



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di Laurea magistrale in
Economia e Gestione delle Imprese**

**Sustainable Human Resource
Management: il ruolo della funzione HR
come Change Agent nella transizione
verso l'Economia Circolare.
Il caso Davines Group.**

Relatore:

Chiar.ma Prof. ssa Beatrice Re

**Tesi di Laurea
di Federico Polenghi**

Matr. n.566619

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO	10
1.1. Dall'economia lineare al paradigma circolare	10
1.1.1. I limiti del modello tradizionale e l'emergenza climatica.....	10
1.1.2. L'Economia Circolare: principi, definizioni e normative europee.....	16
1.2. I nuovi paradigmi d'impresa per la sostenibilità.....	20
1.2.1. L'evoluzione della CSR (Corporate Social Responsibility).....	21
1.2.2. Le Società Benefit e il modello B-Corp	23
1.3. Il cambiamento organizzativo e le sue barriere	26
1.3.1. Il Change Management verso la sostenibilità	27
1.3.2. Path Dependency e inerzia organizzativa	31
1.3.3. Le resistenze individuali: aspetti cognitivi ed emotivi	35
1.4. Il Sustainable Human Resource Management (SHRM)	39
1.4.1. L'evoluzione della funzione HR a <i>Business Partner</i>	40
1.4.2. Le pratiche operative abilitanti: Green Recruitment, Training e Performance Management	44
CAPITOLO 2: METODOLOGIA E DISEGNO DELLA RICERCA	50
2.1. L'approccio metodologico	50
2.1.1. Obiettivi dell'indagine e definizione del quadro concettuale	52
2.1.2. Scelta del metodo: il <i>Single Case Study</i>	56
2.2. Il contesto empirico: Il caso Davines	58
2.2.1. Profilo aziendale e posizionamento di mercato	60
2.2.2. La strategia ESG e la cultura B-Corp in Davines	65
2.3. Raccolta e analisi dei dati	73
2.3.1. Costruzione del protocollo di intervista e campionamento	74
2.3.2. Il processo di codifica e analisi dei dati	77
CAPITOLO 3: RISULTATI E DISCUSSIONE.....	79
3.1. Presentazione delle evidenze empiriche.....	79

3.1.1. La visione strategica aziendale e la transizione culturale.....	80
3.1.2. L'applicazione operativa delle leve S-HRM: Selezione, Formazione e Sistemi Premianti	83
3.2. Discussione dei risultati.....	96
3.2.1. Il ruolo effettivo della funzione HR come Change Agent	105
CONCLUSIONI	108
BIBLIOGRAFIA	116
APPENDICE	123

INTRODUZIONE

Stiamo vivendo un'era in cui le modifiche strutturali sia del territorio che del clima del nostro pianeta sono principalmente causate dall'attività umana. Tale contesto ha portato alcuni studiosi a definire l'epoca attuale come "Antropocene" (Crutzen, 2002), per questo il sistema economico globale si trova ad affrontare numerose sfide, tra cui: l'emergenza climatica, la riduzione a livello globale di biodiversità e la scarsità delle risorse naturali non rinnovabili.

Il modello industriale del XX secolo fondato sull'ottica del *take-make-dispose* (estrai-produci-getta), che si basava sulla convinzione che le materie prime non si sarebbero mai esaurite e gli scarti sarebbero stati assorbiti dall'ambiente senza limiti e conseguenze, si è rivelata errata e incompatibile con i limiti del pianeta (*Planetary Boundaries*) (Rockström et al., 2009).

In quest'ottica è evidente come un cambiamento dell'economia nel suo complesso e delle normative sia d'importanza fondamentale tanto che l'Unione Europea con il *Green Deal* e il *Piano d'Azione per l'Economia Circolare* (Commissione Europea, 2019; 2020) ha imposto alle imprese degli standard più rigorosi per poter arrivare all'obiettivo della decarbonizzazione entro il 2050. Un possibile paradigma a cui aspirare è quello dell'Economia Circolare (Ellen MacArthur Foundation, 2015) secondo cui i nuovi prodotti devono avere alcune caratteristiche che ne

assicurino la durata, la riparazione e, soprattutto, che possano a fine vita essere riciclati.

Molte imprese, nonostante le normative e la crescente consapevolezza di acquirenti che ricercano sul mercato prodotti sempre più sostenibili lungo tutta la filiera produttiva, non riescono ad attuare concretamente modelli di business circolari pur investendo ingenti capitali in tecnologie *green* (Geissdoerfer et al., 2020). Queste difficoltà rallentano la transizione verso l'Economia Circolare e quindi, l'interrogativo di ricerca è capire perché le aziende, nella realtà operativa quotidiana, non riescono ad attuare il cambiamento verso cui si auspica che l'economia converga.

La risposta a questo interrogativo si trova nel ruolo delle persone chiamate ad attuare il cambiamento, l'idea di fondo di questo elaborato è che il passaggio verso modelli di *business* sostenibili sia stato affrontato prevalentemente dal punto di vista tecnico concentrando l'attenzione sull'adozione di macchinari più efficaci, l'introduzione di nuove tecnologie digitali o la sostituzione di materiali con alternative a basso impatto ambientale e più innovativi (Renwick et al., 2013). Questo ha portato a credere che l'innovazione tecnologica da sola fosse sufficiente trascurando l'analisi degli aspetti umani e organizzativi (Lozano, 2015). Nella realtà, come evidenziato da Yong et al. (2019), la sfida più complessa riguarda il cambiamento nella mentalità dei lavoratori e non l'aggiornamento degli strumenti o dei processi. Una reale transizione

verso l'Economia Circolare richiede il coinvolgimento delle persone che operano all'interno delle imprese lavorando sul loro modo di pensare e di agire, diventa così necessario rivedere le relazioni sia interne che esterne cercando di superare le resistenze al cambiamento tipiche delle organizzazioni (Khaw et al., 2022).

Per fare ciò è necessario rompere l'equilibrio che fino ad oggi si è creato all'interno delle organizzazioni e dei suoi sistemi sociali, a tal proposito le teorie di *Organizational Behavior* parlano di *path dependency* cioè una “dipendenza dal passato” (Sydow et al., 2009) in base alla quale le decisioni sono influenzate da scelte che hanno permesso di ottenere successi nel passato ma che al contrario si rivelano inefficaci e obsolete rispetto alle nuove sfide, con la conseguenza che, pur di non cambiare una routine ormai consolidata, non si attui il cambiamento necessario per giungere alla transizione. I lavoratori possono percepire come una minaccia la richiesta di cambiare il loro modo di lavorare, di conseguenza, le sicurezze costruite con il tempo possono vacillare rendendo necessaria l'acquisizione di nuove competenze (Bovey & Hede, 2001). Affinché la transizione sia effettivamente raggiungibile, è necessario lavorare sulla cultura organizzativa (Roscoe et al., 2019) e far sì che le persone siano consapevoli che i cambiamenti a loro richiesti sono di cruciale importanza per garantire la sopravvivenza e la competitività dell'impresa nel lungo periodo ma anche a salvaguardare il pianeta.

È proprio nel momento in cui occorre guidare le persone attraverso il cambiamento e supportarle nel superamento delle resistenze che entra in gioco la funzione Risorse Umane (HR). All'aumentare della complessità del contesto, essa assume perciò un nuovo ruolo, non si occupa più solo di offrire un supporto amministrativo ma diventa un nodo strategico per la transizione ecologica dell'impresa. Negli ultimi anni la letteratura ha coniato il termine *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) (Kramar, 2014), che si riferisce a un modello che integra le strategie di gestione del personale con gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale, ridefinendo l'intero sistema di gestione delle risorse umane coerentemente con i principi dello sviluppo sostenibile. L'HR così assume un ruolo ancora più importante diventando anche motore del cambiamento culturale attraverso pratiche di *Green Recruitment* con cui l'azienda attrae e inserisce nel suo organico persone con una certa sensibilità verso le tematiche ambientali. Anche per quanto riguarda la formazione, con il *Green Training*, l'impresa sviluppa nuove competenze e una maggior consapevolezza del personale verso le scelte *green* aziendali. Allo stesso modo gli strumenti di *Green Performance Management* giocano un ruolo fondamentale nella soddisfazione del lavoratore, poiché consistono in sistemi di valutazione e ricompensa che mirano ad allineare gli obiettivi individuali a quelli che l'azienda si propone di raggiungere (Renwick et al., 2013).

Il presente lavoro di tesi si propone di osservare cosa accade concretamente nelle realtà d'impresa rispetto a quanto evidenzia la letteratura. La domanda di ricerca che guida l'intero elaborato è: “in che modo le pratiche di gestione delle risorse umane (*Sustainable HRM*) aiutano a superare le resistenze al cambiamento e favoriscono la transizione verso l'economia circolare?” per rispondere a ciò l'analisi mette in relazione due aspetti fondamentali: da una parte le pratiche operative messe in atto dalla funzione HR quindi le politiche di selezione, formazione e sistemi premianti e dall'altra gli effetti di queste pratiche sul superamento dell'inerzia organizzativa e sui comportamenti orientati alla sostenibilità.

