
Marco Guerci

La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa

Prefazione di Luca Solari

PR

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI



1157. **Persone, Reti, Lavori**

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

Comitato scientifico: Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto “connesso” a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove “fabbriche” materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di “accesso” a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone* e dei *lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l’ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l’interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l’elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Marco Guerici

**La gestione
delle risorse umane
per la sostenibilità
dell'impresa**

Prefazione di Luca Solari

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Francesca

Il volume non avrebbe mai potuto uscire senza il contributo di alcune persone.

In primo luogo tre “maestri” che ho avuto la fortuna di incontrare, cioè i Proff. Luca Solari, Rami Shani e soprattutto Emilio Bartezzaghi. La loro guida è stato un costante stimolo a bilanciare, nel disegno della ricerca, rigore e rilevanza.

In secondo luogo le persone che mi hanno accompagnato nell'impostazione e nella scrittura del volume: Marco Vinante e Giuseppe Porzio per i preziosi consigli, Veronica Crippa e Cinzia Crescini per il paziente lavoro di editing.

INDICE

<i>Prefazione di Luca Solari</i>	13
<i>Introduzione</i>	17

SEZIONE I

<i>Introduzione alla sezione I</i>	29
I. COSA È LA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE	31
1. Obiettivi e struttura del capitolo.....	32
2. Lo sviluppo sostenibile: il contesto dell'azione manageriale.....	32
3. Lo sviluppo sostenibile e lo spazio dell'azione manageriale.....	39
3.1 Il ruolo delle imprese per l'affermarsi dello sviluppo sostenibile.....	39
3.2 L'impatto della sostenibilità sui processi decisionali dentro l'impresa.....	41
3.3 I vantaggi dell'assunzione di nuovi modelli di <i>decision making</i> dentro le imprese.....	45
3.4 L'impatto dei nuovi modelli di <i>decision making</i> sull'azione manageriale.....	48
4. Gli strumenti della sostenibilità.....	67
4.1 Il codice etico.....	67
4.2 Il bilancio di sostenibilità.....	71
4.3 La certificazione SA8000.....	74
4.4 I sistemi di gestione ambientale.....	78
5. Conclusioni.....	82

2.	LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER	85
	1. Obiettivi e struttura del capitolo	86
	2. Gli assunti di base e della teoria degli <i>stakeholder</i>	86
	3. Perché adottare la teoria degli <i>stakeholder</i> nella gestione aziendale	91
	3.1 L'approccio descrittivo.....	92
	3.2 L'approccio strumentale	93
	3.3 L'approccio normativo	96
	4. Le modalità operative di relazione con gli <i>stakeholder</i> : lo <i>stakeholder management</i>	100
	4.1 I principi dello <i>stakeholder management</i>	100
	4.2 Il processo di <i>stakeholder management</i>	102
	5. Conclusioni	113
3.	STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	117
	1. Obiettivi e struttura del capitolo	118
	2. Cosa è lo <i>Strategic Human Resources Management</i>	118
	2.1 In che prospettiva nasce lo <i>Strategic Human</i> <i>Resources Management</i>	119
	2.2 Come viene postulato il legame tra sistema di gestione delle risorse umane e prestazioni della organizzazione	124
	2.3 I risultati raggiunti dalla letteratura disponibile	128
	2.4 Considerazioni generali sugli elementi di base dello <i>Strategic Human Resources Management</i> ...	128
	3. Gli approcci di ricerca utilizzati dagli studiosi di <i>Strategic Human Resources Management</i>	129
	3.1 L'approccio universalistico	131
	3.2 L'approccio contingente	133
	3.3 L'approccio configurazionale	138
	3.4 L'approccio contestuale.....	143
	3.5 Considerazioni generali sugli approcci di ricerca dello <i>Strategic Human Resources</i> <i>Management</i>	144
	4. Le prospettive future dello <i>Strategic Human</i> <i>Resources Management</i>	146
	4.1 Attori interessati agli impatti del sistema di gestione delle risorse umane	146
	4.2 Prestazioni aziendali da considerare nella ricerca.....	148
	4.3 Orientamento temporale della ricerca	148
	5. Conclusioni	149

