aver analizzato le diverse pratiche di gestione delle risorse umane Green presenti in letteratura, si andrà ad indagare quali tra queste dimostrino essere maggiormente efficaci. L'efficacia di politiche e pratiche non è assoluta, bensì, come precedentemente constatato, dipende in ultima istanza dalle caratteristiche dell'azienda, in termini di business, cultura e popolazione organizzativa; le pubblicazioni prese in esame indagano aspetti connessi al tema del GHRM, fornendo, direttamente o indirettamente, un panorama contraddittorio delle pratiche più funzionali al raggiungimento di migliori performance ambientali.

2.4.1 Psychological climate e ORS

Gli sforzi messi in atto dalla gestione delle risorse umane risiedono nella consapevolezza che il comportamento dei dipendenti influenzi le performance: individuali ed organizzative. L'implementazione di corrette pratiche di gestione in relazione ai collaboratori ha l'obiettivo di orientarne il comportamento, indirizzandolo verso aspetti cruciali per l'organizzazione, agendo così in modo indiretto sulle performance; come questo avvenga, viene spiegato tramite alcuni meccanismi psicologici ad esempio la percezione dell'"Organization Rationale for Sustainability" (ORS) o "Psycological Climate". Con questi termini viene fatto riferimento alla percezione ed interpretazione dei dipendenti di politiche, procedure e pratiche dell'organizzazione, riguardanti le performance ecologiche (Boxall et al., 2016). Gli studi sulla percezione dell'ORS hanno esaminato i suoi effetti sui comportamenti di cittadinanza organizzativa dei dipendenti verso l'ambiente, attraverso la loro identificazione con l'organizzazione di cui fanno parte (Tosti-Kharas et al., 2017), individuando una stretta relazione tra clima e comportamento dei dipendenti (Schneider et al., 2013). Formando norme descrittive attraverso la percezione psicologica del clima, i dipendenti ritengono i comportamenti pro-ambientali efficaci ed appropriati al contesto dato (Saaed et al., 2019); Secondo Burke e colleghi (2002), i dipendenti percepiscono e danno un senso al loro ambiente di lavoro per poi comportarsi di conseguenza. Coerentemente con questa idea, Saaed e colleghi attribuiscono un ruolo di mediazione simile al clima psicologico pro-ambientale, per suggerire che i

dipendenti percepiscono e danno un senso alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro, formando percezioni climatiche circa il rispetto da parte dell'organizzazione nei confronti dell'ambiente, per poi adattare il proprio comportamento. Chou (2014) sostiene che se le organizzazioni non attuassero politiche green nelle loro pratiche HR, i dipendenti percepirebbero l'organizzazione meno responsabile verso l'ambiente e, quindi, le percezioni del clima psicologico pro-ambientale peggiorerebbero.

2.4.2 Valori, età e genere come moderatori

Relativamente al genere, Chaudhary (2020) porta ad ipotesi che tale aspetto moderi la relazione tra pratiche di Green HRM e l'identificazione con l'organizzazione, ed inoltre, l'effetto indiretto di queste pratiche sul comportamento pro-ambientale dei dipendenti. È stato riscontrato in letteratura che le organizzazioni aventi una forza lavoro a maggioranza femminile esibiscono livelli maggiori di ingaggio alla responsabilità sociale in termini di opere sociali e progetti ambientali (Williams, 2003; Setó-Pamies, 2015; Fernandez-Feijoo et al., 2014); questo studio però contraddice le precedenti ricerche che riportano un maggiore interesse alla CSR dell'impresa da parte delle donne, dal momento che l'identificazione con l'organizzazione e il comportamento pro-ambientale non varia in base al genere. Jeronimo e colleghi (2020) viceversa, ritengono il genere (così come l'età) una chiara discriminante per la sostenibilità: i risultati mostrano che gli uomini con un ruolo di supervisione hanno maggiori probabilità di sostenere l'ORS. Si sottolinea, tuttavia, la necessità di un'interpretazione cauta dei dati, basata sul campione analizzato; lo studio va inoltre a corroborare la "Structural Theory"[16] di Kanter (1976), dal momento che il 93% degli uomini ricopre posizioni manageriali.

Come accennato, insieme al genere anche l'età rappresenta una discriminante: essa è fondamentale quando si parla di sostenibilità, soprattutto con una forza lavoro composta da diverse generazioni, aventi prospettive, attitudini e sensibilità differenti (Anderson et al., 2017; Twenge, 2010). Tra le altre caratteristiche, la generazione nata dopo il 1980 viene descritta come maggiormente sensibile alle

16 La teoria sostiene che attitudini e comportamenti al lavoro siano in funzione della posizione ricoperta nel network delle relazioni gerarchiche.

politiche ambientali dell'organizzazione e più disposta ad affrontare situazioni eticamente complesse e dissonanze tra le proprie pratiche e convinzioni con quelle messe in atto dall'organizzazione (Wu et al., 2018); questa sensibilità porta loro a comprendere, giudicare e reagire al contesto organizzativo in modi distinti e a desiderare di lavorare per organizzazioni con valori allineati ai propri (Chaudhary, 2018).

Altri studi, tuttavia, hanno osservato che i dipendenti più anziani dimostrano essere più ingaggiati in relazione all'ambiente (Wiernik et al., 2013; Otto & Kaiser, 2014). Un modello interessante per la differenza di età nella sostenibilità ambientale mostra una somiglianza di impegno e attenzione per l'ambiente nei giovani e negli anziani, ma una discrepanza nei loro comportamenti ecologici; le persone più anziane mostrano un comportamento pro-ambientale maggiore dei giovani, suggerendo la necessità di maggiori iniziative per stimolare il comportamento di questi ultimi (Wiernik et al., 2013; Otto & Kaiser, 2014).
Lo studio di Jeronimo e colleghi (2020), in linea con quanto precedentemente constato, ritiene che l'organizzazione dovrebbe adottare pratiche di "Green hiring" per il personale più anziano, mentre il "Green training" con i giovani. Tra tutte le pratiche, la maggior rilevanza viene data alla selezione; l'articolo mostra la forza di questa pratica nell'influenzare la percezione dei dipendenti circa la fondamentale importanza della sostenibilità nella strategia organizzativa; essa dovrebbe assicurare all'organizzazione la scelta di persone in linea con i propri valori ambientali. La formazione, invece, si dimostra importante con il personale più giovane che, seppur più sensibile al tema, necessita di essere coinvolto e preparato a partecipare a questo sforzo, per diventare una parte attiva nella gestione ambientale.
I ricercatori non hanno riportato evidenze sull'utilità delle ricompense, ma al contrario, è emerso che il ricorso ad esse, relativamente alla gestione ambientale, potrebbe essere controproducente: viste dai dipendenti come una ridondanza, potrebbero andare a comprometterne la motivazione intrinseca.

2.4.3 Contrapposizione delle ricerche

Chaudhary nel suo studio del 2020 indaga la mediazione dei valori sulle performance ambientali dell'impresa, ipotizzando essi influenzino l'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione. In questa ricerca, i valori

falliscono nel verificare le ipotesi, andando potenzialmente a compromettere quanto precedentemente affermato dallo studio di Jeronimo. Se infatti i valori individuali ed il loro fit con quelli organizzativi è alla base della rilevanza della selezione nella più ampia strategia ambientale, il loro ridimensionamento potrebbe avere conseguenze nelle dimostrazioni di efficacia della pratica.

A testimoniare ulteriormente le contraddizioni presenti in letteratura su quali siano le pratiche maggiormente utili per il raggiungimento delle performance ambientali da parte dell'impresa, Guerci e colleghi (2016), in una ricerca sul ruolo di mediazione del GHRM nella traduzione in termini di performance delle pressioni degli stakeholder, affermano che il Green hiring non incide sull'aumento delle performance. Essi interpretano questi risultati avanzando l'idea che, nella gestione ambientale, i dipendenti costituiscano una risorsa per il vantaggio competitivo quando dispongono di un alto grado di competenze circa le soluzioni ecologiche specifiche dell'azienda, sentono di giocano un ruolo chiave nelle scelte ambientali dell'organizzazione, capiscono i doveri legati all'ambiente associati ai loro ruoli e percepiscono che il loro impegno nella gestione ambientale è valutato e premiato. In altre parole, i dipendenti diventano una risorsa per la gestione ambientale dell'azienda solo quando sono in grado di servirne gli scopi: il fatto che siano assunti per via delle loro abilità ambientali non consegue necessariamente una migliore prestazione ambientale (Guerci et al., 2016).

Capitolo 3: Ricerca e Metodo

3.1 La domanda di ricerca

Nei precedenti capitoli è stato inquadrato l'argomento della sostenibilità; a seguito di una definizione generale del termine e della sua analisi in relazione al più longevo concetto di responsabilità sociale dell'impresa, è stato riservato un maggiore focus al tema della gestione sostenibile delle risorse umane. La letteratura, molto recente e frammentata sull'argomento, ha portato alla luce molteplici filoni di ricerca, i quali indagano il ruolo della funzione HR in relazione ai diversi nodi della sostenibilità: ambiente, economia e società. Tra tutti, questa tesi ha l'obiettivo di compiere un piccolo passo in avanti nella ricerca che afferisce al filone del "Green HRM", il quale vede le risorse umane dell'azienda coinvolte nell'implementazione della sostenibilità ambientale dell'organizzazione. Numerose sono le definizioni di risorse umane "Green", attinenti alla sostenibilità dei processi messi in atto dalla funzione, così come al ruolo di abilitatore dell'HR nel raggiungimento dell'obiettivo sostenibile; questo filone indaga pertanto diversi ambiti e sfere d'azione dei professionisti delle risorse umane, lo sforzo che li vede coinvolti in prima persona nella messa in atto di comportamenti sostenibili, l'impegno nella definizione di pratiche allineate a questa sfida, e non meno importante, la trasmissione di una cultura organizzativa improntata alla sostenibilità, dai valori chiari e capaci di avere un impatto nel sentire dei dipendenti nei riguardi di questa tematica. Il fine di questa tesi è indagare se, e in che modo, le risorse umane contribuiscano per mezzo dei propri processi, all'implementazione della sostenibilità ambientale dell'organizzazione; se la sostenibilità emerga cioè in relazione alle pratiche HR, le quali dovrebbero nutrire un intrinseco interesse ai risultati di lungo periodo, nell'ottica di uno sviluppo del potenziale dei dipendenti. Jabbour e colleghi (2013) rintracciano nelle risorse umane dell'azienda la propria linfa vitale, motivo per cui, senza un effettivo coinvolgimento dei dipendenti nelle tematiche di sostenibilità, anche ambientale, risulta impossibile che l'organizzazione riesca ad implementare una strategia improntata alla sostenibilità, e che quindi, in ultima istanza, persegua concretamente tale fine.

3.2 Pratiche di Green HRM in Italia

È indubbio che le crescenti pressioni esercitate dagli stakeholder abbiano rappresentato una forte spinta all'adozione di condotte organizzative maggiormente sostenibili; la reazione delle imprese viene documentata dalla letteratura e appare una certezza, quantomeno per quel che riguarda la volontà delle stesse di manifestare il proprio impegno sul tema e garantire all'esterno dei confini organizzativi un'immagine accattivante di sé. Come emerso nel capitolo precedente, gli articoli che si propongono di compiere una review della letteratura hanno rilevato un crescente interesse sul tema del Green HRM, dimostrato dall'aumento delle pubblicazioni a partire dal 2016 (Yong et al., 2019; Amrutha & Geetha, 2020). Da questi articoli emerge che, soprattutto in Europa, si faccia ricorso all'adozione ed implementazione di pratiche "green" di gestione delle risorse umane, in virtù di una cultura storicamente documentata della tutela dell'ambiente ed accentuata dalla presenza di una legislazione sul tema più stringente che in altri continenti (Amrutha & Geetha, 2020).

In accordo con quanto evidenziato dagli articoli, si presuppone che anche le imprese italiane, al di là delle dichiarazioni di intenti, ricorrano all'utilizzo delle pratiche di gestione delle risorse umane sostenibili per implementare nell'organizzazione la sostenibilità ambientale.

HP1: Le aziende italiane attuano pratiche di Green HRM.

3.3 Recruiting e sostenibilità ambientale

Per Marhatta e Adhikari (2013) il Green HRM è l'adozione di politiche HR con il fine di promuovere un uso sostenibile delle risorse all'interno delle organizzazioni e, più in generale, le cause della sostenibilità ambientale; secondo Mathapati (2013) esso è responsabile della creazione di una forza lavoro che comprenda, apprezzi e possa attuare l'iniziativa ambientale dell'impresa e ne persegua gli obiettivi. In riferimento a queste definizioni si fa richiamo anche alle pratiche di

ricerca e selezione, l'ambito HR che più si interfaccia con il mercato del lavoro esterno all'impresa. Come analizzato nel precedente capitolo, ricerca e selezione sono inerenti al tema ambientale per diverse ragioni; alcuni studi sostengono che lo sviluppo delle performance ambientali richieda per le aziende l'assunzione di dipendenti sensibili al tema e, conseguentemente, volenterosi di impegnarsi nelle attività ad esso connesse (Bauer et al., 2012).