Per rispondere alla domanda di ricerca è stato utilizzato un approccio qualitativo-interpretativo basato sullo studio del caso del Gruppo Davines, realtà italiana che opera anche a livello internazionale nel settore della cosmetica professionale. La scelta di questa organizzazione è legata al suo impegno sui temi della sostenibilità concretizzato anche attraverso l'acquisizione dello status di Società Benefit e della certificazione B-corp. Davines rappresenta quindi un caso particolarmente interessante (caso studio esemplare) per approfondire come i principi della sostenibilità vengano tradotti concretamente nelle pratiche aziendali e nella gestione dei dipendenti, l'analisi si basa su interviste rivolte a figure manageriali

della funzione HR attraverso le quali sarà possibile comprendere il modo in cui tali principi vengano applicati nell'organizzazione.

L'elaborato è diviso in tre capitoli principali;

il primo capitolo è finalizzato a ricostruire, con un quadro teorico, le basi della ricerca, partendo da come è avvenuta l'evoluzione verso l'economia circolare e i nuovi modelli d'impresa volti alla sostenibilità (come le Società Benefit e le B-Corp) per successivamente approfondire le teorie del Change Management con particolare riferimento alle difficoltà che si presentano quando all'interno dell'organizzazione si vuole attuare un cambiamento. Per concludere verranno prese in considerazione le caratteristiche principali e le pratiche operative del *Sustainable HRM*.

Il secondo capitolo è dedicato alla metodologia e descrive il disegno della ricerca, motivando la scelta dell'approccio qualitativo e dell'azienda presa in considerazione ripercorrendone la storia e il percorso che l'ha condotta verso una strategia sostenibile. Viene poi illustrato il protocollo di intervista utilizzato con le aree tematiche analizzate e le modalità di raccolta dei dati.

Il terzo capitolo è dedicato ai risultati e alla discussione di quanto emerso dalle interviste al fine di poter fare un confronto con il quadro teorico studiato nel primo capitolo, evidenziando le differenze e le convergenze del caso studiato.

Per concludere l'elaborato viene fatta una riflessione e una sintesi delle implicazioni manageriali che sono emerse dallo studio riconoscendone altresì i limiti.

CAPITOLO 1: IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

1.1. Dall'economia lineare al paradigma circolare

In questo primo paragrafo si farà un passo indietro per inquadrare dal punto di vista storico e teorico la transizione economica che sta interessando e modificando il modo di fare business con nuove strategie e nuovi modelli organizzativi.

Nelle pagine che seguono verranno analizzati i limiti fisici ed economici del modello industriale tradizionale che, pur avendo permesso la crescita delle economie occidentali e aver prodotto sviluppo e benessere, ha mostrato profonde criticità soprattutto per quanto riguarda il consumo di risorse e l'impatto ambientale.

Verranno infine definiti i principi fondamentali dell'Economia Circolare illustrando anche il quadro normativo europeo che spinge le imprese ad applicarla concretamente. Questa solida base teorica ci darà così la possibilità di comprendere meglio le trasformazioni che si stanno attuando.

1.1.1. I limiti del modello tradizionale e l'emergenza climatica

Il modello economico che ha dominato la scena globale e ha accompagnato l'industrializzazione delle economie occidentali ha avuto inizio dalla prima rivoluzione industriale e viene definito accademicamente "modello lineare" (Ellen MacArthur Foundation, 2013;

Ghisellini et al., 2016). Il suo massimo sviluppo è stato raggiunto nel secondo dopoguerra, periodo in cui si è registrata una produzione di massa e un aumento di consumi su larga scala. Questo modello si basa sulla logica del *Take-Make-Dispose* (Ellen MacArthur Foundation, 2013) in base alla quale il ciclo di vita del prodotto segue una traiettoria a “senso unico”: tutto inizia dall'estrazione di materie prime (spesso attraverso attività intensive e invasive) che vengono trasformate con processi industriali in beni di consumo immessi sul mercato e acquistati da consumatori che, nel momento in cui li ritengono obsoleti o non più necessari, li gettano come rifiuti senza pensare a quello che potrebbe essere un potenziale recupero di valore se venissero invece smaltiti in modo responsabile.

Se si guarda alla storia si può osservare come questo approccio abbia portato dei risultati molto importanti: l'efficienza delle imprese ha subito una forte crescita soprattutto grazie alla standardizzazione e all'espansione della produzione di massa.

Questo sviluppo è stato anche favorito dall'idea, rivelatasi errata, che le risorse naturali fossero abbondanti e sempre a disposizione con costi contenuti e ciò ha contribuito a una crescita economica senza precedenti, in cui i beni di largo consumo sono diventati accessibili a un numero sempre più elevato di persone migliorandone le condizioni di vita. Il consumismo veniva visto come un indicatore di progresso e prosperità

senza curarsi delle ripercussioni che avrebbe avuto nel futuro, tant'è che per molti anni il successo delle imprese si misurava prevalentemente sulla base di quanto si produceva nel minor tempo possibile e di quanto si riuscivano a contenere i costi.

La teoria di fondo su cui si regge il modello lineare, ma che oggi appare come un punto critico, è che l'ambiente sia stato considerato per troppo tempo come uno strumento al servizio dell'economia, cioè una riserva inesauribile di materie prime e una sorta di discarica con una capacità illimitata di assorbire rifiuti ed emissioni.

Con questa visione le esternalità negative, ovvero i costi sia ambientali che sociali generati dalle imprese, non sono mai stati inclusi nel prezzo pagato dal consumatore per acquistare il prodotto finito. Considerando i danni ambientali provocati da questo modo di produrre e commercializzare i beni ciò che appariva economico in termini di costo di acquisto lo era solo apparentemente.

Le conseguenze di questo modello oggi appaiono sempre più evidenti e i limiti del nostro pianeta non possono più essere ignorati ma, nonostante ciò, la transizione verso sistemi sostenibili procede con grande lentezza anche se molte imprese dichiarano di prestare maggiore attenzione verso temi ambientali. Infatti secondo il *Circularity Gap Report* (Circle Economy, 2024) l'economia globale continua a consumare oltre cento miliardi di tonnellate di materiali ogni anno rimanendo ancora fortemente

legata a logiche lineari. Il dato è peggiorato nell'edizione successiva del report: secondo il *Circularity Gap Report 2025* (Circle Economy & Deloitte, 2025) il consumo di materiali è salito a oltre 106 miliardi di tonnellate all'anno, facendo scendere il tasso di circolarità globale al 6,9%, questi dati confermano che la transizione procede più lentamente di quanto sperato.

Continuare su questa strada mette a rischio, oltre gli ecosistemi e la stabilità climatica, anche la stessa continuità economica e la sopravvivenza delle catene di approvvigionamento globali, sempre più dipendenti dalla scarsità delle materie prime.

L'insostenibilità del modello lineare, teoria discussa nei convegni e questione etica, oggi è qualcosa di misurabile tanto che spesso si fa riferimento al concetto dei *Planetary Boundaries* ovvero i Limiti Planetari, proposto per la prima volta dai ricercatori dello Stockholm Resilience Centre (Rockström et al., 2009), che indicava le soglie ambientali oltre le quali il pianeta avrebbe perso il proprio equilibrio provocando cambiamenti improvvisi dei sistemi naturali difficili da controllare. Questo modello individua nuovi limiti ponendo il focus su cambiamento climatico, perdita di biodiversità, alterazione dell'uso del suolo, sfruttamento di risorse di acqua dolce e accumulo di sostanze inquinanti, fattori che incidono sulla resilienza dell'ecosistema globale e sulle condizioni che rendono possibile la vita umana.

La produzione industriale degli ultimi decenni basata sulla logica del *Take-Make-Dispose* ha comportato il superamento di buona parte di questi limiti (Richardson et al., 2023) con gravi implicazioni sia produttive che economiche. Infatti, all'aumentare della scarsità di risorse naturali i prezzi delle materie prime crescono con andamenti imprevedibili causando il blocco dell'intera catena di approvvigionamento con la conseguente perdita di stabilità, calo dei margini e delle capacità di pianificazione. Questo rischio di blocco della produzione, che viene definito *Supply Chain Disruption* (Craighead et al., 2007), fa sì che il passaggio all'economia circolare sia una vera e propria necessità per le imprese e non solo una scelta d'immagine o un'iniziativa sociale.

L'impatto che il modello lineare ha avuto è strettamente connesso all'attuale emergenza climatica che, nel dibattito pubblico e aziendale, è associata soprattutto alla produzione di energia e all'uso di combustibili fossili nei trasporti e nel riscaldamento ma che dipende anche dalle modalità di produzione e di utilizzo dei materiali. Per questa ragione la transizione verso fonti rinnovabili è un pilastro fondamentale per raggiungere gli obiettivi di neutralità climatica (*Net Zero*) fissati dagli Accordi Internazionali. Secondo il *Global Resource Outlook* pubblicato dal Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP, 2024) oltre la metà delle emissioni globali di gas serra sono dovute all'estrazione e alla trasformazione delle risorse naturali come le biomasse, i combustibili

fossili, i metalli e i minerali ed è importante ricordare che queste incidono anche profondamente sulla perdita di biodiversità, sul degrado del suolo e delle risorse idriche. Diventa quindi fondamentale non solo focalizzare l'attenzione su come viene prodotta l'energia, ma anche sulla quantità di materia prima estratta e come questa viene utilizzata.