SEZIONE 2

	<i>Introduzione alla sezione 2</i>	153
4.	SUSTAINABLE AND STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	155
	1. Obiettivi e struttura del capitolo	156
	2. Dallo <i>Strategic Human Resources Management</i> al <i>Sustainable Human Resources Management</i>	157
	2.1 L'idea alla base del legame tra sostenibilità e gestione delle risorse umane	157
	2.2 Il contributo della Direzione delle risorse umane alla sostenibilità della organizzazione ...	165
	3. Approcci di ricerca sul legame sostenibilità-HRM	167
	3.1 CSR e gestione delle risorse umane	167
	3.2 <i>Sustainable Resources Management</i>	170
	3.3 <i>Sustainable Work System</i>	173
	3.4 <i>Sustainable and Strategic Human Resources management</i>	178
	4. I principali contributi della letteratura su <i>Sustainable and Strategic Human Resources Management</i>	180
	4.1 Le implicazioni etiche della gestione delle risorse umane (<i>Ethics and HRM: a review and conceptual analysis</i> , M. Greenwood, 2002) ...	181
	4.2 <i>Human Resource Management e Environmental Management System</i>	184
	4.3 <i>Sustainable Human Resource Management: il modello di Jabbour e Santos</i>	188
	4.4 <i>Sustainable Human Resource Management: il modello practice-based di Ehnert</i>	195
	5. Conclusioni	202
5.	UN'ANALISI ESPLORATIVA SUL SUSTAINABLE AND STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ITALIA	205
	1. Obiettivi e struttura del capitolo	206
	2. Obiettivi generali e <i>framework</i> teorico della ricerca	207
	2.1 Il modello <i>practice-based</i> di Ehnert	207
	2.2 Il modello di Daily & Huang (2001)	209
	2.3 L'orientamento alla sostenibilità: la scala PRESOR ..	210
	2.4 I processi del sistema di gestione delle risorse umane aziendale	211
	3. Quadro metodologico della ricerca	213
	4. Risultati emersi	214
	4.1 Orientamento verso la sostenibilità	215
	4.2 Declinazione della sostenibilità in ambito di gestione delle risorse umane	216

4.3	Impatto dell'orientamento verso la sostenibilità sulla sua declinazione in ambito di gestione delle risorse umane	219
5.	Discussione dei risultati	221
5.1	Implicazioni per la ricerca	221
5.2	Implicazioni manageriali	223
6.	Conclusioni	226
7.	Allegati	228

SEZIONE 3

	<i>Introduzione alla sezione 3</i>	239
--	--	-----

6.	STAKEHOLDER-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	241
1.	Obiettivi e struttura del capitolo	242
2.	Perché adottare lo <i>Stakeholder-based Human Resources Management</i>	243
3.	Identificazione e qualificazione degli <i>stakeholder</i> della Direzione delle risorse umane.....	246
3.1	Pratiche di gestione delle risorse umane e soddisfazione degli <i>stakeholder</i> : lo studio di Schuler e Jackson (2003).....	247
3.2	Criteri di valutazione della Direzione delle risorse umane e <i>stakeholder</i> rilevanti: lo studio di Colakoglu, Lepak e Hong (2006) ...	250
3.3	La creazione di valore della direzione delle risorse umane e i suoi <i>stakeholder</i> : lo studio di Ulrich e Brockbank (2005).....	251
3.4	<i>Stakeholder</i> della Direzione delle risorse umane: un quadro della letteratura	258
4.	La gestione degli <i>stakeholder</i> e le sue implicazioni sul ruolo dell' <i>HR professional</i>	267
4.1	I ruoli della Direzione delle risorse umane in azienda: un modello di base e le sue più recenti evoluzioni.	267
4.2	I ruoli della Direzione delle risorse umane nel modello più recente e l'impatto della prospettiva <i>multi-stakeholder</i>	271
4.3	Considerazioni conclusive in merito al ruolo della Direzione delle risorse umane in azienda in una prospettiva <i>multi-stakeholder</i> ..	279
5.	Conclusioni	285
7.	UN'ANALISI ESPLORATIVA SULLO STAKEHOLDER BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ITALIA	287
1.	Obiettivi e struttura del capitolo	288
2.	<i>Framework</i> teorico della ricerca.....	289