Da ciò ne consegue che, quelle organizzazioni interessate al raggiungimento di obiettivi di performance ambientale sempre migliori, debbano in qualche modo prevedere il coinvolgimento delle pratiche di ricerca e selezione nella strategia ambientale.

HP2: Le pratiche di ricerca e selezione si inseriscono nella più ampia strategia di sostenibilità ambientale dell'organizzazione.

In accordo ai diversi studi sull'argomento, il modo nel quale ricerca e selezione contribuiscono al raggiungimento della sostenibilità dell'impresa non è univoco; come si è visto nel secondo capitolo, analizzando le pratiche in questione, il recruiting supporta la gestione ambientale accertandosi che i dipendenti abbiano familiarità con la cultura ambientale e ne mantengano i valori (Wehermeyer, 1996). Pertanto, si ipotizza che per rendere efficace il processo di selezione, le risorse umane si servano di strumenti volti al rilevamento di coerenza tra valori individuali ed organizzativi.

HP2a: La selezione ricerca un fit valoriale tra candidato ed organizzazione.

HP2b: La selezione si serve di appositi strumenti per indagare la personalità ed i valori ambientali dei candidati.

Per far sì che si verifichi affinità valoriale tra impresa e candidato, dalla letteratura emerge che la selezione dovrebbe veicolare l'obiettivo di sostenibilità ambientale dell'azienda. Secondo Jeronimo (2020), i processi di ricerca e selezione riflettono la sensibilità ecologica dell'impresa, e ciò anche tramite la job description; per Ones e Dilchert (2013) essa dovrebbe includere tra i requisiti, i tratti di personalità legati a comportamenti sostenibili (coscienziosità, amicalità). Per queste ragioni si presuppone che il job posting delle imprese orientate alla sostenibilità

ambientale sia molto improntato alla sfera ecologica; si avanza quindi la seguente ipotesi:

HP2c: La job description riflette la sostenibilità ambientale dell'impresa.

Come ultima ipotesi relativa alle pratiche di ricerca e selezione, si vuole indagare la sostenibilità degli stessi processi. L'avanzamento della tecnologia ha permesso di rendere abituali azioni fino a qualche tempo fa impensabili, come l'invio delle candidature online, o la pubblicazione degli annunci su portali specializzati e nei siti web aziendali, permettendo una notevole riduzione del consumo di carta. Diversi articoli riportano la possibilità di svolgere l'intero processo di selezione internamente online, (Renwick et al., 2013; Bangwal & Tiwari, 2015; Khurshid & Darzi, 2016), confermata dalla situazione pandemica nella quale stiamo vivendo, che ha fatto di un'opportunità necessità migliorando notevolmente l'impatto ambientale dei processi in questione. Si ipotizza pertanto che le aziende strutturino il processo di selezione in gran parte online, implementando così il proprio grado di sostenibilità.

HP2d: Le aziende ricorrono a processi di selezione online.

Per garantire una buona reputazione del brand, le aziende mettono in atto pratiche di Employer Branding, volte a promuovere un'immagine positiva dell'organizzazione. In alcuni studi, è emerso un forte interesse, da parte delle nuove generazioni, ai temi della sostenibilità e dell'ambiente (Renwick et al., 2013), più accentuato rispetto al passato. Questo comporta una possibilità, oltre che un'esigenza, per le imprese odierne, che per attrarre i migliori talenti dovranno inserire nelle proprie strategie comunicative gli aspetti legati alla sfera ambientale. Dallo studio condotto nel 2009 da Ehnert, queste pratiche sembrano già essere una realtà tra alcune imprese, soprattutto multinazionali, le quali si servono del Green HRM come forma di Employer Branding; si ipotizza pertanto che le aziende odierne facciano ampio ricorso al Green HRM all'interno delle proprie pratiche di attraction.

HP3: Le aziende utilizzano il Green HRM come forma di Employer Branding.

3.3 Formazione e sostenibilità ambientale

La formazione è il fattore che accomuna la maggior parte delle pubblicazioni sul tema della gestione sostenibile delle risorse umane; nonostante i contrasti degli articoli sul riscontro in termini di performance delle pratiche analizzate, la formazione appare, di comune accordo, elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale. Essa garantisce all'impresa il miglioramento dei comportamenti e dei processi, tramite il trasferimento ai collaboratori delle conoscenze sulla gestione ambientale. I processi formativi interni all'organizzazione permettono di dotare i dipendenti delle "core skills" per la sostenibilità ambientale dell'organizzazione (May & Flannery, 1995) e li formano sui metodi di lavoro capaci di conservare energia e ridurre gli sprechi (Zoogah, 2011). Sulla base di questi ed altri contributi riportati nel precedente capitolo, emerge che la formazione rappresenti un importante stimolo alla sostenibilità sotto il punto di vista tecnico, preparando i dipendenti dell'organizzazione a modalità di lavoro specifiche e sviluppandone conoscenze e competenze. In virtù di tali evidenze si ipotizza che, in quelle organizzazioni sensibili al tema ambientale, la formazione fornisca conoscenze tecniche volte al miglioramento della sostenibilità ambientale dell'impresa.

> ***HP4: La formazione contribuisce alla sostenibilità ambientale dell'organizzazione.***
>
> *HP4a: la formazione fornisce conoscenze tecniche per la sostenibilità ambientale.*

Come sostenuto da diversi studi, affinché l'azienda disponga di un approccio ambientale avanzato, il solo cambiamento dei processi di produzione e dei materiali risulta insufficiente (Stone 2000; Kitazawa & Sarkis 2000); sulla scorta della teoria AMO, inoltre, la partecipazione ed il coinvolgimento dei dipendenti alla gestione ambientale si dimostrano fondamentali in tal senso. Come analizzato in precedenza, un'effettiva partecipazione dei collaboratori apporta benefici su diversi fronti: permette di usufruire della, difficilmente replicabile, conoscenza tacita dei dipendenti (Boiral, 2002), dà la possibilità di contare sull'impegno e la responsabilizzazione del lavoratore (Govindarajulu & Daily,

2004) ed infine, sviluppa una cultura aziendale apertamente orientata ai valori della sostenibilità ambientale (Renwick et al., 2013).

Come emerge dalla letteratura, l'ingaggio del lavoratore al tema è indispensabile per l'effettiva riuscita della gestione ambientale ed è stato dimostrato che l'elemento culturale giochi un ruolo chiave nel coinvolgimento dei dipendenti, incoraggiando questi ultimi a dare il proprio contributo (Madsen & Ulhoi, 2001). La partecipazione dei dipendenti deriva tuttavia anche dalle loro conoscenze e per questo, devono essere ben formati circa le questioni ambientali che influenzano il loro posto di lavoro (Madsen & Ulhoi, 2001); in aggiunta agli strumenti evidenziati nel precedente capitolo, come le newsletter, la comunicazione interna o la definizione di appositi gruppi di lavoro per la definizione delle modalità di azione (Renwick et al., 2013), si ritiene che la formazione possa essere uno dei processi più efficaci per il coinvolgimento del dipendente e nel permettere l'adesione ai valori ambientali. La formazione ha infatti la facoltà di veicolare in modo chiaro il contenuto comunicativo che l'organizzazione vuole far pervenire ai collaboratori: può trasmettere informazioni sulla sostenibilità ambientale e l'impegno dell'azienda nel portare avanti questi obiettivi, così come i valori chiave dell'impresa ed i comportamenti attesi. Secondo Jackson e colleghi (2011) una formazione di questo tipo può essere implementata nelle organizzazioni che desiderino creare un cambiamento nella cultura aziendale[17]. La formazione permette di dare e ricevere informazioni, ed è responsabile del processo di knowledge management dell'organizzazione, rendendo la conoscenza tacita dei singoli, patrimonio e valore distintivo per l'intera azienda.

In relazione a questi temi, le ipotesi sono le seguenti:

HP4b: La formazione veicola la cultura organizzativa.

HP4c: La formazione permette la gestione della conoscenza tacita.

[17]Dall'articolo di Jackson e colleghi emerge che le iniziative di formazione ambientale falliscano per diverse ragioni: un'analisi inadeguata dei bisogni, il mancato trasferimento nel lavoro di quanto appreso, la mancanza di impegno effettivo o percepito per gli obiettivi formativi tra i dirigenti di alto livello ed il cinismo dei dipendenti, per citarne alcuni. È dunque importante compiere un'attenta analisi precedentemente alla definizione del percorso formativo.

Tra le ragioni del successo o fallimento delle iniziative formative appena discusse, vi è l'atteggiamento del management. La percezione che i dipendenti hanno della condivisione e dell'effettiva importanza data dal management al problema della gestione ambientale, condiziona notevolmente la loro predisposizione ad ingaggiarsi ai progetti presentati. D'altro canto, la competenza dei manager riveste un ruolo chiave anche nelle strategie messe in atto dall'azienda per ridurre il proprio impatto ambientale. In uno studio del 2004, condotto da Branzei e colleghi, si è osservato che i dirigenti promuovono iniziative allineate ai propri valori individuali; da ciò si deduce che anche la formazione del vertice organizzativo rappresenti un aspetto cruciale per l'orientamento delle politiche e pratiche aziendali di sostenibilità. Per tali ragioni l'azienda potrebbe agire strategicamente creando delle partnership con gli istituti di formazione, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e la propria esperienza, per ottenere un ritorno futuro in termini di capitale umano. Starkey e Crane (2003) attribuiscono infatti alle business school un ruolo fondamentale nell'educare i futuri leader della sostenibilità.

HP4d: La relazione dell'impresa con il sistema educativo sottende obiettivi di sostenibilità.

3.4 La sostenibilità nelle politiche di welfare

Parlando di Green HRM, gli articoli presentati nei precedenti capitoli fanno riferimento alla totalità delle pratiche di competenza delle risorse umane. Galpin e colleghi (2015) sostengono che, nel tentativo di sviluppare i valori e le competenze dei dipendenti, affinché apportino un contributo alla sostenibilità, l'intera catena del valore delle RU venga integrata a tali obiettivi: dai criteri di ricerca e selezione, alla formazione, gli incentivi, oltre che lo scambio di informazioni, l'empowerment, fino a delle corrette modalità di licenziamento. In relazione alla trasformazione ecologica dell'organizzazione, Opatha ed Arulrajah (2014) annoverano tra i processi HR responsabili di corretti imput e delle successive performance, anche il "welfare management"; la creazione del Green HRM comporta l'inclusione di politiche, procedure e pratiche che garantiscano i

giusti input e le prestazioni desiderate dal lavoro dei dipendenti. Idealmente, secondo gli autori, è possibile rendere ecologica ogni funzione. Opatha ed Arulrajah tuttavia, proseguendo nell'analisi non inseriscono evidenze a sostegno delle pratiche di welfare.

Sulla base di queste tesi, si ipotizza che anche le pratiche di welfare contribuiscano alla formazione della sensibilità ambientale nei dipendenti dell'impresa.

HP5: Il welfare rientra tra le pratiche di Green HRM.

3.5 Metodo e strumenti

Al fine di verificare le ipotesi precedentemente illustrate ci si servirà dello studio di un caso aziendale. L'indagine condotta è di tipo qualitativo ed ha previsto la realizzazione di tre interviste con dei professionisti del settore HR.

Relativamente alla scelta dell'organizzazione da analizzare, la ricerca è stata guidata, in primo luogo, dal settore nel quale l'azienda opera; si è data la preferenza alle imprese dell'energia e del settore chimico-farmaceutico, in virtù del loro stretto legame con la tematica ambientale. In secondo luogo, sono state individuate quelle aziende di grandi dimensioni, pertanto aventi una funzione risorse umane strutturata, la cui comunicazione è volta alla trasmissione dell'impegno portato avanti nei riguardi della sostenibilità ambientale.

L'azienda oggetto del caso studio è Gruppo Hera, una multiutility italiana che opera nei business dell'energia, gestione rifiuti e servizio idrico. Hera ha strutturato l'intera strategia su sostenibilità e valore condiviso, e coinvolge la gestione HR per il raggiungimento dei risultati attesi.

Le interviste, che si sono tenute nel mese di gennaio 2021, sono state guidate da domande aventi come oggetto specifiche pratiche HR realizzate dall'impresa e la loro modalità di attuazione; esse sono poi state ricondotte alla letteratura del Green HRM.

I principali aspetti indagati sono:

- Ricerca e selezione, tramite l'intervista con il Dott. Andrea Capano
- Formazione e relazioni con il sistema educativo, con la Dott.ssa Daniela Bottega
- Welfare aziendale con l'Ing. Gianluigi Mangone.

Le risorse umane dell'azienda legano la propria strategia al piano industriale presentato annualmente che, nel periodo di svolgimento delle interviste, non era ancora stato pubblicato per l'anno in corso; per questa ragione le pratiche discusse fanno riferimento alla pianificazione 2020.

3.5.1 Risultati attesi

Dall'analisi del case study ci si aspetta di trovare riscontro dell'effettivo utilizzo delle pratiche presenti in letteratura sul tema; sulla base delle premesse, l'attesa è di raccogliere informazioni rilevanti finalizzate a dare risposta alle ipotesi avanzate in precedenza, e dimostrare dunque l'impatto delle risorse umane nella sostenibilità dell'impresa.