In questa ottica le imprese devono adattare le loro strategie di sostenibilità: non è più sufficiente intervenire soltanto sulle emissioni dirette generate dalle attività produttive (*Scope 1*) o su quelle indirette derivanti dalla generazione di elettricità acquistata (*Scope 2*), ma diventa necessario considerare anche l'impatto dell'intera catena del valore e del ciclo di vita dei prodotti (*Scope 3*) (World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development, 2011). L'emergenza climatica non potrà risolversi finché il sistema produttivo sarà basato sull'estrazione continua di materie prime e dunque il paradigma *Take-Make-Dispose* è incompatibile con un futuro sostenibile. È indispensabile abbandonare l'approccio lineare a favore di un Economia Circolare che punta a mantenere prodotti e materiali in uso il più a lungo possibile così da ridurre la necessità di nuove estrazioni di materie prime per tutelare gli ecosistemi e gli equilibri ambientali (Geissdoerfer et al., 2017).

Per capire quanto sia difficile per le imprese questa sfida è necessario focalizzarsi sulle difficoltà che esse devono gestire per le emissioni di *Scope 3*. Mentre le emissioni derivanti da *Scope 1* e *2* sono direttamente

controllate dall'impresa, quelle da *Scope 3* richiedono che l'organizzazione riveda anche le relazioni che intraprende per lo svolgimento della sua attività: dalla *Supply Chain* alla logistica, valutando le distanze percorse dai prodotti durante il trasporto e ripensare anche allo smaltimento consapevole dei prodotti da parte del consumatore finale. Questo sforzo organizzativo porta così all'obiettivo, definito in letteratura come *Decoupling* (disaccoppiamento), di spezzare il legame tra crescita e impatto ambientale del modello lineare (OECD, 2002; UNEP International Resource Panel, 2011). Raggiungerlo significa dimostrare che un'azienda può evolvere e generare profitto riducendo il consumo di materie prime e l'impatto ambientale, senza però rallentare lo sviluppo e la crescita economica.

1.1.2. L'Economia Circolare: principi, definizioni e normative europee

Nel momento in cui si prende consapevolezza che il modello lineare non è più sostenibile, è necessario trovare un'alternativa concreta che non consiste in una mera questione di riciclo o di una gestione più efficace dei rifiuti come talvolta erroneamente si pensa parlando di economia circolare. Il riciclo infatti avviene quando il prodotto è già diventato un rifiuto cioè nella fase finale del processo, a tal proposito si parla in letteratura di soluzione *end-of-pipe* (cioè “a fine tubo”) (Kirchherr et al., 2017).

L'Economia Circolare, al contrario, è un modello strutturalmente diverso, pensato per essere proattivo e rigenerativo la cui definizione, riconosciuta

in tutto il mondo sia a livello accademico che istituzionale, è quella data dalla Ellen MacArthur Foundation (2015), la principale organizzazione no-profit a livello mondiale che si dedica e promuove la transizione verso l'economia circolare. Questa definizione si fonda su tre principi strettamente legati tra loro:

- Il primo principio interessa l'eliminazione dei rifiuti e dell'inquinamento iniziando dalla fase di progettazione (eco-design) in cui, seguendo un modello realmente circolare, tutto il ciclo di produzione deve essere basato su processi che non generino sostanze pericolose, inquinanti o scarti dannosi per l'ambiente.
- Il secondo principio si pone come obiettivo quello di massimizzare la durata di vita utile dei prodotti e dei materiali. Le aziende sono quindi tenute a evitare pratiche come l'obsolescenza programmata e a sviluppare prodotti che durino, che possano essere facilmente smontati, riparati o aggiornati (*remanufacturing*). In quest'ottica il riciclo è fondamentale ma solo come ultima strada percorribile quando non ci sono altre opzioni disponibili.
- Il terzo principio mira a ribilanciare gli equilibri naturali cercando di restituire il giusto valore all'ambiente attraverso, ad esempio, utilizzo di sostanze compostabili che possano aiutare a rigenerare il suolo o tramite azioni per ripristinare la biodiversità che, con le attività estrattive svolte negli anni precedenti, è stata compromessa.

Il superamento del modello lineare, che in passato era guidato da principi etici o dalla pressione di movimenti ambientalisti, oggi è condotto da un quadro normativo internazionale stringente. Fino a qualche anno fa era l'impresa stessa che sceglieva volontariamente di adottare modelli di *business* basati sull'Economia Circolare, seguendo pratiche di condotta non giuridicamente vincolanti e in linea con gli obiettivi (*soft law*), oggi invece la situazione è cambiata tant'è che l'Unione Europea ha introdotto delle leggi vincolanti (*hard law*) trasformando la sostenibilità in un obbligo normativo che spinge le imprese a modificare il loro modo di agire.

Questo passaggio da “*soft law*” ad “*hard law*” è iniziato con l'*European Green Deal* (Commissione Europea, 2019) con l'obiettivo di rendere l'Europa il primo continente *carbon neutral* entro il 2050, traguardo ambizioso che può essere raggiunto solo con la consapevolezza che è necessario un cambiamento del modello economico basato sull'estrazione e sul consumo di risorse. Per raggiungere il traguardo della neutralità climatica il *Green Deal* sottolinea la necessaria transizione all'economia circolare che si può ottenere ponendo al centro il concetto di *decoupling*, cioè il disaccoppiamento tra crescita economica e consumo di risorse naturali. Nel 2020 l'Unione Europea ha pubblicato il *Circular Economy Action Plan* (CEAP) (Commissione Europea, 2020), un piano d'azione e un pilastro operativo del *Green Deal* che si concentra sulle modalità con

cui le imprese progettano e producono i propri beni. Quello che il piano si propone è di fare sì che all'interno del mercato europeo i prodotti sostenibili diventino la norma, ponendo particolare attenzione alle filiere produttive che consumano grandi quantità di risorse naturali: il settore dell'elettronica, delle tecnologie ICT, delle batterie e dei veicoli, il settore degli imballaggi e plastica, industria tessile, settore edilizio e la filiera alimentare. Queste imprese, per poter essere sempre competitive e incluse nel Mercato Unico Europeo, sono obbligate a progettare prodotti che siano più durevoli, riciclabili e facilmente riparabili, come disciplinato dalla normativa europea sul "Diritto alla riparazione" che prevede l'obbligo per i produttori di riparare beni di consumo anche oltre il periodo di garanzia (Direttiva UE 2024/1799).

L'Unione Europea inoltre ha introdotto, per rendere sempre più trasparente il modo in cui le imprese adottano modelli di sviluppo sostenibile, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) (Direttiva UE 2022/2464). Inizialmente l'obbligo di rendicontare le *performance* ambientali e sociali era rivolto a tutte le grandi imprese, ma a seguito della revisione introdotta dal pacchetto di semplificazione "Omnibus I" (Direttiva UE 2026/470), oggi riguarda le imprese con almeno 1000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato. Per fare ciò sono stati introdotti criteri di valutazione basati sui principi ESG (*Environmental, Social, Governance*) volti a misurare e rendere pubbliche le informazioni

riguardo all'impatto che le imprese hanno sull'ambiente, sulle persone e sulle modalità di governance aziendale, fornendo indicatori sulle pratiche di circolarità. Per le imprese l'adeguamento dei propri processi interni, della cultura organizzativa e dei modelli di *business*, richiesti dal nuovo quadro normativo europeo, è diventato un fattore strategico centrale senza il quale rischiano sanzioni economiche, difficoltà di accesso al credito bancario, esclusione dalle catene di fornitura e anche perdita di competitività nel lungo periodo. La transizione verso modelli circolari diventa sempre più una condizione necessaria per restare sul mercato.

1.2. I nuovi paradigmi d'impresa per la sostenibilità

Come evidenziato dall'analisi precedente, l'aumento delle pressioni ambientali e l'inasprimento del quadro normativo europeo stanno mettendo in crisi i modelli di business basati esclusivamente sulla massimizzazione dei profitti. Oggi è necessario che le imprese integrino nelle loro strategie e in modo sempre più concreto anche le tematiche della sostenibilità.

Di seguito verranno analizzati il percorso di sviluppo della Responsabilità Sociale d'Impresa e, quindi, modelli societari più innovativi come le Società Benefit e le B-Corp che integrano obiettivi d'impatto sociale e ambientale alle finalità economiche.

1.2.1. L'evoluzione della CSR (Corporate Social Responsibility)

La transizione verso modelli più circolari è diventata un elemento fondamentale per le imprese per poter rimanere competitive sul mercato globale e ha fatto sì che esse ripensassero al loro ruolo economico e sociale e a come generare valore. Per lungo tempo la teoria che ha guidato la gestione delle imprese è stata quella della *Shareholder Theory*, formulata da Milton Friedman negli anni '70 (Friedman, 1970), in base alla quale l'unico obiettivo sociale per le imprese era quello di generare il massimo profitto esclusivamente per i propri azionisti sempre nel rispetto delle leggi e delle regole del mercato. Con l'emergere di problemi ambientali e sociali si è affermata un'altra visione, la *Stakeholder Theory* proposta da Freeman nel 1984 (Freeman, 1984) secondo la quale l'impresa dovrebbe creare valore per una più ampia cerchia di soggetti coinvolti nelle attività aziendali, come ad esempio i dipendenti, i fornitori, le comunità sociali, l'ambiente e tutti gli altri soggetti che hanno rapporti con l'organizzazione.