3. Quadro metodologico della ricerca	291
3.1 Definizione della domanda di ricerca	291
3.2 Impostazione della metodologia e degli strumenti di rilevazione	293
3.3 Definizione del piano di progetto	295
3.4 Definizione delle modalità di coinvolgimento dei partecipanti	295
3.5 Invito a partecipare alla ricerca	296
3.6 Realizzazione delle interviste	298
3.7 Analisi dei risultati emersi	299
3.8 Organizzazione del convegno e invio dei <i>reports</i>	299
4. Risultati emersi dalle interviste	299
4.1 Rilevanza e attributi degli <i>stakeholder</i>	300
4.2 Attenzione agli <i>stakeholder</i>	305
4.3 Confronto tra rilevanza e attenzione	308
4.4 Analisi dei sottocampioni	310
4.5 Riassunto dei principali dati emersi dalle interviste	312
5. Risultati emersi dal seminario di discussione dei risultati	314
5.1 Implicazioni manageriali sulla gestione dei singoli <i>stakeholder</i> del dipartimento HR	314
5.2 Implicazioni manageriali riguardanti la gestione del sistema di <i>stakeholder</i> di riferimento	317
6. Conclusioni	318

CONCLUSIONI

I principali risultati emersi	324
Alcune implicazioni dei risultati	340
Diretrrici di sviluppo del presente percorso di ricerca	351

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

PREFAZIONE

di Luca Solari¹

La lunga strada verso la legittimazione della Gestione delle Risorse Umane, iniziata a metà degli anni '80, sia nelle imprese, sia nel mondo accademico sembra sempre più vicina ad una prima conclusione. È stata, parafrasando una celebre canzone dei Beatles, una strada "lunga e tortuosa", caratterizzata da difficoltà sia nel rapporto con il *top management* sia nel rapporto con il personale e le organizzazioni sindacali, ma anche tanti successi, soprattutto per quanto riguarda un profondo cambiamento culturale dei modelli del *management* delle imprese. Se oggi nessuno mette in dubbio che uno dei compiti principali di un *manager* è gestire le persone, lo si deve alle direzioni del personale che uscite dal clima conflittuale degli anni Settanta hanno intrapreso la strada di un nuovo modello di relazioni tra persona e organizzazione.

Certo, non sempre ciò che si dichiara corrisponde realmente a quello che si fa, ma già la consapevolezza di cosa è appropriato e considerato corretto è una base perché le future generazioni di manager acquisiscano una consapevolezza e una responsabilità diverse. E qui sta una conclusione, per me una tappa, per altri una via senza uscita, di questo percorso. Perché l'accresciuta consapevolezza dei *manager*, da un lato, e la diffusione di modelli di progettazione dei processi di gestione delle risorse umane basati sul modello a *shared service* e *business partner*² portano a profetizzare la fine vicina della funzione se non del mestiere di gestione delle risorse umane. È un tema che si ripresenta a partire dalla fine degli anni

¹ Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi di Milano.

² Un modello che suddivide le attività di gestione delle risorse umane tra tre ruoli: gli *shared services* che gestiscono la parte amministrativa e standardizzata dei servizi HR; l'*HR business partner* che rappresenta l'interfaccia con la linea manageriale e il personale e i *centers of expertise* che sviluppano le architetture e i sistemi di gestione.