Il prossimo capitolo, avente come oggetto la trattazione del caso studio, racchiude, in aggiunta ai contenuti delle interviste, una definizione del contesto organizzativo nel quale le pratiche analizzate si collocano, la strategia, la cultura aziendale e la presenza di documenti e unità dedicate alla sostenibilità.

Capitolo 4: Il caso Hera S.p.A.

4.1 Il Gruppo Hera

Hera nasce nel 2002 dall'aggregazione di undici aziende municipalizzate emiliano-romagnole ed intraprende un cammino di costante crescita che la porta ad incorporare nel gruppo altre società attive negli stessi ambiti, divenendo la prima esperienza nazionale di questo tipo.

Quotata in Borsa dal 2003, Hera è oggi tra le maggiori multiutility nazionali, operativa principalmente nei settori:

- ambientale (gestione rifiuti)
- idrico (acquedotto, fognature e depurazione)
- energetico (distribuzione e vendita di energia elettrica, gas e servizi energia)

ai quali si aggiungono poi l'illuminazione pubblica ed i servizi di telecomunicazione.

Essa detiene una posizione di leadership nel panorama dei servizi pubblici italiani, testimoniata dalla presenza del gruppo in 330 comuni di Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto; l'azienda serve oltre 3,5 milioni di cittadini impiegando più di novemila dipendenti.

La pluralità dei servizi che gruppo Hera offre è soggetta ad uno sviluppo costante e continuo, in virtù delle leve strategiche su cui è basato l'impianto del gruppo, vale a dire: crescita, efficienza, eccellenza, innovazione ed agilità.[18]

4.1.2 Mission e Valori

Nel 2005 Hera ha avviato un percorso di verifica della propria mission e dei valori cardine dell'azienda che, tramite un lavoro congiunto di diverse funzioni, ha dato vita alla ridefinizione degli stessi.

[18] Il Gruppo Hera - la Multiutility Acqua Ambiente ed Energia

Fonte: www.e-gazette.it

MISSION

"Hera vuole essere la migliore multiutility italiana per i suoi clienti, i lavoratori e gli azionisti, attraverso l'ulteriore sviluppo di un originale modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente.

Questo per l'azienda significa essere motivo di orgoglio e fiducia per: i clienti, donne e uomini che lavorano nell'impresa, gli azionisti, il territorio di riferimento, i fornitori."[19]

VALORI

I valori nei quali il gruppo si riconosce sono: integrità, trasparenza, responsabilità personale e coerenza.

- INTEGRITA`: Hera è un'azienda in cui la legalità, la correttezza, l'onestà, l'equità e l'imparzialità dei comportamenti all'interno e all'esterno dell'impresa costituiscono un comune modo di sentire e di agire. Nella condivisione di questi principi si instaurano rapporti duraturi con clienti e fornitori, generale trasparenza nelle relazioni con i terzi, equo riconoscimento del lavoro dei collaboratori.
- TRASPARENZA: Hera si impegna a fornire a tutti i suoi interlocutori, in modo chiaro, completo e tempestivo, le informazioni relative alle azioni condotte a tutti i livelli d'impresa. Per Hera essere trasparenti significa adottare strumenti di gestione aperti al dialogo con i propri interlocutori con l'obiettivo di corrispondere alle attese di informazione e conoscenza degli impatti economici, sociali e ambientali delle attività aziendali.

[19] La RSI in Hera: Missione e Valori (gruppohera.it)

- RESPONSABILITA` PERSONALE: lavorare in Hera comporta un impegno a instaurare un rapporto fiduciario con i propri colleghi e, più in generale, con tutti gli interlocutori. È ritenuto essenziale impegnarsi con lealtà ed efficacia per conseguire gli obiettivi aziendali con la consapevolezza dei propri compiti e delle proprie responsabilità.
- COERENZA: essere coerenti significa per ognuno impegnarsi ad attuare quotidianamente in ogni azione la missione, i valori e i principi di funzionamento dell'azienda. Essi sono ritenuti base fondante della pianificazione strategica, degli obiettivi e della gestione operativa.

4.1.3 Il legame con la sostenibilità

Come ben si evince dal bilancio di sostenibilità presentato da Hera per l'anno 2019 il legame con la sostenibilità è tangibile, anche in relazione ai business nei quali l'azienda opera. La consapevolezza della necessità di un'integrazione concreta tra sostenibilità e strategie aziendali accompagna l'organizzazione da più di un decennio, che dal 2005 ha introdotto un'unità appositamente dedicata alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, per assicurarne la piena integrazione nella gestione aziendale (Bocchi & Venier, 2019). A ciò si aggiunge la rendicontazione agli stakeholder; da sempre elemento prioritario, è stata progressivamente integrata con un sistema di Balanced Scorecard per quadri e dirigenti, permettendo l'inserimento di obiettivi di responsabilità sociale entro il sistema di incentivazione di questi. La pratica di verifica del bilancio di sostenibilità, infine, vede Hera come pioniera: già dal 2007, diversi anni prima dell'introduzione, da parte dell'Unione Europea, della Direttiva Branier[20] (2014), gruppo Hera ha introdotto la verifica, eseguita da parte di un ente esterno, del proprio bilancio di sostenibilità, il cui testo viene poi approvato in CdA contestualmente al bilancio economico. L'insieme di queste iniziative hanno sviluppato nell'azienda un forte background, garantendole la prontezza necessaria a rispondere alle nuove sfide ambientali e sociali, come quelle contenute nei Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, le quali rivestono un ruolo guida nell'identificazione delle aree di impatto

[20] Essa prevede l'obbligatorietà per le imprese europee di grandi dimensioni della redazione di una rendicontazione non finanziaria.

delle attività di Hera e permeano la stesura del bilancio di sostenibilità. Come gli stessi Bocchi e Venier riportano in un articolo del 2019, pubblicato dall' Harvard Business Review Italia, la misurazione del valore condiviso diviene un'azione necessaria nel reporting delle imprese, poiché permette di oltrepassare il trade off tra gli obiettivi organizzativi e quelli della società in generale; sulla scorta di Porter e Kramer (2011), i due dirigenti del gruppo condividono l'idea di un valore condiviso nato dalla capacità di "cogliere i punti di intersezione tra business e società" e considerarli come "altrettante opportunità di sviluppo economico" passando da una CSR reattiva ad una di tipo strategico. Dal 2016 inizia in Hera un percorso volto a disegnare l'approccio del gruppo alla creazione di valore condiviso, inteso come il momento di convergenza tra i margini operativi dell'azienda, derivanti dal proprio business e i driver dell'agenda globale, le "call to action" cioè, per il cambiamento verso una crescita sostenibile, indicate dalle politiche locali e globali. In tal modo Gruppo Hera intraprende un nuovo approccio alla CSR, che va oltre la semplice integrazione delle attività nel business, divenendo "faro" per la strategia e guida nell'innovazione. Ciò si è tradotto nel piano industriale 2018-2022, costruito affinché il 40% del Margine Operativo Lordo derivi da attività di business che rispondono alle call to action identificate.

4.1.4 Gli strumenti della sostenibilità

A livello organizzativo Hera si è dotata di molteplici strumenti per rendere concreto l'obiettivo della sostenibilità, attraverso la promozione di buone pratiche di comportamento e veicolando il messaggio dell'importanza del tema ai propri dipendenti.

4.1.4.1 Codice etico e Comitato etico & sostenibilità

Il Codice etico è uno strumento della responsabilità sociale delle imprese[21], un riferimento per i lavoratori del gruppo volto ad indirizzarne la gestione secondo i valori ed i principi di funzionamento definiti. L'ultimo aggiornamento del Codice è stato approvato alla fine del 2019 e si caratterizza per una spiccata attenzione alla sostenibilità. La filosofia alla base del documento, come si legge nello scritto,

[21] La RSI in Hera: Codice Etico (gruppohera.it)

rintraccia nel comportamento etico la percezione dell'urgenza delle sfide di carattere sociale ed ambientale, le quali richiedono l'attenzione da parte di tutti, e la volontà di farsene carico. Tra le esigenze rilevate vi sono anche la necessità di combattere il riscaldamento globale e la solidarietà verso i popoli in difficoltà, contornate dall'auspicio di un'attenzione diffusa a queste tematiche, da parte dell'impresa e, soprattutto, delle persone che la costituiscono, a prescindere dal loro grado di responsabilità.[22] Affianco alla formulazione del Codice etico, vi è la costituzione di un comitato etico, rinominato dal 2019 "Comitato etico e sostenibilità" al fine di sottolineare la relazione di questo con la sostenibilità a seguito dell'ampliamento delle aree di competenze sul tema. Il comitato etico ha l'obiettivo di offrire una competenza ed un contributo rilevante alle attività di controllo ed indirizzo riguardanti la sostenibilità, affiancandosi agli altri istituti interni; la sua attività riguarda soprattutto processi, comportamenti e procedure, i quali devono essere in linea con i valori di Hera. Per garantire la coerenza tra comportamenti e attese è necessario andare oltre la semplice sanzione dei comportamenti scorretti, e indurre quelli desiderati.

4.1.4.2 I Principi di funzionamento

All'interno del Codice etico vi è una sezione dedicata ai "principi di funzionamento", vale a dire le linee di condotta che Hera intende mantenere per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. Essi sono:

- Sostenibilità e valore condiviso
- Qualità ed eccellenza del servizio
- Efficienza
- Innovazione e miglioramento continuo
- Coinvolgimento e valorizzazione
- Volontà di scegliere

Appare evidente l'attenzione alla sostenibilità del primo punto; l'obiettivo che sottende questo principio è il focus sul lungo periodo, vale a dire la capacità dell'impresa di durare nel tempo, migliorando al contempo società e ambiente per le generazioni future. In tal modo l'organizzazione trasmette ai propri

[22] 2020_02_11_Hera_codice_etico.1582791518.pdf (gruppohera.it)

stakeholder una visione di sviluppo ispirata alla tutela e rigenerazione delle risorse a disposizione.

4.1.4.3 Direzione Valore condiviso e Sostenibilità

Questa unità, inizialmente chiamata “Direzione Corporate Social Responsibility” nasce nel 2005 con il fine di integrare la responsabilità sociale e la sostenibilità nella gestione aziendale; in linea al percorso evolutivo dell’azienda essa ha poi preso il nome di “Direzione Valore Condiviso e Sostenibilità”. La Direzione ha la responsabilità di proporre e definire le linee guida aziendali sulla responsabilità sociale d’impresa e sulla creazione di valore condiviso nonché le politiche in materia di rendicontazione e di accountability sul valore condiviso e sulla sostenibilità; essa presidia il sistema balanced scorecard, redige la rendicontazione sulla sostenibilità e propone iniziative in ambito Csr/Csv. La Direzione collabora alle iniziative di stakeholder engagement ed è responsabile del periodico aggiornamento del codice etico del Gruppo. Il Direttore Vcs è, inoltre, un membro del Comitato etico e sostenibilità del Gruppo (Bilancio di Sostenibilità 2019, p.60).[23]

4.1.4.4 Bilancio di sostenibilità

La direzione Vcs si è occupata della redazione del Bilancio di Sostenibilità 2019, un documento presentato sotto forma di case study, tramite il quale tutti gli stakeholder, sia interni che esterni, hanno la possibilità di prendere visione delle iniziative e i risultati che l’organizzazione ha raggiunto nella sfera non finanziaria. Il Bilancio di sostenibilità oltre che uno strumento di rendicontazione in linea con il valore della trasparenza è un importante mezzo per la comprensione dello stretto legame tra attività del gruppo e sostenibilità, declinata a livello operativo tramite gli obiettivi di sviluppo sostenibile 2030, associati nel documento alle aree di business di Hera; gli SDGs interessati sono undici e costituiscono la porzione dell’agenda a cui Gruppo Hera contribuisce, sintetizzati nel bilancio in tre ambiti: uso intelligente dell’energia, uso efficiente delle risorse ed infine innovazione e contributo allo sviluppo. Tra i temi trattati che più si legano alla sostenibilità

[23] Cover 1 (gruppohera.it)

ambientale vi sono la gestione sostenibile della risorsa idrica, promozione dell'efficienza energetica e diffusione delle energie rinnovabili, riduzione delle emissioni di gas serra, rispetto delle normative ambientali e sociali, qualità dell'aria e del suolo, impatti ambientali di impianti di trattamento rifiuti, integrazione degli aspetti climatici nella governance, nella strategia e nell'analisi dei rischi (Bilancio di sostenibilità 2019, p.98).

Gruppo Hera si mostra quindi, alla luce dei messaggi veicolati e di ciò che in questa tesi vengono definiti gli "strumenti" della sostenibilità dell'azienda, consapevole della crescente chiamata ad un cambio di paradigma e concretamente impegnata affinché la prospettiva sostenibile diventi sempre più un elemento cardine della propria attività e del business.