Figura 1: La mappa degli Stakeholder aziendali



Fonte: The Good in Town, 2023

In questa prospettiva si inserisce il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR) che inizialmente veniva interpretata dalle aziende come un insieme di attività filantropiche separate dal proprio *core business*. Successivamente, la CSR si è trasformata in uno strumento di *Risk Management* e di *Compliance* (Agudelo et al., 2019); spesso però le imprese hanno adottato politiche di responsabilità sociale principalmente per difendere la propria reputazione o per non incorrere in sanzioni, mostrando talvolta un'immagine ecologica ingannevole che non rispecchiava il proprio impegno sostenibile (*greenwashing*) (Delmas & Burbano, 2011).

L'affermazione della CSR strategica ha portato a un cambiamento grazie al concetto di Creazione di Valore Condiviso introdotto da Porter e Kramer (2011). In questa prospettiva la sostenibilità diventa centrale nelle strategie

competitive dell'impresa, smettendo di essere un'attività separata dal *core business*.

L'obiettivo della CSR strategica non si riduce soltanto a minimizzare gli effetti negativi delle attività produttive ma vuole innovare prodotti, processi e politiche aziendali in modo che venga generato allo stesso tempo valore economico per l'impresa, benefici concreti per la società e per l'ambiente in cui essa opera.

1.2.2. Le Società Benefit e il modello B-Corp

Per superare la contrapposizione tra profitto economico e impatto sociale, si sono affermati modelli d'impresa più vincolanti, detti “modelli ibridi”, in cui la sostenibilità non è più solo una scelta volontaria ma diventa parte della struttura stessa dell'organizzazione. Nascono così le Società Benefit e le B-Corporation: a differenza della *Corporate Social Responsibility* strategica che rappresenta solo un approccio gestionale, questi nuovi modelli legano gli obiettivi di sostenibilità direttamente nello statuto aziendale e nei sistemi di misurazione delle performance.

La forma giuridica delle Società Benefit è stata introdotta in Italia con la Legge di Stabilità del 2016 (Legge 208/2015) rendendo così il nostro paese il primo in Europa e il secondo nel mondo, dopo gli Stati Uniti, a riconoscere giuridicamente e ufficialmente questo modello di società. Una Società Benefit si impegna legalmente a raggiungere un duplice obiettivo modificando il proprio atto costitutivo: rimane la finalità economica delle

imprese tradizionali di generare profitto per gli azionisti ma si aggiunge anche l'impegno a creare un beneficio comune che sia positivo e misurabile per l'ambiente, le comunità locali, i lavoratori, i fornitori e tutti i soggetti che prendono parte alle attività aziendali. Esse sono inoltre obbligate a operare in modo trasparente e rendicontare il proprio impatto periodicamente secondo gli obblighi stabiliti. Questo fenomeno oggi, secondo la Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2026 (NATIVA et al., 2026), risulta in forte crescita infatti a fine 2025 le Società Benefit in Italia erano 5.540, con un aumento del 20% rispetto all'anno precedente.

A livello internazionale si è sviluppato anche il movimento delle B-Corporation promosso dall'organizzazione statunitense B Lab, fondata nel 2006 (Stubbs, 2017), che promuove un'impresa che riesca a unire risultati economici e impatto positivo sulla società. A differenza della Società Benefit, che rappresenta uno status giuridico, il termine "B-Corp" indica una certificazione volontaria e indipendente ottenuta dalle imprese che dimostrano di avere elevati standard di sostenibilità e responsabilità sociale (Gazzola et al., 2019). Le performance dell'impresa vengono analizzate in un modo molto complesso e sono valutate con uno strumento chiamato *B Impact Assessment (BIA)*, un questionario accessibile online che consente alle aziende di misurare il proprio impatto in cinque aree chiave (B Lab, 2023):

- Governance: valuta la gestione, la trasparenza, l'etica decisionale e l'attenzione verso gli *stakeholder* dell'azienda.
- Lavoratori: analizza le condizioni di lavoro, i salari, il benessere, la formazione e le opportunità di sviluppo professionale dei dipendenti.
- Comunità: valuta l'impatto dell'impresa sul territorio e sulla società basandosi, ad esempio, su quanto essa contribuisce allo sviluppo economico della comunità.
- Ambiente: considera come l'attività dell'impresa impatti sull'ambiente in merito a consumo di energia, sfruttamento delle risorse naturali, emissioni e gestione dei rifiuti.
- Clienti: analizza se i prodotti commercializzati dall'impresa portano valore ai clienti e contribuiscono positivamente alla società e all'ambiente.

Le imprese per ottenere e mantenere la certificazione B-Corp devono raggiungere, nel questionario, un minimo di 80 punti su 200 accettando di vincolare la propria *governance* alla tutela e alla creazione di valore per gli *stakeholders*. Questi nuovi modelli di impresa rappresentano un tassello fondamentale per la realizzazione della transizione verso l'economia circolare, garantiscono che la sostenibilità sia integrata nella gestione quotidiana delle attività aziendali e non solo una strategia d'immagine (*greenwashing*). Il compito di condurre le persone e l'intera

organizzazione verso questo cambiamento culturale viene affidato alla funzione Risorse Umane.

1.3. Il cambiamento organizzativo e le sue barriere

Il passaggio verso modelli economici sostenibili e circolari, come descritto nel paragrafo precedente, richiede un cambiamento in cui l'introduzione di nuove *policy* deve essere affiancata ad un miglioramento delle modalità con cui le imprese prendono decisioni e organizzano le proprie attività quotidiane, ciò comporta la necessità di un adeguamento della cultura aziendale. Il cambiamento all'interno delle organizzazioni trova però spesso difficoltà sia sul lato umano che strutturale e rallenta in modo significativo il processo di trasformazione. In questo capitolo viene introdotto il *Change Management* orientato alla sostenibilità, cioè un insieme di strumenti che aiutano le imprese nella gestione e nella guida di cambiamenti molto complessi. Successivamente si analizzerà il fenomeno dell'inerzia organizzativa, collegato al concetto di *path dependency* (Sydow et al., 2009) che descrive come le organizzazioni preferiscano seguire modelli e percorsi già testati e consolidati nel tempo. Infine, verranno analizzate anche le resistenze individuali dei dipendenti, dovute non solo ad aspetti organizzativi ma anche a fattori psicologici che possono emergere nell'affrontare un cambiamento.

1.3.1. Il Change Management verso la sostenibilità

Le imprese, nel passaggio verso un modello di Economia Circolare, si vedono obbligate a ripensare al modo in cui creano valore; infatti, non sono sufficienti dei miglioramenti tecnici o operativi ma è necessario cambiare le logiche organizzative adottate. La letteratura distingue due tipologie di cambiamento organizzativo: il cambiamento incrementale e il cambiamento trasformatzionale (radicale) (Nadler & Tushman, 1989).

Il cambiamento incrementale riguarda cambiamenti gradualisti che vengono adottati sui processi, sui prodotti o servizi già esistenti seguendo la logica del *continuous improvement*. Essi non modificano la struttura dell'organizzazione ma si traducono in azioni concrete come, ad esempio, la diminuzione del consumo di carta negli uffici, l'utilizzo di led per l'illuminazione o di migliorie per l'efficientamento energetico dei macchinari, trattandosi di piccole variazioni queste vengono facilmente accettate dai dipendenti.

Il cambiamento trasformatzionale, invece, incide profondamente sull'organizzazione modificandone la cultura, i valori e le modalità operative esistenti. Tra questi cambiamenti rientra l'integrazione della sostenibilità e dei principi dell'economia circolare nel *core business*, che implica la sostituzione dello schema lineare "*take-make-dispose*" con nuove logiche circolari (precedentemente analizzate nel paragrafo 1.1.2) che coinvolgono sia il management che i dipendenti.

Per affrontare con successo questo cambiamento trasformatore entra in gioco il *Change Management* cioè un insieme di metodi e strumenti che aiutano l'impresa e le persone nel passaggio da una situazione attuale ad una futura desiderata. Uno dei più noti modelli concettuali è stato elaborato, anche se in un contesto storico diverso, da Kurt Lewin (1951) e continua ad essere un riferimento utile anche per guidare un cambiamento organizzativo verso modelli sostenibili.