Novanta, collegato all'idea che gran parte di quello che fa una direzione risorse umane sia in fondo parte del ruolo di un buon *manager*, ipotizzando quindi una specie di ruolo sussidiario nell'attesa di un cambiamento culturale più profondo. Come affermavo qualche riga più in su, tuttavia, per me si chiude solo una tappa e non ci stiamo avvicinando alla fine della funzione e tanto meno del mestiere di gestione delle risorse umane, ma solo al riconoscimento della sua reale natura, come testimoniato da questo innovativo e provocatorio libro di Marco Guerci. Sì, perché al di là dell'ubriacatura degli ultimi anni che ci ha portati tutti a credere che la funzione esista per il *business*, spesso definito in modo astratto, stiamo riscoprendo la sua vera identità che è quella di una funzione messa a presidio dell'interfaccia tra processi sociali molto diversi, di fondo per garantire al *management* una sufficiente prevedibilità degli accadimenti aziendali. Riscopriamo quindi quella grande intuizione degli studiosi della scuola inglese di *Human Resources Management* che non si sono lasciati troppo facilmente allettare dalla promessa della gestione delle risorse umane come strumento per migliorare le *performance* aziendali, ma ne hanno rintracciato le origini nella necessità da parte delle imprese di governare l'interfaccia tra processi tecnici strutturati e specifici e una società esterna che non sosteneva lo sviluppo sociale dei lavoratori in modo tale da ridurre le incertezze che ne derivavano per la pianificazione delle attività aziendali. In questa configurazione che è quella alla quale teoricamente si ispira la mia posizione teorica e pratica, il ruolo della Direzione risorse umane è quello di rappresentare dentro i confini dell'impresa un mondo sociale esterno che il *management* frettolosamente tende a subordinare alle esigenze impersonali del mercato e del *business*, togliendo legittimazione in apparenza alle esigenze del personale, in realtà alla stessa impresa che in un mondo sempre più critico si trova a doversi giustificare per questa ambivalenza: mettere al centro il cliente e subordinare il lavoro per questo fine, dimenticando che il lavoratore è spesso cliente e il cliente è spesso lavoratore... Questo ruolo di confine rende la Direzione risorse umane che lo riconosca e non sia preda come dicevamo di un'ossessione del *business*, una funzione che ha il potere potenziale delle altre funzioni di interfaccia come il *finance* e il *marketing*, il potere di fornire consigli e strumenti per gestire una contingenza critica che è il livello di adesione e di coinvolgimento delle persone. È paradossale, infatti, come si assista, a dinamiche del tutto contro-intuitive, ad esempio quando le imprese si affannano a trovare talenti, ma il mercato del lavoro è fortemente in crisi, oppure quando le imprese investono sempre più in *employer branding* e coinvolgimento, ma i livelli di *engagement* in tutte le ricerche internazionali stanno sprofondando. Molte di queste dinamiche nascono da cattivi modelli manageriali e da un'incompleta transizione da un paradigma produttivista e taylorista ad un nuovo modello di impresa e società che viene spesso richiamato, ma spaventa troppo i decisori che lo devono attuare. Certo è che se la vulgata sta ormai svoltando e si parla sempre più spesso e troppo facilmente di organizzazioni a rete, di imprese modulari, di *learning organization*, i modelli reali

di progettazione delle organizzazioni e di gestione delle risorse umane non trovano la propria strada. Così alle sirene dei consulenti si contrappone un volto tetragono ad ogni cambiamento, quasi a voler esorcizzare la fine di un periodo storico con quello che comporta, cioè la rimessa in gioco di tutti i ruoli e di tutti i poteri nelle imprese, sia a livello di *governance*, sia a livello di *management* e direzione. Stupisce ricordare come sia stato Chester Barnard nel lontano 1938 nel suo saggio su *"The Functions of the Executive"* ad identificare nella cooperazione la caratteristica evolutivamente stabile più rilevante del genere umano. In quel libro, a mio modesto avviso profetico e mai abbastanza studiato e approfondito, Barnard propone una lettura dei fenomeni organizzativi non ancora influenzata dal paradigma produttivistico ed economicistico dentro il quale ci dibattiamo oggi. Ma lo stesso Barnard mette in guardia dai facili ottimismo, quando sottolinea come la cooperazione umana sia una circostanza estremamente instabile che richiede un costante sforzo collettivo.