4.1.5 Le pratiche HR

Come è possibile constatare dal contenuto delle interviste riportate nelle prossime pagine, anche le politiche di gestione delle risorse umane di Hera possono essere inscritte in un'ampia strategia di sostenibilità. Molte delle iniziative proposte dalla funzione rimarcano la connessione con la strategia e la sensibilità ambientale che, in quanto organizzazione, il Gruppo vuole trasmettere. Lo sforzo per il raggiungimento degli obiettivi e le pratiche messe in atto non sono soltanto finalizzate ad uno storytelling che restituisca ad Hera l'immagine di azienda virtuosa, bensì sottendono una visione di sviluppo nel lungo periodo. La funzione HR, sulla base dei processi analizzati, è attiva nella diffusione di una cultura organizzativa del valore condiviso e della tutela delle risorse e questo si riflette anche sulle modalità di lavoro: recentemente le risorse umane hanno vinto un contest interno su sostenibilità, riduzione degli sprechi e salvaguardia dell'ambiente, tramite la riduzione del consumo di carta. L'azione oggetto della sfida si inserisce in un nuovo stile di lavoro, ed ha permesso di far prendere coscienza della possibilità di continuare a svolgere i propri compiti in modo efficiente e con un minor impatto, consentendo il passaggio da una sostenibilità espressa nel piccolo dell'azione individuale alla macro-dimensione organizzativa e sociale. Il preesistente indirizzo alla sostenibilità ha subito una notevole accelerazione, inoltre, con la situazione pandemica, che ha reso inevitabile l'adattamento alle nuove abitudini.

4.2 I processi di Ricerca e Selezione

Riguardo ai processi di ricerca e selezione è stata svolta un'intervista con il Dott. Andrea Capano, che in Hera si occupa di Talent Acquisition ed Employer Branding. Il tema della sostenibilità fa emergere molti spunti in relazione a queste pratiche, le quali mostrano uno stretto legame con l'implementazione degli obiettivi di sostenibilità ambientale del Gruppo.

4.2.1 Ricerca, Selezione e sostenibilità

La pianificazione del fabbisogno di personale nasce da una necessità di competenze, professioni, saperi, a cui la selezione deve rispondere. Ricerca e selezione rivestono tuttavia un doppio ruolo; se da un lato, infatti, tali processi sono il riflesso delle direttive dell'azienda in termini di fabbisogni, dall'altro appaiono driver nella definizione della strategia. Questo secondo aspetto è conseguenza dell'osservatorio privilegiato sul mercato del lavoro che permette a chi si occupa di ricerca e selezione di intercettarne i trend. Hera, nello specifico, si è dotata di strumenti di analisi di mercato e svolge attività di business intelligence su determinati ruoli e competenze, al fine di indagarne l'evoluzione; ciò serve anche a comprendere dove ricercare le competenze individuate (la partnership con la Bologna Business School ne è un esempio), e a monitorare il posizionamento delle altre organizzazioni. Ne consegue che, in un'azienda come Hera, la quale fa della sostenibilità un fondamentale elemento della propria strategia, ricerca e selezione appaiono rilevanti per l'implementazione della sostenibilità organizzativa; ciò avviene attraverso la scelta dei candidati aventi competenze rispondenti ai fabbisogni identificati e, al contempo, tramite il ruolo di influenza che i processi giocano nei riguardi della strategia, grazie al rapporto diretto con il mercato del lavoro.

4.2.1.2 La sostenibilità del processo

In Hera ricerca e selezione concorrono ad implementare la sostenibilità organizzativa tramite l'adozione di pratiche ecologiche nei propri processi. Già da

qualche anno i recruiter che partecipano ai Career Day delle università non accettano curriculum cartacei, ma invitano coloro che desiderano sottoporre la propria candidatura a farlo tramite il portale presente sul sito web aziendale; il processo di selezione, inoltre, ancor prima dello scorso anno avveniva in gran parte online, dai colloqui agli assessment, anche quelli di gruppo. Il processo verrà ribilanciato al termine della situazione di emergenza, dal momento che è intenzione dell'azienda far avere, qualora possibile, il colloquio finale in presenza; gli strumenti sviluppati e velocemente implementati nell'ultimo anno, verranno mantenuti con il fine di ridurre spostamenti non necessari di candidati, talvolta lontani.

4.2.2 Il "Fit valoriale" candidato-organizzazione

Uno dei principali driver nella selezione è il fit motivazionale e valoriale del candidato con la cultura dell'organizzazione. In Hera i valori organizzativi sono al tempo stesso elementi di business, motivo per cui, a maggior ragione, la ricerca è focalizzata all'individuazione di candidati che conoscano, e si rispecchino, nelle attività del Gruppo e i suoi valori. Questo aspetto è importante in riferimento al cosiddetto "purpose", elemento centrale per le nuove generazioni, anche dal punto di vista lavorativo. Al giorno d'oggi la ricerca lavorativa ha sempre più a che fare con un fine superiore, che trascende gli aspetti della sicurezza dell'impiego, della retribuzione o dell'acquisizione di competenze, seppur elementi fondanti; le nuove generazioni ricercano cioè un fine nel proprio lavoro, che vada oltre l'utilità all'azienda e permetta loro di credere in ciò che fanno e nel perché lo fanno. La condivisione del purpose crea senso di appartenenza, il quale genera a sua volta performance, motivo per cui Gruppo Hera ricerca candidati in linea ai valori della sostenibilità, essendo il suo business incentrato su acqua, energia, e ambiente. Nel modello di selezione dei candidati la valutazione delle competenze è affiancata a quella di attitudini e motivazione, che insieme fungono da differenziali nella scelta tra candidati aventi pari competenze tecniche. Si pensa che, quello della sostenibilità, sia un tema culturale, pertanto oggetto di una transizione lenta; con l'intervento di corrette pratiche di ricerca e selezione dei candidati esso può ricevere un contributo positivo dato dall'allineamento iniziale dei valori.

4.2.3 Strumenti di selezione per la sostenibilità

In Hera sono stati definiti dei “modelli di leadership aziendale” sui quali viene strutturato il processo di selezione; essi si compongono di otto dimensioni, a seguito declinate in declaratorie distinte per qualifica, e dichiarano i comportamenti attesi del management e degli altri dipendenti. Gli strumenti adottati in fase di selezione sono basati su questi modelli, che definiscono un archetipo di comportamento coerente con i valori aziendali, compresa la sostenibilità. Un esempio è dato dal test attitudinale, un test psicometrico basato sul modello dei Big Five, così come lo stile adottato nelle interviste; le interviste utilizzate sono di tipo comportamentale, finalizzate ad indagare quanto la persona ha agito una determinata competenza, favorendo un approccio evidence based e data driven alla selezione.

4.2.4 Il sistema di Attraction

Le iniziative rivolte alla sostenibilità portate avanti da Hera vengono comunicate all’esterno dell’organizzazione tramite una strategia di comunicazione integrata. Solo occasionalmente riportato nelle job description degli annunci postati, si fa ricorso all’impegno per la sostenibilità della multiutility per quelle società del gruppo meno note. Un esempio concreto è dato da Aliplast, società facente parte di Hera Ambiente che si occupa del recupero e reinserimento nel mercato di materiale plastico; nonostante il business di Aliplast sia fondamentale ed estremamente impattante in termini di sostenibilità, essa opera in un territorio diverso da quelli che denotano una forte presenza del Gruppo ed è meno conosciuta a livello di brand. Nel rapporto diretto con il candidato viceversa, si fa ampio ricorso ad informazioni sulla sostenibilità di Hera, associate ad aspetti come la possibilità di sviluppo ed il welfare. La scelta di non puntare sull’annuncio della job deriva dal sistema ben più ampio di attraction, che comunica sotto diverse forme il messaggio della sostenibilità: il sito aziendale è incentrato moltissimo sui temi della sostenibilità, così come i post su Linkedin. Hera ritiene la sostenibilità un modo di fare business e sceglie di sfruttarla nella comunicazione con il fine di attrarre i migliori talenti.

4.2.5 Riscontri di performance

In Hera vengono svolti studi relativi alla convergenza tra le valutazioni dei candidati effettuate in fase di selezione e quelle eseguite nel processo di sviluppo. Le valutazioni in oggetto, aventi in comune il riferimento al modello di leadership, sono volte alla definizione di efficacia delle pratiche di assunzione. L'analisi mostra risultati positivi in termini di performance e comportamenti, la quale indica la riuscita del processo di selezione.

4.3 La Formazione

Per indagare il legame tra sostenibilità e formazione è stata condotta un'intervista con la Dott.ssa Daniela Bottega, HR del Gruppo Hera che si occupa di formazione & corporate university, e ricoprire inoltre il ruolo di referente del sistema educativo.

4.3.1 Piano di apprendimento e sostenibilità

Dall'intervista emerge un forte legame tra la sostenibilità e il piano di apprendimento del gruppo; esso viene formulato annualmente a seguito della delibera del piano industriale, il quale funge da riferimento per la definizione degli obiettivi formativi dell'azienda. Ciò indica una stretta relazione tra business e formazione, la quale appare un elemento strategico fondamentale. In virtù di questo legame, il tema della sostenibilità si ritrova nel piano industriale così come nel progetto formativo di Hera che, tra i propri obiettivi, ne racchiude uno legato a "sviluppo sostenibile e circolarità". L'impianto formativo mette assieme l'identità di Hera, i propositi di sviluppo dell'azienda e gli input provenienti dal mercato esterno; questi elementi insieme ben si legano alla crescente chiamata alla sostenibilità che, tramite il processo formativo, si traduce nell'intento di rafforzare cultura e competenze volte alla creazione di valore condiviso e allo sviluppo dell'economia circolare, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda.

4.3.2 Formazione tecnica e trasversale

Nel gruppo Hera la formazione sul tema della sostenibilità avviene sia sotto un punto di vista tecnico, sia come elemento trasversale.

La formazione trasversale sulla sostenibilità nasce con lo scopo di creare divulgazione su questa tematica, a prescindere dal ruolo che il dipendente ricopre all'interno dell'organizzazione; una maggior consapevolezza degli aspetti che ruotano attorno al concetto di sostenibilità e la comprensione dell'impatto potenziale che l'azione di ogni singolo può avere, pur non ricoprendo incarichi ad essa direttamente connessi, sono il focus di quest'ambito della formazione. Tali nozioni vengono proposte fin da subito ai dipendenti, per i quali è prevista la partecipazione ad un processo di onboarding da svolgere entro un anno dal loro ingresso in azienda; "AlfabEtico", questo è il nome dato all'iniziativa, è un corso di formazione, rivolto a tutti i neoassunti, nel quale viene illustrata la strategia di Hera. Esso è molto incentrato sul codice etico, sulla trasmissione dei valori e dei comportamenti attesi dal Gruppo, e mira a veicolare questi temi tramite un percorso di apprendimento pensato con diversi elementi interattivi attraverso l'app Mentimeter. Sempre in questa sede, vengono inoltre presentati il Global Compact, a cui Hera aderisce dal 2004, e l'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile; la condivisione di queste strategie di sviluppo e la conseguente introduzione di attività organizzative ad esse allineate, vengono spiegate all'interno di un video proposto ai neoassunti e realizzato dalla Direzione valore condiviso e sostenibilità. La prima parte del filmato fornisce una panoramica del contesto di riferimento nel quale le iniziative in questione si collocano, data dall'insostenibilità dell'attuale sistema economico e di sviluppo, per poi approfondire i contenuti degli obiettivi presentati dai documenti; la seconda parte spiega come la strategia di Hera sia in linea con essi e il modo in cui questi obiettivi diventino uno strumento per misurare i risultati dell'organizzazione. Queste scelte formative sono un modo per sensibilizzare i nuovi dipendenti sul tema e far comprendere loro la possibilità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, tramite il proprio lavoro e non solo: partendo dalla conoscenza dell'Agenda ONU, comprendendo le modalità di applicazione degli obiettivi di sviluppo alla propria quotidianità e diffondendo questa sensibilità ai propri colleghi, anche il singolo può fare la differenza.

Sempre in relazione alle iniziative trasversali di formazione, un aspetto emergente è dato dalla possibilità fornita al dipendente di scegliere il proprio percorso formativo. Da quest'anno Hera ha apportato dei cambiamenti al portale della formazione, che prenderà il nome di "My Academy"; all'interno del portale, il dipendente potrà prendere visione di diversi corsi disponibili e, in aggiunta ai corsi di formazione tecnica selezionati dal proprio responsabile, fare una proposta di altre eventuali iniziative di interesse. La schermata che apparirà una volta aperto il portale sarà simile a quella delle note piattaforme di streaming, pertanto di facile fruizione, con la differenza che il contenuto sarà dato dai percorsi di formazione; l'aspetto interessante sul tema della sostenibilità è che, in linea agli obiettivi dell'azienda precedentemente analizzati, ogni corso verrà presentato in riferimento all'SDG a cui viene ricondotto. L'idea di connettere gli obiettivi di sviluppo sostenibile ai moduli di formazione sorge ancora una volta dalla volontà di rendere consapevole il dipendente che qualsiasi azione può avere un impatto sul mondo, potenziando l'intento rendendo gli stessi soggetti i protagonisti della propria formazione.