Esso si articola in tre fasi principali:

- Nella prima fase, chiamata *unfreezing* (scongelo), si mette in discussione lo stato attuale e si “rompe” l'equilibrio esistente cambiando abitudini consolidate e superando resistenze radicate. Per fare sì che questo processo abbia inizio e si ottengano i risultati desiderati, come evidenziato da Kotter (1995), diventa opportuno creare un senso di urgenza e cercare di far comprendere chiaramente alle persone il motivo per cui il modello precedente non è più sostenibile a causa, ad esempio, di cambiamenti di mercato, scarsità di risorse e nuove normative.
- Nella seconda fase, *changing* (cambiamento) avviene l'introduzione di nuove pratiche e di nuovi comportamenti che, nell'economia circolare, si possono tradurre in attività di formazione su temi rilevanti per la transizione come la gestione dei rifiuti, l'eco-design o l'uso di indicatori ambientali. In questa fase

per evitare cali di motivazione e disorientamento nei dipendenti è necessario il loro coinvolgimento con comunicazioni chiare e supporto continuo.

- La terza e ultima fase è quella del *refreezing* (ricongelamento), ha l'obiettivo di far sì che il cambiamento duri nel tempo evitando il rischio che l'organizzazione torni per inerzia verso le vecchie abitudini. Per questo le nuove pratiche devono consolidarsi all'interno dei sistemi aziendali aggiornando i criteri di valutazione delle performance, i meccanismi di incentivazione e le policy interne.

Un cambiamento così profondo, come evidenziato dalla letteratura, oltre ad essere imposto dall'alto con precise direttive (*top-down*) deve coinvolgere anche tutti i livelli dell'organizzazione (*bottom-up*), si deve perciò creare, grazie al supporto della funzione Risorse Umane, un equilibrio tra approccio e partecipazione.

In questo contesto, una guida operativa per poter attuare il cambiamento è data dal Modello di John Kotter (1995) che propone un percorso efficace da seguire per gestire trasformazioni di rilievo come la transizione verso la sostenibilità. Kotter individua otto fasi che il management e la funzione Risorse Umane devono attuare per giungere alla trasformazione:

- 1) **Creare un senso di urgenza:** è necessario far capire a tutti i livelli organizzativi che il passaggio alla sostenibilità non è solo una scelta

etica ma una necessità portata da fattori esterni come il mercato, la scarsità di materie prime o da nuove normative, questo crea un senso di urgenza senza il quale prevarrebbe l'inerzia organizzativa.

- 2) **Formare una coalizione guida:** per guidare il cambiamento verso la sostenibilità, oltre al lavoro di un singolo reparto, è necessario formare un team competente e autorevole che includa figure come il *Sustainability Manager* e l'*HR Manager*.
- 3) **Sviluppare una visione strategica:** rende comprensibile in termini concreti cosa significa essere un'azienda sostenibile, ad esempio fissando dei termini temporali per l'utilizzo al 100% di materiali riciclati o puntando a zero emissioni.
- 4) **Comunicare la visione:** la nuova strategia deve essere trasmessa in modo chiaro e continuo a tutti i dipendenti per coinvolgerli costantemente e renderli attivamente partecipi al processo di transizione.
- 5) **Rimuovere gli ostacoli:** in questa fase è necessario eliminare tutte le procedure e le rigidità che rallentano il cambiamento organizzativo, come sistemi di valutazione non coerenti con i nuovi obiettivi, rendendo sempre più importante e centrale il ruolo delle Risorse Umane.
- 6) **Generare vittorie a breve termine:** per mantenere alta la motivazione dei lavoratori è importante ottenere anche piccoli

risultati concreti nel breve periodo come, ad esempio, l'eliminazione della plastica in un reparto o il successo dell'introduzione di un nuovo imballaggio ecologico.

7) **Consolidare i miglioramenti:** è opportuno fare in modo che l'organizzazione non si fermi dopo i primi successi, ma che affronti sfide più complesse continuando a formare personale con competenze specializzate in ambito *green*.

8) **Ancorare il cambiamento alla cultura aziendale:** questa fase può essere assimilata al *refreezing* di Lewin e si raggiunge quando i nuovi comportamenti diventano parte integrante del modo di lavorare quotidiano e la sostenibilità viene integrata nell'identità dell'impresa.

L'introduzione di modelli di *Change Management* come quelli descritti, non esclude che all'interno delle aziende numerose barriere possano ostacolare il cambiamento: le imprese devono affrontare sfide complesse nella pianificazione di nuove strategie e soprattutto nel superamento delle pratiche attuate nel passato.

1.3.2. Path Dependency e inerzia organizzativa

Nonostante alcuni modelli, come quello proposto da Kotter, forniscano indicazione su come attuare un cambiamento, l'esperienza dimostra quanto questa trasformazione sia difficile da realizzare nella pratica. Molte imprese infatti, pur essendo a conoscenza delle problematiche ambientali

e dei vantaggi offerti dal passaggio ad un modello circolare, incontrano difficoltà ad apportare cambiamenti ai propri modelli di business mantenendosi legate a logiche del passato (Linder & Williander, 2017).

Per capire meglio questa incongruenza la letteratura fa riferimento a due concetti strettamente collegati tra di loro che sono l'inerzia organizzativa e la *Path Dependency*.

L'inerzia organizzativa si può definire come la tendenza delle imprese a mantenere il proprio *status quo* evitando cambiamenti che modifichino le routine consolidate nel tempo, è importante sottolineare come tale resistenza non sia necessariamente causata da una mancanza di volontà del management ma da dinamiche più profonde consolidate nel lungo periodo.

All'interno dell'organizzazione gli studiosi distinguono due principali forme di inerzia: un'inerzia strutturale dovuta alla rigidità dei processi, delle procedure e delle gerarchie aziendali, che rende difficile riuscire a modificare il modo di operare dell'impresa. E un'inerzia cognitiva che riguarda invece il modo di pensare dei decisori aziendali, abituati spesso a considerare i risultati solo secondo le logiche dell'economia lineare (Bocken & Geradts, 2020).

Per spiegare l'effetto di questa inerzia intervengono gli studi sulla *Path Dependency* di Sydow et al. (2009) che descrivono un processo rispetto al quale le scelte attuali di un'organizzazione sono fortemente condizionate

dalle decisioni del passato. Ad esempio le imprese che per molti anni hanno seguito un modello lineare e hanno investito in tecnologie, infrastrutture e competenze per quel tipo di sistema rimangono “intrappolate” in quel percorso. Questo fenomeno di “intrappolamento” noto come effetto *lock-in*, secondo gli studiosi, non avviene improvvisamente ma attraverso tre fasi principali che irrigidiscono sempre di più l’organizzazione:

1. Fase di pre-formazione: in questa prima fase l’impresa, dovendo scegliere tra strategie e tecnologie da adottare, seleziona quelle che nel momento della scelta appaiono più vantaggiose, ad esempio anni fa la maggior parte delle industrie hanno scelto gli imballaggi in plastica monouso perché rappresentavano l’alternativa più economica e veloce da produrre.
2. Fase di formazione: con il passare del tempo la scelta iniziale viene sempre più rafforzata, generando ciò che gli economisti definiscono rendimenti crescenti (Arthur, 1989), l’organizzazione si specializza ottimizzando i propri processi e i dipendenti diventano più competenti, tutto ciò rende possibile la creazione di un sistema efficiente per quel preciso modello. In questa fase si innesca quella che Levitt e March (1988) definiscono la “trappola delle competenze”. L’impresa, infatti, seguendo il proprio modello tradizionale, ha raggiunto una tale abilità, velocità e redditività, che

sia il *management* che i lavoratori tendono a opporre resistenza al cambiamento in quanto l'acquisizione di nuove competenze comporterebbe una temporanea diminuzione delle prestazioni e quindi dei profitti, rendendo così il cambiamento equiparabile ad un fattore di rischio.

3. Fase di *Lock-in*: rappresenta lo stadio finale e più critico, l'impresa è ancorata al suo percorso e le pratiche sono così radicate nella cultura aziendale che le alternative, come il passaggio a modelli circolari, vengono spesso ignorate o considerate troppo onerose e incompatibili con i modelli esistenti.

Nella transizione verso l'Economia Circolare, l'effetto *Lock-in* è uno dei principali ostacoli verso il cambiamento (Castro-Lopez et al.,2023), infatti, le imprese devono far fronte ai cosiddetti *sunk costs* cioè ingenti capitali non recuperabili derivanti da investimenti già sostenuti, come ad esempio impianti progettati esclusivamente per il modello *take-make-dispose* o reti di fornitura che non sono adeguate al recupero e al riutilizzo dei materiali. Anche le catene di approvvigionamento, seguendo una logica lineare, richiedono lo sviluppo di reti di logistica inversa necessarie per recuperare, smontare e reinserire i prodotti a fine vita nel ciclo produttivo come richiesto dall'economia circolare.

Per superare la *Path Dependency*, oltre all'introduzione di nuove tecnologie o all'adeguamento alle normative, è richiesto anche un ingente

sforzo organizzativo che si traduce nel modificare un sistema fatto di abitudini e competenze maturate e radicate nel tempo che hanno avuto un ruolo cruciale per il successo dell'impresa. È dunque fondamentale, riprendendo il modello di Lewin, innescare il processo di scongelamento (*unfreezing*) dell'organizzazione che si attua, non solo andando a modificare i macchinari, ma soprattutto ponendo l'attenzione sulle persone, aiutandole ad acquisire nuove competenze e a gestire le loro paure dovute all'incertezza del cambiamento, in questo modo si può giungere al superamento dell'inerzia organizzativa.