In un mondo che sembra finalmente premiare la cooperazione e la costruzione di una società più interconnessa e quindi sempre più interdipendente, diventa impossibile alzare a lungo la bandiera della strutturazione analitica di strutture, processi e ruoli organizzativi. Le Direzioni risorse umane hanno a lungo retto l'urto di questi cambiamenti, non a caso pagando in un Paese diviso come il nostro un prezzo durissimo alla conflittualità degli anni Settanta, hanno cercato una via riformatrice nei luoghi di lavoro e assecondato importanti svolte normative, nella direzione della qualità del lavoro (sicurezza, benessere ecc.). Oggi devono riprendere quel cammino riconoscendo i germi del cambiamento della società, perché per prime lo incorporano quando gestiscono i processi di selezione e reclutamento e quando si interfacciano con le nuove generazioni di possibili futuri lavoratori. È un ruolo complesso da giocare in un momento nel quale i loro ranghi si assottigliano e ci si confronta con un attacco frontale che ha l'obiettivo di delegittimarne il ruolo (forse perché percepito come un pericoloso Grillo Parlante da *manager* e *top manager* poco avveduti) e quando la retorica prevalente è quella del "dover essere" a causa di forze impersonali e imperscrutabili quali la globalizzazione, la concorrenza internazionale e le dinamiche dei mercati. Ma come in passato è un ruolo che richiede attori coraggiosi, sicuri delle proprie competenze e calati profondamente nella società che li circonda, richiede veri Direttori delle risorse umane. Richiede però anche una narrazione legittimante, ovvero un nuovo racconto del ruolo e dell'importanza di questa funzione che prenda le distanze dalla visione parcellizzata del modello dei ruoli ispirato ai lavori di Dave Ulrich. Questa narrazione legittimante ha tante componenti che si dovranno assemblare. Una prima componente è una messa in discussione definitiva dell'implicito modello comportamentista del rapporto tra persona e organizzazione. Una seconda componente è la proposta di un modello di organizzazione della funzione meno concentrato sulle pratiche e la gestione e più sulla differenziazione delle esigenze delle persone. Una terza componente è... questo libro.

Infatti, la narrazione del nuovo, richiede una prepotente messa in discussione della centralità di *shareholder* e *top management* sia nella concezione ideale, sia nella applicazione concreta dei sistemi di gestione delle risorse umane. Questa messa in discussione richiede di adottare un modello *multistakeholder*, dentro il quale rintracciare le nuove richieste nei confronti della funzione e dell'impresa e immaginare nuove risposte per uscire dal paradosso di una lettura molto ambigua, come quella che deriva dai risultati delle ricerche di Marco Guerci. Un livello di consapevolezza elevato, infatti, si confronta con una pratica quotidiana molto poco innovativa, ma estremamente tradizionale e cautelante. Tuttavia, si tratta a mio avviso di un abbraccio mortale, perché l'eccessivo allineamento a *shareholder* e *top manager* cela l'incapacità di spiegare il proprio ruolo e quindi la propria importanza.

Il testo affascina il lettore con diversi livelli di lettura, sia il registro più accademico e attento alla teoria e alla sua discussione, sia il livello orientato al *practitioner* che deve agire e modificare le sue pratiche. La ricchezza dei riferimenti bibliografici consente molti approfondimenti, mentre le ricerche empiriche forniscono importanti momenti di confronto con la realtà.

In diverse occasioni ho sottolineato come il mondo di chi studia le organizzazioni stia attraversando a sua volta un cambiamento epocale, comportando una messa in discussione dei confini tradizionali tra studiosi e *practitioners* e lasciando intravedere un futuro nel quale a queste figure si andrà a sostituire quello che definisco un *corporate sensemaker*, ovvero una persona che aiuta le organizzazioni a mettersi in discussione ed accedere a livelli di lettura nuovi e meno scontati. Anche in questa prospettiva, il testo di Marco Guerci è il primo esempio di un nuovo modello di sviluppo della ricerca e dell'attività di teorizzazione che merita una lettura approfondita.