Sono numerosi infine i progetti trasversali che si occupano di fare divulgazione sui temi della sostenibilità: è stato tenuto un workshop, aperto a tutti i dipendenti che desiderassero parteciparvi, sul tema dell'economia circolare, ed anche durante la situazione di emergenza pandemica le iniziative non si sono fermate, come testimoniato dal webinar sull'economia circolare con ospite Ellen MacArthur.

Come in precedenza anticipato, Hera affianca ad una formazione trasversale, spesso avente una forte valenza culturale ed estesa a tutta la popolazione organizzativa, una formazione tecnica, specifica per le attività che il dipendente si troverà a svolgere; quest'ambito della formazione riguarda gli aspetti per i quali i dipendenti devono ricevere una formazione specifica, ad esempio, la sostenibilità degli impianti o la creazione di un sistema sostenibile e circolare tra le attività, come avviene per l'impianto di compostaggio di Sant'Agata Bolognese[24]. Rientrano nei programmi di formazione tecnica le Academy Professionali, programmi di formazione che riuniscono il personale avente la

[24] Nell'impianto di compostaggio di Sant'Agata Bolognese vengono creati biometano e compost partendo dal rifiuto organico domestico.

medesima competenza tecnica. La formazione impartita dalle Academy è di tipo verticale, volta alla creazione di knowledge sharing e allo sviluppo del business di quell'area.

4.3.3 Relazioni con il sistema educativo

Alla luce del forte intreccio della propria strategia con la sostenibilità, Hera si mobilita al raggiungimento degli obiettivi identificati anche attraverso lo sviluppo di competenze da parte delle future generazioni. Il Gruppo mette a disposizione la propria esperienza e le competenze possedute per colmare il gap formativo nella preparazione dei sustainable manager del futuro, e lo fa attraverso la partnership nella definizione di veri e propri percorsi formativi, oltre che tramite attività di educazione per le scuole primarie e secondarie. Nello specifico, Hera è partner di Grenfin[25], un progetto dell'unione europea volto a fornire agli stakeholder del settore energetico la figura dell'esperto di energia sostenibile, vale a dire professionisti capaci di affrontare le mutevoli sfide del settore con una logica globale inclusiva. L'obiettivo del progetto è la creazione di un master congiunto in Green Energy e Finance e un modulo professionale per formare personale delle aziende ed esperti già attivi nel mercato del lavoro.

L'intento formativo coinvolge anche l'esterno dell'organizzazione tramite progetti di divulgazione scientifica per scuole elementari, medie e superiori, seguiti dalla Direzione Centrale Relazioni Esterne; ne sono un esempio i progetti "Pozzo di scienza" e "la grande macchina del mondo", dei percorsi volti a far conoscere fin da piccoli i temi della sostenibilità a bambini e ragazzi. La connessione agli stakeholder esterni ha un impatto nel business dell'azienda, seppur indiretto, poiché diffonde informazioni sui temi della sostenibilità, ambiente e sul ruolo del singolo, di cui Hera vuole essere sponsor.

La relazione con le scuole, infine, è sottolineata dall'uscita annuale del bando PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento – ex alternanza scuola lavoro). Questa è un'occasione per permettere l'ingresso dei

[25] GrEnFIn

ragazzi in azienda e, tramite dei progetti, farli entrare in contatto con una specifica tematica, talvolta sui temi della sostenibilità.

4.3.4 Dare voce ai dipendenti

La lunga esperienza dei dipendenti nel settore, il rapporto con i colleghi o con l'operatività del business, può portarli a sviluppare saperi talvolta sconosciuti al management: è necessario far emergere la conoscenza tacita dei propri collaboratori dando loro voce tramite spazi di confronto ed espressione. In Hera è stato creato un progetto interno dal nome "Eureka", una sorta di cassetta delle idee; essa è una piattaforma presente nel portale organizzativo, dove vengono lanciati dei contest tematici ai quali il personale può partecipare presentando la propria idea. Relativamente alla sostenibilità sono state lanciate delle sfide su economia circolare e sull'implementazione della raccolta differenziata, ma vi è la possibilità per il dipendente di proporre la propria idea senza la presenza di un contest in corso.

4.3.5 Riscontri di performance

Sebbene non sia semplice quantificare la performance dei dipendenti in relazione ai processi formativi, si è notato che, da un punto di vista qualitativo, rendere esplicita la connessione tra ciò che è sostenibile e lavoro ha permesso ai dipendenti di comprendere la complementarietà dei due aspetti; far capire che le due cose non sono scisse tra loro, comporta in qualche modo la mobilitazione di una piccola città, dal momento che la popolazione organizzativa di Hera è composta di più di novemila dipendenti. In generale, vi è sempre più sensibilità verso queste tematiche, e le performance del gruppo sono in crescita, pertanto è possibile vedere una correlazione tra l'aumento della comunicazione svolta sui temi della sostenibilità e performance.

4.4 Il sistema di Welfare

L'utilizzo di un sistema di welfare che rifletta e contribuisca agli obiettivi di sostenibilità ambientale dell'organizzazione non è una pratica molto diffusa in letteratura; l'intervista con l'Ing. Gianluigi Mangone, referente delle politiche welfare e compensation di Hera, spiega il modo in cui la ricerca del benessere del dipendente sia strettamente connessa con la vision e la mission aziendale, anche dal punto di vista della sostenibilità.

4.4.1 La filosofia del sistema di welfare

Come per le altre iniziative, l'obiettivo è che vi sia coerenza ed unità di intenti tra sistema di welfare e vision/mission aziendale; un'azienda come Hera, che fa degli obiettivi di sviluppo sostenibile la propria missione non può non tenere in considerazione la sostenibilità ambientale, e ciò si riflette nel crescente tentativo di allineamento dei processi, welfare incluso. Anche in relazione a questo ambito, le iniziative presentate al dipendente vengono inserite negli obiettivi di sviluppo delle Nazioni Unite, nel tentativo di trasferire il tema sostenibile dal piccolo al grande, generando una consapevolezza crescente. Il welfare in Hera nasce come elemento primo, come oggettività e mai come aspetto premiante, motivo per cui la quota prevista non cambia a seconda dell'inquadramento. Ciò cerca di stimolare la relazione tra soddisfazione, partecipazione e produttività: un dipendente soddisfatto partecipa più attivamente alle iniziative del Gruppo, e sentendosi parte dello stesso performa meglio. L'intero sistema di welfare è sostenibile, inoltre, poiché pensato in un'ottica di prossimità. Molti piani di welfare aziendale nascono con fornitori preimpostati; viceversa, in Hera il piano di welfare è pensato in ottica sostenibile, motivo alla base della scelta di non porre limite ai servizi in esso inseribili. Lo sforzo è quello di convenzionare le strutture del territorio per avere un impatto zero: ciò permette di non prendere la macchina per andare in palestra, ad esempio, o non dover recarsi in azienda per portare i figli al nido nei giorni in cui è previsto il lavora da casa.

4.4.2 Le iniziative

Come anticipato, il tentativo di avvicinare i servizi al dipendente si riflette nelle modalità di definizione delle iniziative di welfare. Essendo lo stesso dipendente a richiedere la convenzione al servizio a lui più comodo, negli ultimi anni sono state apportate delle modifiche che hanno avuto, in ultima istanza, un riscontro positivo. I nidi aziendali con cui l'azienda era convenzionata, si presentavano distribuiti in modo disomogeneo nel territorio e ciò, di conseguenza, non permetteva di lavorare in un'ottica di sostenibilità. La scelta è stata pertanto quella di sostituire il servizio in questione con un contributo monetario per ciascun figlio: la scuola deve essere la più comoda per il dipendente, quella cioè che permette di risparmiare tempo e consumi. Questo cambiamento ha di molto aumentato le richieste del contributo, che soprattutto durante la situazione pandemica ha giocato un ruolo fondamentale nella sostenibilità, evitando lunghi spostamenti per accompagnare i figli a scuola.

Un altro esempio della sostenibilità del sistema di welfare di Hera è l'incentivo al trasporto sostenibile. L'estensione territoriale del gruppo non permette a tutti i dipendenti di godere degli stessi servizi; l'azienda ha scelto di investire circa 200 mila euro nel rimborso delle spese di trasporto pubblico per ridurre l'inquinamento derivante dall'utilizzo di mezzi propri, permettendo a tutti i dipendenti di scegliere quelli a loro più congeniali. Questa iniziativa è associata alla limitazione degli ingressi nei parcheggi aziendali, al fine di rendere fattuale il ricorso al trasporto pubblico.

In azienda sono state predisposte, inoltre, delle postazioni di noleggio bici, che permettono anche ai dipendenti che si recano a lavoro in auto di utilizzare un mezzo di trasporto ecologico per lo svolgimento di commissioni in città.

Numerose sono poi le iniziative in fase di definizione, aventi tutte come focus la connessione tra sistemi di welfare e sostenibilità.

4.4.3 La comunicazione

La sostenibilità del welfare del gruppo si traduce anche in un approccio totalmente paperless; tutto viene fatto in digitale, mettendo a disposizione dei colleghi che non dispongono di un ufficio, come gli operativi, la possibilità di

accedere al portale tramite dei totem collocati negli spogliatoi. La comunicazione delle iniziative avviene tramite giornate evento dedicate, nelle quali gli stessi HR, i responsabili o i fornitori, spiegano ai dipendenti le iniziative di welfare, o ancora tramite newsletter, l'intranet, talvolta whatsapp. Le comunicazioni sulla sostenibilità possono arrivare anche tramite la busta paga, che sempre più sta venendo digitalizzata, e si cerca infine di attivare un costumer care interno che possa rispondere alle domande del dipendente sulle iniziative.

4.4.4 Oltre la compensation

Come si evince dal bilancio di sostenibilità, Hera porta avanti un sistema premiale e di compensation nel quale una parte della retribuzione è associata al raggiungimento di performance di sostenibilità. A tali pratiche, senza dubbio molto impattanti, si cerca di associare la sostenibilità del welfare, elemento questo, sempre più rilevante come forma di compensation, distintivo anche nell'attrazione dei talenti.

Capitolo 5: Risultati

Grazie al caso studio realizzato è stato possibile rispondere ai quesiti avanzati a seguito dell'analisi della letteratura sul filone del Green HRM.

La prima ipotesi riguarda l'effettiva attuazione di politiche HR che coinvolgano ed abbiano come riferimento la questione ambientale: attraverso l'esperienza del Gruppo Hera è possibile confermare questa tesi. In virtù del business nel quale opera e di una strategia fortemente improntata ad obiettivi di sostenibilità, l'azienda dimostra di adottare pratiche HR presenti nella letteratura sul tema, attestando l'allineamento tra i recenti studi sul Green HRM e la realtà delle pratiche organizzative nel contesto italiano; la stretta relazione di Hera con la sostenibilità, come dimostrato dal costante riferimento delle proprie attività agli obiettivi di sviluppo sostenibile, si riflette anche nelle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane, implementate sulla scorta del piano industriale del gruppo e pertanto ispirate da una prospettiva ecologica di tutela e recupero delle risorse.

Anche la seconda ipotesi testata, relativa ai processi di ricerca e selezione ha permesso di rispondere affermativamente al quesito iniziale. Il recruiting si inserisce nella più ampia strategia di sostenibilità ambientale dell'organizzazione e, grazie alla bidirezionalità caratterizzante il processo, sembra inoltre capace di influenzare ed orientare la stessa; l'osservatorio privilegiato di cui ricerca e selezione dispongono nei confronti del mercato del lavoro porta i responsabili delle risorse umane ad intercettare le tendenze emergenti, di cui la sostenibilità è tra le principali. Si presenta pertanto un'ulteriore possibilità: alla luce di quanto constatato, i processi analizzati non soltanto confermano l'ipotesi iniziale, ma sembrano avere un ruolo di guida nella definizione di una strategia di sostenibilità, oltrepassando in una certa misura la critica sollevata da De Stefano e colleghi relativa al ruolo supportivo delle risorse umane in questo contesto.

In Hera il processo di recruiting ripropone la necessità riscontrata dalla letteratura circa l'allineamento valoriale dei collaboratori con l'organizzazione. I valori ecologici sono un elemento fondamentale in fase di selezione, e pregiudicano talvolta la scelta di candidati aventi le stesse competenze; questi aspetti vengono

sondati attraverso strumenti appositamente ideati e costruiti sulla scorta dei modelli di leadership dell'azienda. Nello specifico vengono utilizzati test di personalità ed interviste comportamentali, strutturati per ricercare coerenza rispetto ai valori aziendali, sostenibilità inclusa.

Un'ipotesi verificata soltanto parzialmente riguarda le caratteristiche della job description. Nonostante le premesse, è stato riscontrato che gli annunci di lavoro pubblicati da Hera riflettano solo in determinate circostanze la sostenibilità ambientale dell'organizzazione: ciò solitamente accade per le società del gruppo meno note nel territorio. Questo aspetto si riconduce alla domanda relativa all'employer branding che, contrariamente alla precedente, è stata confermata. Nel comunicare l'immagine dell'organizzazione Gruppo Hera punta moltissimo sulla sostenibilità; ciò avviene attraverso la pubblicazione di post su LinkedIn, tramite il sito web aziendale e nel rapporto diretto con i candidati, in cui l'elemento ambientale viene espresso come punto di forza, insieme ad altri aspetti di sostenibilità dell'individuo: il welfare, la possibilità di sviluppo, la formazione. La comunicazione comprende pertanto anche le iniziative di sostenibilità legate alle risorse umane, motivo per cui è possibile affermare che il Green HRM venga utilizzato come forma di employer branding.