1.3.3. Le resistenze individuali: aspetti cognitivi ed emotivi

Dopo aver esaminato le barriere che si incontrano a livello organizzativo e sistemico è necessario spostare l'attenzione sul livello micro, cioè quello individuale: sono le persone all'interno delle organizzazioni a rendere possibile la transizione verso modelli di Economia Circolare. La letteratura sul *Change Management* (Oreg, 2003; Khaw et al., 2022) evidenzia come la resistenza al cambiamento non si debba interpretare solo come mancanza di collaborazione ma sia una naturale reazione che emerge quando si apportano modifiche allo *status quo*, tale reazione si ramifica in due dimensioni connesse tra loro: quella cognitiva e quella emotiva.

Dal punto di vista cognitivo il processo verso la sostenibilità richiede ai lavoratori un vero e proprio cambiamento di mentalità (*mindset shift*) in

quanto devono mettere in discussione schemi di pensiero basati su logiche lineari per acquisirne di nuovi indirizzati alla circolarità. Questo può generare quello che la psicologia definisce come “dissonanza cognitiva” (Festinger, 1957), cioè una condizione che si esplicita quando nuove direttive aziendali si scontrano con altre già radicate, ad esempio la richiesta di recuperare i materiali, operazione che richiede più tempo rispetto allo smaltimento, può contrastare con la preesistente cultura aziendale che porta a produrre di più in meno tempo. A ciò si aggiunge la sfida del *sensemaking* (Kuhlmann et al., 2023), ossia la capacità degli individui di dare un significato a ciò che accade: le strategie sostenibili spesso vengono definite dal *top management* e comunicate ai lavoratori in modo astratto e tecnico e, non riuscendo a coglierne concretamente il senso e a collegarle alle attività quotidiane, essi le percepiscono come inutili o come semplici operazioni di immagine.

Oltre alla sfera cognitiva ha un ruolo decisivo anche quella emotiva, l'introduzione di nuovi modelli operativi e sostenibili genera nei lavoratori delle barriere emotive che rallentano il cambiamento, tra queste:

1. La paura di non essere adeguati: i dipendenti possono temere di non avere le competenze per affrontare le nuove mansioni (trappola delle competenze) e il dover passare da “esperti” a nuovamente “principianti” può generare ansia e stress.

2. La paura dell'incertezza e la perdita di controllo: cambiare una routine affermata porta il lavoratore a perdere i propri punti di riferimento. Il controllo sull'ambiente di lavoro e la mancanza di certezze circa il futuro del proprio ruolo o l'introduzione di nuovi schemi organizzativi possono generare resistenze e ostilità.
3. La rottura del contratto psicologico: si ha quando le trasformazioni aziendali sono troppo improvvise o non rispecchiano le aspettative che i lavoratori si sono costruiti nel tempo, facendoli sentire traditi e riducendone la fiducia verso la *leadership*.

Ispirandosi agli studi di Elisabeth Kübler-Ross (1969), gli studiosi di *Organizational Behavior* hanno riadattato al contesto aziendale il suo modello, noto come “curva del cambiamento”, che aiuta a comprendere meglio le dinamiche emotive di un lavoratore davanti ad un significativo cambiamento. Secondo questo modello, come rappresentato in figura 2, il lavoratore attraversa quattro fasi emotive sequenziali: si parte dalla negazione, in cui il lavoratore rifiuta la nuova realtà pensando che sia una situazione temporanea, a cui segue la fase di resistenza, con atteggiamenti critici e di ostilità verso le nuove procedure. Successivamente nella fase dell'esplorazione la persona inizia lentamente a prendere confidenza con la nuova realtà e con il nuovo modo di operare concludendo il percorso con la fase di accettazione in cui il cambiamento diventa parte della quotidianità operativa.

Figura 2: La Curva del Cambiamento



Fonte: Rappresentazione grafica delle quattro fasi della Curva del Cambiamento organizzativo. Generata tramite Gemini (modello Imagen) dall'autore, 2026. Prompt: "Genera un'immagine che illustri la curva del cambiamento in ufficio verso la sostenibilità, con quattro fasi distinte: negazione, resistenza, esplorazione e accettazione."

Dall'analisi delle resistenze individuali si capisce ancor meglio che la transizione verso la sostenibilità non può essere affrontata solo come un problema tecnico ma come un processo umano che coinvolge convinzioni, emozioni e identità professionali dei dipendenti. Se questo aspetto venisse ignorato la strategia di cambiamento potrebbe fallire perciò è indispensabile che le persone vengano seguite in questa transizione sia sul piano razionale che su quello emotivo: a guidare questo processo gioca un ruolo centrale il *Sustainable Human Resource Management* che sarà oggetto del prossimo capitolo.

1.4. Il Sustainable Human Resource Management (SHRM)

Il passaggio verso l'economia circolare, come evidenziato nei paragrafi precedenti, richiede un intervento organizzativo mirato per riuscire a superare fenomeni come la *Path Dependency* e le resistenze delle persone coinvolte, e non può ridursi ad una semplice questione tecnologica o normativa. È proprio in questo contesto, in cui le esigenze di sostenibilità del *business* e la valorizzazione del capitale umano si incontrano, che si inserisce il concetto di *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) o, quando riferito ad aspetti ambientali, di *Green Human Resource Management* (GHRM) (Miah et al., 2024).

In passato tematiche come la gestione ambientale dell'impresa e le pratiche di gestione delle Risorse Umane sono state trattate separatamente; l'attuale complessità del mercato e della crisi climatica fa sì che le aziende prendano consapevolezza che nessuna strategia di sostenibilità può essere realizzata senza il coinvolgimento attivo delle persone e che le competenze e le motivazioni dei dipendenti siano fondamentali per riuscire a trasformare obiettivi ambientali in azioni concrete. Il *Sustainable HRM* nasce proprio per ridurre il divario, integrando gli obiettivi di sostenibilità lungo tutto il percorso del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

Applicare i principi di *SHRM* significa, secondo alcuni studiosi (tra cui Renwick et al., 2013; Kramar, 2014; Ramgolam et al., 2025), allineare le politiche e le pratiche di gestione del personale ai principi della *triple*

bottom line, cioè creare contemporaneamente valore per le persone, per l'ambiente e per l'impresa. Ridurre l'impatto ambientale non è sufficiente: è necessario sviluppare una cultura organizzativa sostenibile e circolare in cui i dipendenti giocano un ruolo centrale e contribuiscono attivamente all'innovazione (Liang et al., 2024).

La funzione Risorse Umane deve superare il ruolo meramente amministrativo e diventare uno *Strategic Partner* del *management* e promotore del cambiamento, ripensare le pratiche tradizionali (come selezione, formazione, valutazione delle performance e sistemi di incentivazione) rendendole coerenti con i principi dell'economia circolare.

1.4.1. L'evoluzione della funzione HR a *Business Partner*

La transizione verso modelli sostenibili e circolari deve essere affrontata abbattendo le principali barriere al cambiamento che spesso riguardano la dimensione umana e la cultura delle persone: in questo contesto la funzione Risorse Umane assume un ruolo centrale e strategico per ottenere il cambiamento desiderato; non è sufficiente intervenire solo su processi, tecnologie e strutture.

Tradizionalmente l'HR assume una funzione di supporto, che comprende attività amministrative e gestionali riferite al personale ed il controllo del rispetto delle normative contrattuali. Queste attività sono e devono rimanere fondamentali per il corretto funzionamento dell'azienda, ma non

sono sufficienti per affrontare le sfide riguardanti la sostenibilità e la transizione ecologica.

È necessaria una ridefinizione del ruolo dell'HR che, come evidenziato in letteratura manageriale (Piwowar-Sulej, 2021), deve farsi carico della trasformazione organizzativa e contribuire a creare valore sostenibile (Liang et al., 2024).

Un modello teorico che aiuta a comprendere questa evoluzione è quello sviluppato da Dave Ulrich (1997) il quale divide l'attività delle risorse umane in base a due criteri:

- Il fattore tempo: l'HR può farsi carico delle questioni quotidiane (breve termine) o pianificare strategie per il futuro (lungo termine).
- L'oggetto del lavoro: l'HR può concentrarsi sull'efficienza delle attività aziendali (processi) oppure focalizzarsi sui bisogni dei dipendenti (persone).

Ulrich, incrociando questi criteri, individua quattro ruoli fondamentali che l'HR deve assumere contemporaneamente e questo modello offre una guida per capire come si possa concretamente portare l'azienda verso la transizione ecologica.

Il primo ruolo è quello di *Administrative Expert* che riguarda la dimensione più tradizionale e si concentra sul lavoro quotidiano e sui processi (orientamento a breve termine con focus sui processi). In questa

dimensione generalmente l'HR si occupa della gestione delle normali attività amministrative che deve svolgere però in chiave sostenibile: questo significa, ad esempio, eliminare la carta digitalizzando i documenti, adottare sistemi informatici avanzati e promuovere modalità di lavoro flessibili come lo smart working per ridurre l'impatto ambientale dovuto agli spostamenti quotidiani dei dipendenti. Questo ruolo è fondamentale per allinearsi ai principi sostenibili ma risulta insufficiente per garantire un cambiamento duraturo.