INTRODUZIONE

La questione di quale modello di sviluppo economico sia necessario perseguire appare essere sempre più discussa nel dibattito pubblico e viene considerata una priorità nelle agende di molti attori sociali, come i governi e le istituzioni sovranazionali, le imprese e il mondo della finanza, i cittadini/consumatori, le associazioni culturali, politiche o sindacali. Questo è vero anche nel contesto italiano, se si considerano ad esempio gli interventi legislativi recenti legati alla tutela delle risorse naturali o il dibattito pubblico in merito a questioni sociali sempre più urgenti come la crisi dei rifiuti in alcune zone d'Italia o, più in generale, il proliferare delle cosiddette ecomafie. Sul tema emerge infatti l'esigenza che il nostro Paese registri un salto di qualità delle azioni realizzate; infatti – come risulta dalla classifica elaborata dall'Istituto Mattei sulla base dell'indice FeemSi – nel ranking relativo alla sostenibilità dei modelli di sviluppo l'Italia nel 2009 si collocava al quindicesimo posto: rispetto ai partner europei appena sopra Spagna, Grecia, Portogallo e i Paesi dell'Est.

Ma che cosa si intende per sviluppo sostenibile? E perché questo tema si è imposto in modo così prepotente nel dibattito pubblico?

Per rispondere alla prima domanda è necessario rifarsi a un documento elaborato da un'Agenzia delle Nazioni Unite nel 1982, che definisce sostenibile quello sviluppo che soddisfa le esigenze e i desideri della generazione presente senza compromettere le esigenze e i desideri delle generazioni future. Questa definizione, in una prospettiva di equità inter-generazionale, inizialmente ha focalizzato l'importanza della tutela delle risorse naturali; nel tempo si è poi estesa nell'affermare anche l'esigenza di perseguire un principio di equità intra-generazionale, nel senso di favorire una più giusta distribuzione della ricchezza tra la popolazione mondiale.

Questa prima e generale definizione del concetto di sviluppo sostenibile chiarisce anche perché esso sia considerato così importante: seppure sia stato formulato quasi trent'anni fa, i principi di equità inter e

**Contesto
in cui si colloca
il volume**

intragenerazionale in esso affermati appaiono molto lontani dal modello di sviluppo attuale, sia per il dissennato sfruttamento delle risorse naturali che per la lentezza nell'arginare squilibri di distribuzione della ricchezza su scala mondiale.

Il presente volume affronta questo problema da una prospettiva manageriale, cioè focalizzando cosa una singola impresa può fare – in particolare, attraverso il proprio sistema di gestione delle risorse umane – perché il sistema economico nel suo insieme muova verso un modello di sviluppo più sostenibile. Questa prospettiva parte da un assunto di fondo estremamente rilevante, che è bene chiarire fin da subito. Se per decenni si è pensato che toccasse agli stati nazionali o alle organizzazioni sovranazionali affrontare il problema della sostenibilità dello sviluppo, le prospettive più recenti in materia affermano che il sistema può evolvere solo se tutti gli attori economici e sociali che lo popolano, nel rispetto delle loro competenze e vincoli istituzionali, svolgono la loro parte. La scarsità di risorse di cui sempre più Stati nazionali sembrano disporre, insieme all'esplosione del fenomeno della globalizzazione, che fa sì che le imprese operino in diversi Paesi e quindi siano solo parzialmente "governabili" da incentivi e legislazioni nazionali, mostrano che in particolare il mondo dell'impresa è chiamato a fornire un contributo indispensabile. Quello economico, infatti, si configura come un sistema complesso (Axelrod e Cohen, 1999) in cui molti attori operano in modo sia indipendente che interdipendente, sia competitivo che collaborativo, per il raggiungimento dei loro obiettivi. Il risultato di queste azioni e reazioni sono una serie di effetti attesi e inattesi, che spesso non possono essere pianificati anticipatamente. Data la complessità del sistema, quindi, non è pensabile che un singolo attore – lo Stato o qualsiasi attore di natura pubblica – sia in grado di orientare i comportamenti degli altri in modo da raggiungere alcuni risultati anticipatamente definiti. Senza voler in alcuna misura togliere importanza al peso che gli attori di natura pubblica svolgono ai diversi livelli per uno spostamento verso un modello di sviluppo economico sostenibile, la sfida appare di una portata tale che, se la gran parte degli attori del sistema non la fanno propria, il rischio di insuccesso cresce esponenzialmente. Questa prospettiva si accompagna a un salto culturale affermato anche da studiosi di management (e in particolare di strategia aziendale) molto noti. Ad esempio nel 2011 Michael Porter formula il concetto di "valore condiviso" e scrive in merito: «le esternalità si determinano quando le aziende creano dei costi sociali che non sono tenute ad affrontare, come l'inquinamento. Dunque la società deve imporre tasse, regolamentazioni e sanzioni affinché le imprese "internalizzino" quelle esternalità. Questa strategia ha influenzato anche le strategie delle aziende che hanno escluso in larga misura le considerazioni di carattere sociale e ambientale dal proprio pensiero economico. Hanno dato per scontato il contesto sociale in cui operano e hanno assunto che gli standard normativi siano invariabilmente contrari ai loro interessi. La soluzione dei problemi sociali e ambientali è stata deferita a Governi o Organizzazioni Non Governative. [...] Il concetto di valore