La previsione dell'utilizzo di processi di selezione online è quanto mai calzante. Tale aspetto, che in letteratura rientra tra le possibili pratiche, veniva già implementato da Hera attraverso il rimando delle candidature cartacee ad application online e ha ricevuto un notevole impulso dalla situazione pandemica; questa circostanza ha permesso all'azienda di adattarsi rapidamente al tentativo già avviato di una selezione effettuata in larga misura online, il che porta a confermare la tesi di partenza. La selezione contribuisce perciò a ridurre l'impatto ambientale dell'organizzazione anche attraverso la sostenibilità dei processi: dalla raccolta delle candidature, ai colloqui, fino all'assessment delle competenze, il recruiting ha adottato strumenti alternativi a quelli tradizionali, generando così un effetto positivo in termini di sostenibilità.

I rimandi della letteratura ad una formazione rivolta alla sostenibilità ambientale trovano riscontro nel caso Hera: la formazione rientra a pieno titolo tra le pratiche Green di gestione delle risorse umane adottate dall'azienda e appare lo strumento primario per veicolare la cultura ed i valori della sostenibilità; ciò si

manifesta fin dalla definizione del piano di apprendimento del gruppo, nel quale compare l'obiettivo dello "sviluppo sostenibile e circolarità", poi perseguito attraverso l'ideazione di percorsi formativi rivolti a tutta la popolazione aziendale. Le pratiche formative emerse dal case study hanno inoltre lo scopo di trasmettere informazioni sulle sfide connesse allo sviluppo sostenibile ed aumentare in questo modo la consapevolezza e la sensibilità dei dipendenti sul tema, com'è constatabile dall'iniziativa di onboarding "AlfabEtico"; questo permette l'alfabetizzazione del personale su importanti iniziative internazionali connesse alla sostenibilità (Global compact, Agenda ONU 2030) e diffonde la mentalità per la quale anche il singolo, congiuntamente all'impegno portato avanti dall'organizzazione, abbia la possibilità ed il dovere di agire in questa direzione. Le diverse iniziative formative, i webinar ed i corsi asincroni sono caratterizzati dal costante richiamo alla sostenibilità: ciò assicura familiarità con l'argomento e la comprensione della stretta relazione delle attività di Hera con tali obiettivi. La formazione in Hera dimostra pertanto di veicolare una cultura organizzativa della sostenibilità confermando l'ipotesi formulata.

I processi di formazione del Gruppo implementano inoltre le capacità e le competenze ambientali dei collaboratori, relativamente alle proprie mansioni. L'esperienza di Hera conferma le ipotesi sul contributo offerto dai processi formativi alla sostenibilità ambientale dell'organizzazione e sulla trasmissione di competenze tecniche ai dipendenti; la formazione progettata per le Academy professionali ne è l'esempio: essa raduna il personale della medesima area di competenza (acqua, ingegneria, ambiente ecc.) e lo forma in modo specifico per garantirgli conoscenze sempre aggiornate, ad esempio sulla creazione di un sistema circolare tra i business o sull'implementazione della sostenibilità degli impianti. L'obiettivo delle Academy professionali è inoltre la creazione di spazi di confronto tra professionisti, poiché si ritiene portino alla condivisione di conoscenze capaci di sviluppare il business: questo permette di monitorare le conoscenze dei gruppi professionali, che divengono così patrimonio di quel determinato settore, confermando la domanda relativa alla gestione della conoscenza tacita.

L'ipotesi di una relazione tra azienda e sistema educativo, finalizzata ad obiettivi di sostenibilità, trova conferma nelle iniziative di Hera, la quale mette a

disposizione la propria esperienza per la definizione di percorsi formativi. Il progetto Grenfin, in particolare, attraverso la creazione del master in Green Energy e Finance, garantirà all'azienda la presenza nel mercato di individui dalle competenze necessarie per il perseguimento della propria mission; la collaborazione al progetto risulta un investimento per lo sviluppo di competenze di cui l'azienda potrà beneficiare attraverso la figura professionale dell'esperto di energia sostenibile che si intende formare, mentre il modulo professionale rafforzerà il contributo dei professionisti già attivi nel settore. I progetti realizzati con le scuole infine, permettono la divulgazione sui temi della sostenibilità a bambini e ragazzi facendoli entrare in contatto con l'argomento. Da ciò si evince che il legame tra sistema educativo ed organizzazioni abbia alla base uno scambio di esperienze volte alla creazione di competenze che rendano possibili traiettorie di sviluppo sostenibili.

L'ultimo aspetto oggetto d'indagine riguarda la possibilità di annoverare le politiche di welfare tra le iniziative di green HRM.

Le politiche di welfare del Gruppo Hera, così come la formazione, veicolano il valore della sostenibilità ambientale, andando a porsi in continuità con la vision organizzativa. Le iniziative analizzate riguardano il pagamento degli abbonamenti ai mezzi pubblici, o la presenza di postazioni per il noleggio bici in azienda; avendo come oggetto dei servizi volti alla riduzione dell'impatto ecologico legato agli spostamenti, il welfare comunica coerenza con la strategia dell'organizzazione, che trova riscontro anche in riferimento ad aspetti che non incidono direttamente sul business. Alle iniziative citate, si aggiunge l'impostazione dell'intero sistema di welfare, definito "di prossimità": esso, grazie agli incentivi proposti, vuole promuovere comportamenti sostenibili tra i dipendenti ed è costruito per avere un impatto zero. Il welfare di prossimità del Gruppo Hera, come riportato all'interno del caso studio, permette al dipendente di convenzionare le strutture a lui più funzionali, evitando il dispendio di risorse e riducendo sprechi e inquinamento derivante da spostamenti non necessari; ciò risulta una novità rispetto ai tradizionali sistemi di welfare (che solitamente ricorrono a fornitori prestabiliti) e trasmette un forte messaggio ai collaboratori. Anche la comunicazione delle proposte di welfare infine, abbraccia la sostenibilità ambientale, grazie al suo approccio totalmente paperless, nel quale la

conoscenza delle iniziative avviene consentendo al dipendente di informarsi online, o tramite il passaparola da parte di capiturno, fornitori, o gli stessi hr.

L'ultima ipotesi viene dunque confermata. Data l'assenza in letteratura di studi sul green welfare, il caso studio fornisce maggiori informazioni sull'adozione delle pratiche di green HRM; esso ha permesso di rilevare il contributo apportato alla sostenibilità ambientale dei processi di welfare, attraverso i benefit proposti e la trasmissione della cultura organizzativa.
La differenza osservata rispetto alla letteratura è che iniziative come il pagamento delle spese di trasporto, spesso ricondotte ad incentivi non finanziari, in questo caso vengano destinate indistintamente a tutti i dipendenti dell'organizzazione, dimostrando la sensibilità dell'azienda al tema e delineando, così come esplicitato nel corso delle interviste, una nuova tendenza, che vede nel welfare un elemento di compensation fondamentale.

In tutti i processi indagati ritorna l'aspetto del purpose, nel precedente capitolo emerso come chiave in relazione all'attraction dei candidati. La cultura ed i valori dell'azienda passano anche attraverso i processi di gestione delle risorse umane: garantire la comprensione delle finalità e degli obiettivi d'azione dell'organizzazione permette al dipendente di orientare il proprio comportamento e di sentirsi parte di uno scopo; questo può garantire benefici in termini di motivazione, ma anche nei riguardi dell'impegno e delle performance ottenute. Nonostante non sia semplice rilevare attraverso un'analisi qualitativa la relazione tra performance dei dipendenti e processi HR, è stato chiesto agli intervistati quale fosse la loro percezione circa l'incidenza di queste pratiche sui risultati ottenuti. Il riscontro è che vi sia maggior comprensione delle tematiche di sostenibilità e che questo incida in certa misura sui risultati; l'assunzione di candidati che dimostrino avere una maggior affinità con i valori della sostenibilità ottiene un esito positivo durante le valutazioni eseguite nei processi di sviluppo; le politiche di welfare hanno mostrato un elevato consenso tra i dipendenti, mentre si è notato che la formazione ha permesso la comprensione dell'attinenza dei processi di lavoro alla sostenibilità. Sulla base di queste informazioni, e dei risultati positivi ottenuti dall'azienda, le pratiche di green HRM sembrano aver influenzato positivamente le performance dei dipendenti in Hera.

5.1 Limitazioni e ricerche future

Benché il case study offra diversi riscontri sulla relazione tra sostenibilità ambientale e processi di gestione delle risorse umane, la ricerca presenta alcune limitazioni. L'analisi condotta è di tipo qualitativo, pertanto non dispone di un campione significativo di dati per confermare l'utilizzo su vasta scala delle pratiche in questione; il riscontro in termini di performance delle pratiche analizzate deriva dalla percezione che i professionisti intervistati hanno circa l'effetto dei processi attuati.

Considerando le informazioni ottenute e quante presenti in letteratura, si ritiene vi sia necessità di ulteriori studi sull'argomento, che dimostra essere ancora controverso. Delle indagini quantitative potrebbero testare l'incremento delle performance conseguenti all'utilizzo delle pratiche analizzate, considerando inoltre le possibili variabili capaci di influenzarne l'efficacia (età, genere ecc.).

Conclusioni

La crescente chiamata alla sostenibilità e il conseguente cambiamento dei paradigmi organizzativi ha riaffermato l'importanza delle risorse umane anche in questo contesto. La ricerca effettuata sul Sustainable HRM ha permesso di individuare le aree d'azione, interne o esterne all'organizzazione, che vedono coinvolte la funzione HR dell'azienda in relazione agli obiettivi di sostenibilità sociale ed ambientale, in aggiunta al loro tradizionale contributo all'efficienza economica del business. Benché gli studi siano ancora esigui, si iniziano a notare le potenzialità del contributo che le risorse umane potrebbero apportare nell'implementazione della sostenibilità, attraverso l'apertura della funzione a molteplici stakeholder come la comunità di riferimento, i partner ed i fornitori; essa può stimolare l'inclusione delle tematiche relative alla sostenibilità (equità, giustizia, diversity, tutela del lavoro, ambiente ecc.) dando esito a risultati positivi anche in quei contesti solitamente ritenuti di competenza di altre funzioni organizzative.
La maggioranza delle ricerche, tuttavia, concentra ancora la propria analisi sull'attività delle RU interna all'azienda, riguardante la sostenibilità dei processi organizzativi e delle pratiche HR, indirizzata, in ultima istanza, ai dipendenti.

È stato osservato che l'introduzione della sostenibilità nei processi e tra le finalità delle imprese, richieda a tutti gli effetti un cambiamento culturale dell'organizzazione, possibile soltanto tramite il coinvolgimento e la partecipazione dei dipendenti. L'approfondimento del filone del Green HRM ha permesso di analizzare il ruolo delle risorse umane nell' integrazione della sostenibilità ambientale ai processi e alla cultura dell'organizzazione. Gli articoli analizzati documentano un ampio ricorso, da parte delle imprese, alle pratiche ecologiche di gestione delle risorse umane, dalla selezione alla retribuzione, generando un miglioramento delle performance ambientali e favorendo una maggiore sensibilità al tema da parte dei collaboratori. Il caso studio ha consentito di verificare l'effettivo ricorso alle pratiche emerse dalla letteratura anche nel contesto italiano, nonostante ciò dipenda dall'esperienza dell'azienda analizzata; è stato infatti riscontrato che in alcune imprese operanti nello stesso settore di Hera, non vengano attuate pratiche green di gestione delle risorse

umane, né vi sia familiarità con l'argomento: questo conferma la percezione di trovarsi dinanzi ad un tema ancora in nuce, di cui viene percepita l'importanza solo dalle organizzazioni già orientate ad obiettivi sostenibili.

Le interviste realizzate per lo sviluppo del case study hanno permesso di evidenziare il contributo apportato dalle risorse umane al perseguimento dei risultati ambientali ricercati dall'azienda; nonostante dalle pubblicazioni la loro efficacia risulti incerta, le pratiche di ricerca e selezione green, come la ricerca di candidati dai valori affini alla sostenibilità ed il ricorso alla sostenibilità ambientale nell'employer branding, vengono ampiamente utilizzate in Hera traendone risultati positivi. La formazione viene confermata elemento chiave per il trasferimento dei valori dell'organizzazione ed efficace strumento per lo sviluppo di competenze tecniche sul tema; la ricerca di soggetti sempre più preparati, capaci pertanto di rispondere efficacemente alle necessità del settore, si esplica inoltre nella collaborazione del Gruppo con il sistema educativo, tramite la definizione di percorsi formativi ed attività di sensibilizzazione sulla gestione ambientale e la sostenibilità. L'elemento di novità rispetto alle ricerche sul tema del Green HRM è dato dalle pratiche di green welfare emerse dal caso aziendale. La ricerca ha riscontrato che anche le politiche di welfare contribuiscano ad implementare la sostenibilità ambientale dell'organizzazione. In Hera le politiche di welfare vengono definite in un'ottica di prossimità, con lo scopo di una riduzione degli sprechi; le iniziative riguardano, tra le altre cose, il rimborso delle spese di trasporto dei mezzi pubblici o il noleggio bici aziendale, le quali si ritiene rafforzino ulteriormente i valori di sostenibilità ambientale e veicolino la cultura dell'azienda, dimostrandosi promotrici del cambiamento ricercato.