Accanto a questo ruolo si colloca quello di *Employee Champion* che mette al centro il benessere e il coinvolgimento del personale (orientamento a breve termine con focus sulle persone). In una fase di trasformazione spesso caratterizzata da cambiamenti e incertezza l'HR diventa il punto di riferimento per i lavoratori stessi; infatti si occupa dell'ascolto dei dipendenti e interviene in situazioni di difficoltà. Nel contesto della transizione ecologica l'HR favorisce il processo di adattamento dei dipendenti, costruendo un ambiente basato sulla fiducia per motivarli e consentire loro di sperimentare con maggior sicurezza le nuove soluzioni circolari (Aboramadan, 2022).

Proseguendo troviamo il ruolo di *Change Agent* in cui l'HR partecipa attivamente alla gestione della cultura aziendale e del personale in contesti di cambiamento (orientamento a lungo termine con focus sulle persone). L'HR si pone come obiettivo quello di cambiare la mentalità dell'intera

organizzazione e perciò sradicare le vecchie abitudini operative lineari per consolidare i nuovi valori dell'economia circolare (Benevene e Buonomo, 2020); agisce come promotore del *mindset shift* applicando i modelli di *Change Management* (come quelli di Lewin e Kotter) per fare in modo che la sostenibilità diventi parte integrante delle operazioni quotidiane svolte nell'organizzazione.

L'ultimo ruolo che si incontra nel modello di Ulrich è quello di *Business Partner*: l'HR si occupa dei processi decisionali dell'organizzazione e della scelta delle strategie aziendali (orientamento a lungo termine e focus sui processi). Grazie alla collaborazione tra il responsabile delle Risorse Umane e il *top Management*, le politiche di gestione del personale vengono allineate agli obiettivi aziendali e a quelli della sostenibilità. L'HR partecipa alla redazione dei bilanci di sostenibilità, pianifica le competenze necessarie per il futuro e ridefinisce la struttura organizzativa, abbandonando il ruolo di semplice esecutore per assumere quello di creatore di valore, capace di legare tra loro strategia, cultura organizzativa e gestione delle persone (Liang et al., 2024).

La funzione Risorse Umane rappresenta dunque un tassello chiave affinché avvenga con successo la transizione verso modelli di *business* circolari. L'HR supera la funzione statica ed è chiamata a operare su piani differenti unendo competenze operative, visione strategica e cura delle persone: solo in questo modo il cambiamento può essere assimilato dai

lavoratori e reso parte integrante di tutta l'organizzazione diventandone una componente duratura.

Figura 3: Il modello multiruolo della funzione HR.



Fonte: Rielaborazione da Ulrich (1997).

1.4.2. Le pratiche operative abilitanti: Green Recruitment, Training e Performance Management

Come evidenziato nel paragrafo precedente, una condizione indispensabile affinché l'azienda raggiunga la transizione ecologica è che la funzione Risorse Umane supporti l'impresa assumendo il ruolo di *Business Partner*. Tuttavia esiste il rischio che la visione strategica, se non si traduce in azione manageriali concrete, rimanga solo teorica.

Affinché i principi dell'economia circolare si instaurino nelle attività di tutta l'organizzazione, superando la *Path Dependency* e le resistenze individuali, è necessario che la funzione HR intervenga lungo tutto il percorso professionale delle persone che operano nell'azienda introducendo pratiche che riescano a rendere operativi i principi *Green*.

La letteratura sul *Sustainable Human Resource Management* (Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018) propone, per attuare una strategia sostenibile, tre leve principali: l'attrazione e selezione dei talenti (*Green Recruitment*), lo sviluppo delle competenze (*Green Training*) e la gestione delle prestazioni e delle ricompense (*Green Performance Management & Reward*).

1. L'attrazione e la selezione: il *Green Recruitment*

Le imprese iniziano il processo di trasformazione culturale ancor prima di assumere nuovi dipendenti e il *Green Recruitment* rappresenta il primo meccanismo di selezione che assicura l'assunzione di persone con valori in linea con la sostenibilità; questa pratica si sviluppa su un livello esterno ed uno interno.

Sul piano esterno assume un ruolo fondamentale il *Green Employer Branding*: l'azienda, per attirare nuovi dipendenti che abbiano una particolare sensibilità verso valori etici e ambientali, rende trasparente sul mercato del lavoro il proprio impegno verso l'economia circolare, ad esempio pubblicando i propri report di

sostenibilità e le certificazioni *green* acquisite. Questo fa sì che soprattutto le generazioni più giovani, che si mostrano particolarmente sensibili verso questi temi, vengano attratte con maggior efficacia.

Sul piano interno, invece, la selezione avviene in modo diverso rispetto al passato: non vengono solo valutate le competenze tecniche (*hard skill*) ma, tramite criteri specifici, si valuta anche la sensibilità ambientale dei candidati. Durante la fase dei colloqui l'HR indaga su aspetti rilevanti del candidato come l'apertura verso l'innovazione sostenibile, i valori personali e la flessibilità mentale per evitare l'inserimento in azienda di persone che potrebbero rallentare o ostacolare il cambiamento. Si ottiene così una riduzione dei costi sia economici che psicologici legati al *Change Management* futuro, poiché questo approccio riduce la necessità di formazione aggiuntiva o di gestione delle resistenze interne.

2. Lo sviluppo e l'apprendimento: il *Green Training*

Il *Green Training* riguarda i lavoratori già inseriti nell'organizzazione che, come emerso nei paragrafi precedenti, rappresentano degli ostacoli al cambiamento in quanto possono cadere nella “trappola delle competenze” temendo che le proprie abilità siano inadeguate al nuovo modo di operare richiesto dalla

transizione ecologica. Il compito dell'HR è ridurre queste resistenze attraverso percorsi formativi orientati alla sostenibilità che integrano le conoscenze teoriche e si sviluppano su due fronti: la formazione tecnica "*hard skills*" e quella culturale "*soft skills*". La prima prepara i dipendenti ad operare concretamente secondo le nuove modalità introdotte dall'economia circolare; comprende attività di formazione su eco-design, utilizzo di materiali riciclati, gestione dei rifiuti speciali e studio del ciclo di vita del prodotto. La formazione tecnica ha quindi come obiettivo quello di migliorare le competenze in ambito sostenibile dei lavoratori riducendone l'incertezza.

La seconda (*soft skill*) favorisce un cambiamento nel modo di pensare dei dipendenti, creando una visione più ampia attraverso seminari e *workshop*; questo approccio permette ai lavoratori di comprendere il legame tra il proprio lavoro quotidiano e gli obiettivi di sostenibilità dell'impresa.

Attraverso i percorsi formativi del *Green Training*, l'HR dimostra concretamente che la sostenibilità non è una moda temporanea ma una condizione necessaria affinché l'azienda possa continuare a crescere ed affermarsi nel futuro.

3. Valutazione e Sistemi Premianti: *Green Performance Management & Reward*

L'ultimo elemento operativo è quello che può generare più difficoltà: allineare i comportamenti dei dipendenti nello svolgimento delle azioni quotidiane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, attività che renderebbe più stabile il cambiamento, e rientra nella fase che Lewin definisce come “*refreezing*”.

Il *Green Performance Management* si può definire come il processo che identifica, misura e sviluppa il contributo dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi ambientali all'interno dell'organizzazione (Opatha e Arulrajah, 2014). Nel momento in cui l'azienda dichiara di promuovere la sostenibilità ma continua a premiare solo risultati su obiettivi di breve termine (come la riduzione dei costi o l'aumento della produzione), si crea una contraddizione che può ostacolare il cambiamento. Per questa ragione la funzione HR deve rivedere i KPI (*Key Performance Indicator*) e aggiungere, all'interno dei sistemi di valutazione, alcuni indicatori legati agli obiettivi di sostenibilità (ad esempio la riduzione degli sprechi o un migliore utilizzo delle risorse). A queste valutazioni deve corrispondere un sistema di ricompensa

adeguato (*Green Reward System*) che si traduce in incentivi finanziari e non finanziari.

I primi riguardano bonus in busta paga, premi di produzione per il raggiungimento di obiettivi Green nei reparti o, per i *manager* che raggiungono i target di sostenibilità prefissati, la partecipazione agli utili.

Gli incentivi non finanziari riguardano riconoscimenti pubblici aziendali, benefit personali, mobilità sostenibile pagata dall'azienda e percorsi di carriera accelerata al raggiungimento di obiettivi *green*. Questi incentivi fanno comprendere ai lavoratori che il loro impegno verso tematiche sostenibili è una componente centrale del modello di business.

L'integrazione tra *Green Recruitment*, *Green Training* e *Green Performance Management* costituisce l'insieme dei processi operativi con cui il *Sustainable Human Resource Management* trasforma le strategie aziendali in pratiche concrete e misurabili, e su queste si baserà l'analisi del caso studio condotto nei prossimi capitoli.

CAPITOLO 2: METODOLOGIA E DISEGNO DELLA RICERCA

2.1. L'approccio metodologico

In ogni ricerca scientifica è fondamentale definire l'approccio metodologico che definisce gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati e, soprattutto, in che modo il ricercatore coglie ed interpreta le evidenze osservate.