condiviso, per contro, riconosce che sono i bisogni della società a fare i mercati; riconosce anche che i danni sociali o i problemi sociali creano frequentemente dei costi interni alle aziende. E la risposta ai problemi e ai vincoli non fa aumentare necessariamente i costi a carico delle imprese che di conseguenza possono accrescere la produttività ed espandere i mercati»¹.

All'interno di questa prospettiva, il volume focalizza il tema della sostenibilità aziendale, intesa come la "declinazione" dell'ampio concetto di sviluppo sostenibile al livello di singola impresa. Questa sostenibilità è sviluppabile attraverso l'adozione da parte del management dell'azienda di due principi gestionali rilevanti connessi tra loro. Il primo di questi principi è costituito dalla cosiddetta *triple bottom line*, cioè il fatto che l'azienda sia chiamata a misurare, sviluppare e bilanciare tra loro tre tipologie di prestazione: le tradizionali prestazioni economico-finanziarie, ma anche le prestazioni di natura ambientale e di natura sociale. Il bilanciamento di queste prestazioni non può avvenire se non in una prospettiva di lungo periodo, che richiede però l'abbandono di logiche segnate dalla necessità di obiettivi immediati nella "logica del *quarter*". Il secondo principio gestionale che consente lo sviluppo della sostenibilità dell'impresa si riferisce alla adozione da parte del management della *stakeholder view of the firm*, che richiede ai manager di prendere decisioni finalizzate non solo – come è accaduto in passato – alla soddisfazione degli investitori di capitale (i cosiddetti *shareholder* o *stockholder*), ma di tutti coloro che sono portatori di interesse nei confronti dell'impresa (cioè i cosiddetti *stakeholder*, come ad esempio clienti, fornitori, personale, comunità locali, associazioni di consumatori e via dicendo).

L'adozione dei due principi gestionali sopra esposti, comporta che l'impresa svolga volontariamente, e al di là delle questioni di *compliance* alle leggi o normative vigenti, una serie di attività finalizzate allo sviluppo della propria sostenibilità. In merito a queste attività volontarie svolte dall'organizzazione, si potrebbe pensare che esse sono di scarsa entità, svolte dalle imprese quando esistono risorse necessarie per il loro finanziamento. Questo è considerato sempre meno vero all'interno del dibattito manageriale, che mostra al contrario come tali azioni siano fondamentali per il successo nel lungo periodo della stessa impresa. In questa prospettiva il tema della sostenibilità diviene un elemento fondamentale che orienta le scelte manageriali a tutti i livelli dell'organizzazione.

In questo contesto, il presente volume si concentra su un sottoinsieme del sistema di gestione dell'organizzazione e in particolare sul suo sistema di gestione delle risorse umane.

**Obiettivi
generali
e specifici**

¹ Porter M. E. e Kramer M. R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, 69-86.