Nel panorama contemporaneo, caratterizzato dalla scarsità delle risorse, il graduale cambiamento delle modalità di fare business e di intendere il successo rende indispensabile un'azione strategica dell'organizzazione volta a garantire la propria sopravvivenza. Nello stesso modo in cui la gestione delle risorse umane dimostra la propria importanza nel panorama competitivo attuale, anche in futuro essa permetterà alle imprese di ottenere un vantaggio strategico, legato alla sostenibilità. É importante dunque agire fin da ora questo cambiamento culturale, individuando e trattenendo i migliori talenti allineati a questa sfida ed implementando pratiche che consentano lo sviluppo di competenze distintive per

l'azienda; in questo scenario le risorse umane appaiono essenziali per l'individuazione delle nuove tendenze e la diffusione di una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità.

Si ritiene che il tema della gestione sostenibile delle risorse umane sia destinato ad acquisire sempre maggior importanza nella ricerca e nelle pratiche organizzative; nonostante ciò, sulla base dell'esperienza condotta, si ritiene vi sia ancora poca conoscenza dell'argomento da parte delle imprese e pertanto, le pratiche analizzate risultino ancora ad uno stadio iniziale.

Si ringrazia Gruppo Hera per aver permesso la realizzazione del case study e, in particolar modo, la Dott.ssa Daniela Bottega, senza la quale ciò non sarebbe stato possibile. Un ringraziamento va inoltre al Dott. Andrea Capano e all' Ing. Gianluigi Mangone per avermi dedicato il loro tempo condividendo informazioni preziose.

Bibliografia

Adizes, I., & Weston, J. F. (1973). Comparative models of social responsibility. *Academy of Management Journal*, *16*(1), 112-128.

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corpate performance, and Ceo values. Academy of management journal, 42(5), 507-525.

Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. Cogent business & management, 2(1), 1030817.

Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. Journal of Business Ethics, 28(3), 243-253.

Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. Academy of Management journal, 21(3), 479-486.

Allen, M. W., Walker, K. L., & Brady, R. (2012). Sustainability discourse within a supply chain relationship: Mapping convergence and divergence. The Journal of Business Communication (1973), 49(3), 210-236.

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production, 247, 119131.

Anand, S., & Sen, A. (2000). Human development and economic sustainability. World development, 28(12), 2029-2049.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. The Leadership Quarterly, 28(1), 245-260.

Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. Journal of Organizational Behavior, 34(2), 151-155.

Andriate, G. S., & Fink, A. A. (2008). Managing the change to a sustainable enterprise. The sustainable enterprise fieldbook: When it all comes together, 118-140.

Anthony, S. (1993). Environmental Training Needs Analysis. Training Officer, 29, 272-272.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management journal, 37(3), 670-687.

Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14, 20-39.

Aust, I., Brandl, J., & Keegan, A. (2015). State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the Special Issue. German Journal of Human Resource Management, 29(3-4), 194-213.

Avery, G. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Edward Elgar Publishing.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership. Allen & Unwin.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy & Leadership.

Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM–A way to greening the environment. IOSR Journal of Business and Management, 17(12), 45-53.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic management journal, 26(3), 197-218.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of management journal, 43(4), 717-736.

Barbier, E. B. (1987). The concept of sustainable economic development. Environmental conservation, 14(2), 101-110.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Barton, R. (2009). Is the grass any greener. The Independent on Sunday, 15(9), 8-13.

Bashford, S. (2008). Brownie points for green workers (incentives and motivation). Human Resource Management International Digest, 16(7), 30-31.

Bauer, T. N., Erdogan, B., & Taylor, S. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. Human Resource Management, 54(3), 427-438.

Benkoff, B. (1997). A test of the HRM model: Good for employers and employees. Human Resource Management Journal, 7(4), 44-60.

Benn, S., & Bolton, D. (2011). Key concepts in corporate social responsibility. Sage.
Benn, S., Teo, S. T., & Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. Personnel Review.

Bierema, L. L. (2009). Critiquing human resource development's dominant masculine rationality and evaluating its impact. Human Resource Development Review, 8(1), 68-96.

Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. Long range planning, 35(3), 291-317.

Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. Human Resource Management Journal, 26(2), 103-111.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. Oxford Handbook of Human Resource Management, The, 1.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 18(10), 1701-1719.

Branzei, O., Ursacki-Bryant, T. J., Vertinsky, I., & Zhang, W. (2004). The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and individual principles. Strategic Management Journal, 25(11), 1075-1095.

Brockett, J. (2006). Change agents people management. 23rd November.

Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. J. N. Y. (1987). Our common future. *New York*, *8*.

Burke, M. J., Borucki, C. C., & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. European Journal of work and organizational psychology, 11(3), 325-340.

Cameron, A. (2012). A sustainable workplace–we're all in it together. Strategic Direction.

Carbon Trust. (2006). Office based companies: Maximising energy savings in an office environment, (Report no. CT007), pp. 1-19.

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. Journal of Management Studies, 44, 972-992.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85-105.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). B&Q reward cards to offer green benefit. People Management, 23rd April, p. 4.

Chaudhary, R. (2018, December). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 630-641.

Chen, S., Yu, H., Hsu, H., Lin, F., & Lou, J. (2013). Organizational support, organizational identification and organizational citizenship behavior among male nurses. Journal of Nursing Management, 21, 1072-1082.

Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. Tourism Management, 40, 436-446.

Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. Journal of Business Ethics, 73(4), 347-368.

Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. Academy of Management Perspectives, 16(3), 121-135.

Chung, S. (2015). Explaining compliance: A multi-actor framework for understanding labour law compliance in China. Human Relations, 68(2), 237-260.

Ciocirlan, C. E. (2017). Environmental workplace behaviors: Definition matters. Organization & Environment, 30(1), 51-70.

Clarke, E. (2006). Power brokers. People Management, 18(May), 40-42.

Clarke, M. (2011). Sustainable HRM: A new approach to people management. Tilde University Press.

Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2010). HR's role in corporate social responsibility and sustainability. SHRM Foundation. Alexandria.

Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM report, 1, 1-16.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Academy of management Journal, 46(6), 740-751.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel psychology, 59(3), 501-528.

Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (2008). Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance? Business Strategy and the Environment, 17(5), 304-317.

Cotton, C. (2008). Go the green mile. CIPD discussion page accessed at: http://www2. peoplemanagement. co. uk/pm/articles/gothegreenmile. htm.

Davies, G. and Smith, H. (2007). Natural resources. People Management, 8 th March, pp. 26-31

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management journal, 16(2), 312-322.

de Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business strategy series.

De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. Human Resource Management, 57(2), 549-566.

del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. The International Journal of Human Resource Management, 18(4), 491-522.

Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. Business strategy and the Environment, 13(4), 209-222.

Denton, D. K. (1999). Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle. Environmental Management and Health.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48, 147-160.

Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (Eds.). (2002). Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice. Psychology Press.

Dolan, K. A. (1997). Kinder, gentler MBAs.

DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. Human Resource Management, 51(6), 799-826.

Dufour, L. (2007). Divergences and similarities in the evolution of the human resources function in the western part of the mediterranean sea9. Revista tinerilor economişti, (08), 64-74.

Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). Organizational Change for Corporate Sustainability, 2 edn, Understanding Organizational Change.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business strategy and the environment, 11(2), 130-141.

Ehnert, I. (2006, March). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In 21st EIASM Workshop on SHRM (pp. 30-31).

Ehnert, I. (2009) a. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. European Journal of International Management, 3(4), 419-438.

Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg.

Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management. The future of employment relations, 215-237.

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

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In Sustainability and human resource management (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.

Eisenstat, R. A. (1996). What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. Organizational Dynamics, 25(2), 7-22.

Elliott, S. R.: 2005, 'Sustainability: an economic perspective', Resources, Conservation and Recycling 44(3), pp. 263-277

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. Journal of management, 31(5), 758-775.

Felgate, G. (2006). Emission statements. People Management, 1, 40-41.

Felgate, G. J. C. T. N. (2006). UK employees set to drive greening of business. Carbon Trust News, 1.

Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. International Journal of Human Resource Management, 14(4), 634-656.

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: do they affect sustainability reporting? Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(6), 351-364.

Ferrary, M. (2009). A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. Journal of Business Ethics, 1(87), 31-43.

Fischer, A.L. (2002), ''A conceptual and historical ransom of models of people management'', in Fleury, M.T.L. (Ed.), People in the Organization, 9th ed., Gente, Sa˜o Paulo, pp. 11-33.

Foote, D. (2001). The question of ethical hypocrisy in human resource management in the UK and Irish charity sectors. Journal of Business Ethics, 34(1), 25-38.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13(1970), 32-33.

Galpin, T., Whitttington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. Corporate Governance.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of business ethics, 53(1-2), 51-71.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. Academy of management Review, 20(4), 874-907.

Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a Green City on a Blue Lake: a model for building a local sustainable economy. People and strategy, 33(1), 26.

Gollan, P. (2000), 'Human Resources, Capabilities and Sustainability,' in Sustainability: The Corporate Challenge of the Twenty First Century, eds. D. Dunphy, J. Beneviste, A. Griffiths and P. Sutton, Sydney: Allen & Unwin, pp. 55 – 77.

Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. In Responsible leadership (pp. 115-132). Springer, Dordrecht.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. Industrial management & data systems.

Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. Academy of Management journal, 37(4), 1034-1046.

Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. Journal of Business Ethics, 36(3), 261-278.

Greenwood, M., & De Cieri, H. (2007). Stakeholder theory and the ethics of HRM. Human resource management: Ethics and employment, 119.

Guerci, M. (2011). La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa. FrancoAngeli.

Guerci, M., & Shani, A. B. (2013). Moving toward stakeholder-based HRM: A perspective of Italian HR managers. The International Journal of Human Resource Management, 24(6), 1130-1150.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance–the mediating role of green HRM practices. The International Journal of Human Resource Management, 27(2), 262-289.

Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system'on organisational outcomes: a stakeholder perspective. The international journal of human resource management, 22(8), 1686-1702.

Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. Journal of Business Ethics, 104(3), 325-345.

Hales, J., Matsumura, E. M., Moser, D. V., & Payne, R. (2016). Becoming sustainable: A rational decision based on sound information and effective processes?. Journal of Management Accounting Research, 28(2), 13-28.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of management review, 20(4), 986-1014.

Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises. In Sustainability and Human Resource Management (pp. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.

Hoekstra, B. (2003). CSR and the IT industry in Bangalore: Observations of a practitioner. IIMB Management Review, 15(4), 78-81.

Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. Academy of management journal, 42(4), 351-371.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of management journal, 38(3), 635-672.

Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. Journal of Cleaner Production, 96, 331-338.

Jabbour, C. J. C., & 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, 19(12), 2133-2154.

Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. Journal of Cleaner Production, 47, 129–140. https://doi.org/10.1016/j. jclepro.2012.07.010

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 21(7), 1049-1089.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). Managing human resources through strategic partnerships. South-Western Pub.

Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. Organization Management Journal, 7(4), 278-290.

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. German Journal of Human Resource Management, 25(2), 99-116.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. Journal of Management Studies, 46(1), 143-155.

Jasch, C. (2000). Environmental performance evaluation and indicators. Journal of Cleaner Production, 8(1), 79-88.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. Journal of Business Research, 112, 413-421.

Johnson, M. (2004). Marks & Spencer implements an ethical sourcing program for its global supply chain. Journal of Organizational Excellence, 23(2), 3-16.

Kanter, R. M. (1976). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. Social Problems, 23(4), 415-430.

Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. ILR Review, 64(1), 74-108.

Kaufmann S (2004) Nachhaltigkeit. In: Bröckling U, Krassmann S, Lemke T (eds) Glossar der Gegenwart. Suhrkamp, Frankfurt a.M

Keim, G. D. (1978). Corporate social responsibility: An assessment of the enlightened self-interest model. Academy of management review, 3(1), 32-39.

Khurshid, R., & Darzi, M. A. (2016). GO GREEN WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES. CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 7(1).

Ki-Hoon, L. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations?. Management Decision, 47(7), 1101.

Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. International Journal of Operations & Production Management.

Kramar, R. (2009). Human resources. In Business management and environmental stewardship: environmental thinking as a prelude to management action (pp. 97-117). Palgrave Macmillan.

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

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value (Vol. 17). FSG.

Kuo, L., Yeh, C. C., & Yu, H. C. (2012). Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 19(5), 273-287.

Lai, K. H., Cheng, T. C. E., & Tang, A. K. (2010). Green retailing: factors for success. California Management Review, 52(2), 6-31.

Leal Filho, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. International journal of sustainability in higher education.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. Human resource management review, 19(2), 64-85.

Locke, R. M. (2013). The promise and limits of private power: Promoting labor standards in a global economy. Cambridge University Press.

Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. International Journal of Production Economics, 147, 147-160.

Lovins, A. B., Lovins, L. H., & Hawken, P. (1999). A road map for natural capitalism.

Luhmann, N. (1995). Social systems. stanford university Press.

Lülfs, R., & Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. European Management Review, 10(2), 83-98.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Ilr Review, 48(2), 197-221.

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

MacPhail, F., & Bowles, P. (2009). Corporate social responsibility as support for employee volunteers: Impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. Journal of Business Ethics, 84(3), 405-416.

Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001). Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. Industrial Management & Data Systems.

Mampra, M. (2013, January). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management (pp. 1273-1281).

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, ISSN, 2277, 2502.

Marcus, A. and Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. Academy of Management Perspectives, 23, pp. 17-26.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Whither social initiatives by business? Administrative Science Quarterly, 48, 268–305

Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT.

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. International Journal of Social Economics, 30(8), 906-923.

Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. International Journal of Social Economics.

Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry. Business Strategy and the Environment, 14(2), 92-109.

Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. Tactful Management Research Journal, 2(2), 1-6.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. Journal of Marketing Management, 25, 893-907.

May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. Business Horizons, 38(5), 28-39.

McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. International Journal of Sustainable Strategic Management, 2(2), 204-210.

McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. Journal of Business Ethics, 121(3), 373-383.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The limits to growth. New York, 102(1972), 27.

Merriman, K. K., & Sen, S. (2012). Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective. Human Resource Management, 51(6), 851-871.

Meshoulam, I., & Baird, L. (1987). Proactive human resource management. Human Resource Management, 26(4), 483-502.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1995). The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy. Organizational dynamics, 23(4), 5-18.

Milliman, J. and Clair, J. (1996). Best environmental HRM practices in the U.S. In Wehrmeyer, W. (ed.), Greening People: Human Resources and Environmental Management, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 49-73.

Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. World Review of Science, Technology and Sustainable Development, 11(1), 26-42.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. Corporate Governance: The international journal of business in society.

Müller-Christ, G. (2001). Nachhaltiges Ressourcenmanagement: Eine wirtschaftsökologische Fundierung. Metropolis-Verlag.

Müller-Christ, G. (2011). Sustainable management: Coping with the dilemmas of resource-oriented management. Springer Science & Business Media.

Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert (pp. 69-87). Springer, Berlin, Heidelberg.

Nagle, D. B. (2006). The household as the foundation of Aristotle's polis. Cambridge University Press.

Nicolopoulou, K. (2011). Towards a theoretical framework for knowledge transfer in the field of CSR and sustainability. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 30(6), 524.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel psychology, 61(3), 503-545.

O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of ‘Green’HRM on the association between proactive environmental management and financial

performance in small firms. The international journal of human resource management, 27(2), 239-261.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network.

Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), 101.

Otto, S., & Kaiser, F. G. (2014). Ecological behavior across the lifespan: Why environmentalism increases as people grow older. Journal of Environmental Psychology, 40, 331-338.

Owen, D. (Ed.). (1992). Green reporting: Accountancy and the challenge of the nineties. Chapman & Hall.

Paoletti, F. (2008). Organizzare le funzioni del personale. Strategie, assetti strutturali e processi per una gestione efficace della forza lavoro. Franco Angeli.

Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance (pp. vii-viii). London: Institute of Personnel and Development.

Peattie, K., & Ratnayaka, M. (1992). Responding to the green movement. Industrial Marketing Management, 21(2), 103-110.

Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green Human Resource Management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, 7(3), 790-795.

Perron, G. M., Côté, R. P., & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. Journal of Cleaner Production, 14(6–7), 551–562.

Peters, P., & Lam, W. (2015). Can employability do the trick? Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. German Journal of Human Resource Management, 29(3-4), 235-258.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. Business & society, 43(3), 296-319.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. California management review, 40(2), 97.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. Academy of management perspectives, 24(1), 34-45.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.

Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. People Management, 23(9).

Philpott, J., & Davies, G. (2007). Labour Market Outlook. Quarterly Survey Report, Summer). London: CIPD/KPMG, 1-22.

Porter ME, Kramer MR (2011) Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harv Bus Rev 89(1):62–77

Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. The review of economics and statistics, 214-227.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard business review, 84(12), 78-92.

Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. The International Journal of Human Resource Management, 20(4), 953-973.

Prieto-Carrón, M. (2008). Women workers, industrialization, global supply chains and corporate codes of conduct. Journal of Business Ethics, 83(1), 5.

Rae, K., Sands, J., & Gadenne, D. L. (2015). Associations between organisations' motivated workforce and environmental performance. Journal of Accounting & Organizational Change, 11(3), 384.

Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. California management review, 43(3), 85-105.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. Journal of world business, 37(2), 151-164.

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. Academy of Management journal, 43(4), 605-626.

Rees, S. (1996). Action through ownership: Learning the way at Kent County Council. In Wehrmeyer, W. (ed.), Greening People: Human Resources and Environmental Management, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 357-375.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1-14.

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School Discussion Paper, 1, 1-46.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. International Journal of Human Resource Management, 12(2), 299-310.

Rimanoczy, I., & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. Industrial and Commercial Training.

Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. Journal of organizational behavior, 34(2), 176-194.

Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. Journal of management studies, 40(7), 1783-1802.

Roy, M. J., & Thérin, F. (2008). Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(5), 249-259.

Russo, M. V., & Harrison, N. S. (2005). Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. Academy of Management Journal, 48(4), 582-593.

Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(2), 424-438.

Sanchez-Hernandez, M. I., & Gallardo-Vázquez, D. (2013). Approaching corporate volunteering in Spain. Corporate Governance: The international journal of business in society.

Sawang, S., & Kivits, R. A. (2014). Greener workplace: understanding senior management's adoption decisions through the Theory of Planned Behaviour. Australasian Journal of Environmental Management, 21(1), 22-36.

Schein, E. H., & Schein, P. (2010). Organizational culture and leadership . Hoboken. NJ: Jossey-Bass. Schweizer, K.(2011). On the changing role of Cronbachs in the evaluation of the quality of a measure. European Journal of Psychological Assessment, 27(3), 143-144.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual review of psychology, 64, 361-388.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Perspectives, 1(3), 207-219.

Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behaviors. Journal of Management, 42, 1723-1746.

Setó-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(6), 334-345.

Shaikh, M. (2010). Green HRM: A requirement of 21st century. Journal of Research in Commerce and Management, 1(10), 122-127.

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behaviors. Journal of Management, 42, 1723-1746.

Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. Group & Organization Management, 43(4), 594-622.

Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. Organization Management Journal, 7(4), 246-261.

Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. Business strategy and the environment, 16(5), 339-353.

Simms, J. (2007). Direct action. People Management, 19, 36-39.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how. Center for Marketing Working Paper, 3(701), 1-35

Spence, M. (1973). Job market signaling.Quarterly Journal of Economics,87, 355−374.

Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution.Journal of Economic Theory,7, 296−332.

Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets.American Economic Review,92, 434−459

Springett, D., & Foster, B. (2005). Whom is sustainable development for? Deliberative democracy and the role of unions. Sustainable Development, 13(5), 271-281.

Starkey, K., & Crane, A. (2003). Toward green narrative: Management and the evolutionary epic. Academy of Management Review, 28(2), 220-237.

Stone, L. (2000). When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. Journal of Cleaner Production, 8(5), 353-359.

Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. Human Resource Management Review, 19(2), 154-166.

Synder, J. D. (1992). More Execs Find Pay Linked to EHS Goals. Environment.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Organizational identity: A reader, 56, 65.

Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). Organization OR Environment? Disentangling Employees' Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment. Organization & Environment, 30(3), 187–210. https://doi.org/10.1177/1086026616668381

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of management journal, 40(3), 658-672.

TUSDAC. (2005). Greening the workplace (June).

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), 201-210.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press.

Vicente-Molina, M. A., Fernández-Sáinz, A., & Izagirre-Olaizola, J. (2013). Environmental knowledge and other variables affecting pro-environmental behaviour: comparison of university students from emerging and advanced countries. Journal of Cleaner Production, 61, 130-138.

Vickers, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: past, present, and future. Human Resource Planning, 28(1), 26-33.

Victor, D. G. (2011). The collapse of the Kyoto Protocol and the struggle to slow global warming. Princeton University Press.

Vince, R. (2005). Ideas for critical practitioners. Critical thinking in human resource development, 26-36.

Wagner, M. (2013). 'Green'human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?. Journal of Business Ethics, 114(3), 443-456.

Walker, J. W. (1999). Perspectives: is HR ready for the 21st century?. Human Resource Planning, 22(2), 5-7.

Wanous, J. P. (1992). Organizational entry: Managing human resources. Reading, MA: Addi son-Wesley.

Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. Human Resource Management Review, 11(1-2), 113-134.

Wehrmeyer, W. (Ed.). (2017). Greening people: Human resources and environmental management. Routledge.

Wenk, M. S. (2006). The European Union's eco-management and audit scheme (EMAS) (Vol. 16). Springer Science & Business Media.

Wiernik, B. M., Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Age and environmental sustainability: a meta-analysis. Journal of Managerial Psychology, 28(7-8), 826-856.

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. International Journal of Operations & Production Management, 21(12), 1492-1502.

Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. Journal of Business Ethics, 42(1), 1-10.

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. Human Relations, 61(8), 1063-1086.

Wu, F., Tang, G., & Sun, W. (2018). Exploring ‘new generation’employees’ green tactics in environmental protection in China. Asia Pacific Business Review, 24(4), 510-527.

Yang, N., Colvin, C., & Wong, Y. Y. (2013). Navigating corporate social responsibility components and strategic options: The IHR perspective. Academy of Strategic Management Journal, 12(1), 39.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2019). Green human resource management: a systematic literature review from 2007 to 2019. Benchmarking: An International Journal, 26(5), 1-24.

Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes.

Zink, K. J. (2008, July). Nachhaltigkeitsstrategien und Human Resource Management (HRM). In Nachhaltiges Wirtschaften (pp. 137-168). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. German Journal of Human Resource Management, 25(2), 117-139.

SITOGRAFIA

2020_02_11_Hera_codice_etico.1582791518.pdf (gruppohera.it)

Accordo di Parigi | Azione per il clima (europa.eu)

Cover 1 (gruppohera.it)
GrEnFIn
https://www.cipd.co.uk/about
https://www.ilsole24ore.com/art/da-oggi-esaurite-risorse-pianeta-ora-siamo-credito-la-terra-ADzS5Uk

Il Gruppo Hera - la Multiutility Acqua Ambiente ed Energia

La RSI in Hera: Codice Etico (gruppohera.it)

La RSI in Hera: Missione e Valori (gruppohera.it)

Mauritius: cargo giapponese incagliato si è spezzato - Africa - ANSA

Sviluppo sostenibile nell'Enciclopedia Treccani

Allegato

Domande svolte nelle interviste

1. Ritiene che il processo di ricerca e selezione dei candidati sia coinvolto nel tentativo di implementazione della sostenibilità organizzativa? Se sì, in che modo?
2. La presenza di valori ecologici nei candidati rappresenta un aspetto rilevante in fase di selezione?
3. La job description riportata negli annunci comunica l'impegno alla sostenibilità del gruppo Hera?
4. La gestione ecologicamente sostenibile di Hera viene utilizzata come forma di Employer Branding? E la gestione "green" delle risorse umane?
5. Secondo la sua esperienza, questi processi possono garantire un miglioramento delle performance ambientali dell'impresa?
6. All'interno del piano di formazione del gruppo, vi è un focus particolare alla sostenibilità ambientale? Se sì, come viene trattato questo aspetto?
7. Vi è una formazione tecnica sui processi di gestione ambientale mirata allo sviluppo delle competenze?
8. In questo frangente, come viene trattata la conoscenza tacita?
9. Si fa leva, inoltre, su una formazione trasversale, che veicoli la cultura organizzativa della sostenibilità?
10. Ha notato un miglioramento in termini di ingaggio, sensibilità e performance a seguito dei processi di formazione?
11. A suo parere, la stretta relazione con il sistema educativo sottende obiettivi di sostenibilità?
12. Relativamente alla propria area di competenza, ritiene vi siano politiche e pratiche HR che possano essere inscritte in una più ampia strategia di sostenibilità ambientale? Se sì, potrebbe citarne alcune?
13. Ci sono aspetti del piano di welfare che spingono il personale del gruppo ad adottare comportamenti sostenibili? Quali?
14. Tra le sue attività vi è il monitoraggio dei KPIs e l'assegnazione delle balanced scorecard: gli indicatori di performance tengono conto di aspetti legati alla sostenibilità ambientale?

15. Come viene comunicato ai collaboratori l'impegno alla sostenibilità ambientale di Hera?
16. Ha avuto modo di osservare un miglioramento, in termini di consapevolezza, ingaggio e performance ambientali, a seguito dell'attuazione delle pratiche di cui precedentemente discusso? Qual è stato il feedback da parte dei dipendenti?