In questa tesi, il cui tema centrale è il *Sustainable Human Resource Management* e l'analisi dei processi di cambiamento verso l'economia circolare, si è scelta l'adozione di un approccio interpretativo sviluppato attraverso una metodologia di tipo qualitativo. Questo approccio considera la realtà sociale come la somma delle interazioni e dei significati che gli vengono attribuiti dalle persone, a differenza dell'impostazione positivista che al contrario considera la realtà come un dato oggettivo, misurabile e che non dipende dall'osservatore (Saunders et al., 2019).

Questa impostazione, se applicata alla gestione delle Risorse Umane, rende evidente come l'analisi dei dati numerici (ad esempio il numero di ore di formazione o il numero di nuovi dipendenti assunti) non sia sufficiente. Gli stessi dati permettono solo di descrivere ciò che accade all'interno dell'azienda ma non consentono di comprendere le ragioni che determinano il cambiamento né come questo venga percepito e vissuto dalle persone (Yin, 2018).

È necessario dunque indagare come i *manager* e i dipendenti interpretano il cambiamento e come le pratiche organizzative vengono applicate quotidianamente. La transizione verso la sostenibilità è, soprattutto, un cambiamento culturale e per questo non può essere studiata solo attraverso dati quantitativi ma richiede di rivedere i modelli mentali e i comportamenti. Per questo motivo si è scelto di adottare una metodologia qualitativa capace di cogliere tutte le sfaccettature del fenomeno e analizzare, oltre i risultati visibili, anche le dinamiche meno evidenti come le resistenze al cambiamento, le motivazioni individuali e i processi decisionali.

La ricerca qualitativa permette di considerare elementi interni al contesto aziendale e poiché la transizione ecologica si realizza nelle organizzazioni che hanno propri valori e proprie dinamiche, è necessario valutarle per capire meglio il cambiamento nella sua complessità. Inoltre, essendo questo metodo particolarmente flessibile, risulta utile in un contesto ancora in evoluzione, come quello del *Green HRM* (Renwick et al., 2013), perché permette di modificare il percorso di ricerca e approfondire aspetti non previsti man mano che essi emergono durante l'indagine. La metodologia qualitativa permette anche di capire come le persone percepiscono e interpretano il cambiamento e come il supporto della funzione HR, venga poi trasformato in attività quotidiane concrete.

La scelta del metodo qualitativo-interpretativo, perciò, permette di andare oltre la semplice descrizione del fenomeno e di approfondire le dinamiche che rendono possibile o che ostacolano la transizione all'interno di un'azienda e di valorizzare il ruolo centrale delle Risorse Umane per l'attuazione del cambiamento.

A questa impostazione qualitativa si unisce una logica deduttiva e nei paragrafi successivi verranno definiti gli obiettivi delle indagini e le variabili di ricerca, coerentemente con le basi teoriche analizzate nei capitoli precedenti.

2.1.1. Obiettivi dell'indagine e definizione del quadro concettuale

Il metodo qualitativo-interpretativo adottato in questa ricerca richiede rigore metodologico, che si traduce in una struttura di analisi definita e solida. Come evidenziato dalla letteratura metodologica nelle scienze sociali (Miles & Huberman, 1994), in una ricerca deduttiva è necessario partire dalla presentazione del quadro concettuale e dalla definizione delle dimensioni di analisi per non rendere il caso studio una semplice descrizione.

La scomposizione del caso in elementi chiave permette di individuare le relazioni e i legami tra le pratiche di gestione delle Risorse Umane e i processi di transizione ecologica. La ricerca considera l'interazione di tre principali ambiti di indagine che saranno la base e la griglia di codifica sia

per le interviste che per la successiva analisi e il confronto dei documenti dell'azienda.

1. Leve operative HR (Strumenti di intervento strategico)

In coerenza con quanto già analizzato nel quadro teorico (paragrafo 1.4.2), in questo modello le leve operative coincidono con le pratiche del *Green Human Resource Management*, ossia gli strumenti con cui l'azienda opera per indirizzare e sostenere l'organizzazione verso il cambiamento. L'analisi si concentrerà sulla loro reale applicazione nel contesto aziendale, distinguendo tre ambiti principali:

- *Green Recruitment*: si riferisce alla capacità di selezionare candidati che siano in linea con i principi della sostenibilità per mantenere coerenza tra i valori dell'azienda e quelli dei futuri dipendenti.
- *Green Training*: rappresenta lo strumento con cui vengono sviluppate le nuove competenze necessarie per il cambiamento e con cui concetti complessi vengono tradotti in operazioni concrete, al fine di ridurre l'incertezza dei dipendenti.
- *Green Performance Management*: riguarda l'introduzione nei sistemi di valutazione e incentivazione di indicatori ESG per spingere i dipendenti a modificare concretamente i propri comportamenti.

2. Risultati di processo (trasformazione culturale e organizzativa)

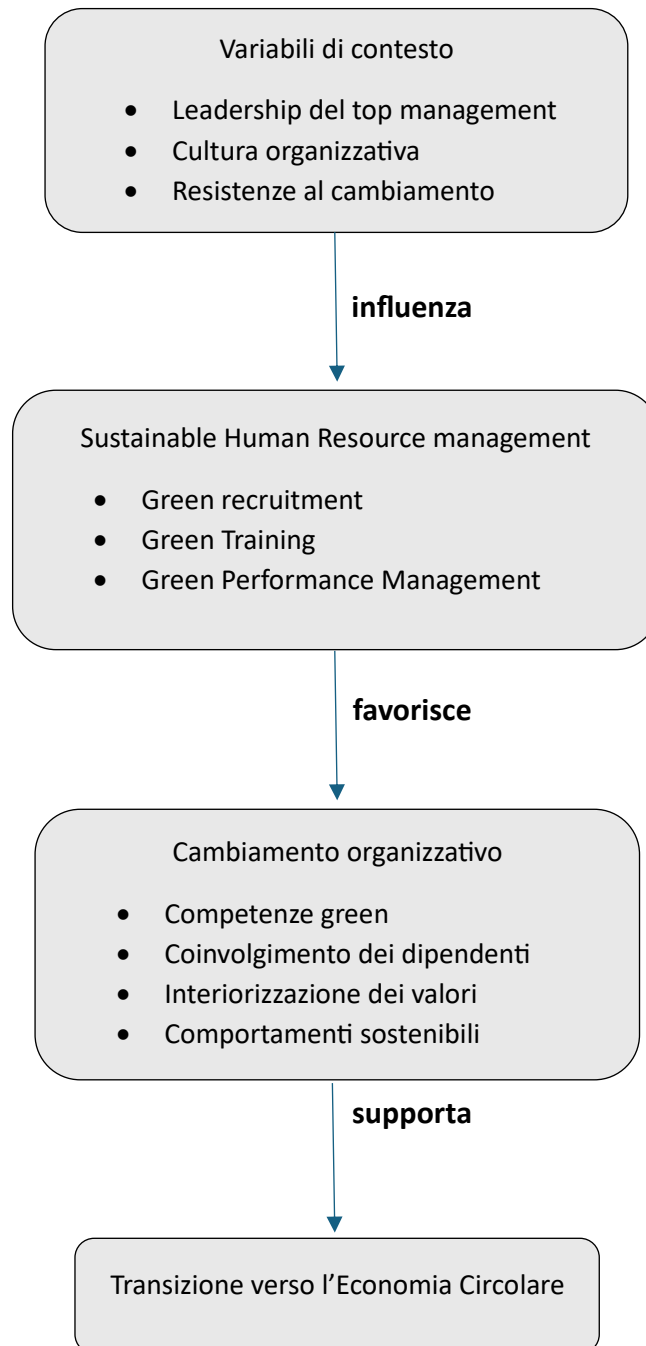
Il risultato di processo è il centro dell'indagine, rappresenta ciò che si vuole misurare e capire in base alle pratiche che l'HR ha adottato; dunque, non è un fattore economico o quantitativo ma rappresenta come, all'interno dell'organizzazione, è cambiato il modo di pensare e agire dei lavoratori rispetto ai valori *green*. L'obiettivo è comprendere in che modo le pratiche di *Sustainable Human Resource Management* favoriscano l'interiorizzazione dei valori della sostenibilità da parte dei dipendenti e la loro applicazione nel lavoro quotidiano, passando così da un comportamento adottato seguendo direttive imposte ad un impegno volontario e più consapevole.

3. Variabili di contesto (dinamiche organizzative interne)

In questo contesto si porrà l'attenzione su due dimensioni: da un lato, il ruolo del *Top Management* e lo stile di *leadership*, poiché un impegno coerente e tangibile assunto dai vertici aziendali rappresenta un fattore determinante affinché si attui il cambiamento promosso dall'HR; dall'altro, la cultura organizzativa e le resistenze al cambiamento, focalizzando l'analisi sul modo in cui l'azienda supera pratiche e modelli già consolidati nel tempo per favorire la transizione verso modelli più sostenibili.

Questa struttura di variabili permette di analizzare i dati raccolti in modo coerente e strutturato, evitando di limitarsi ad una semplice descrizione dei fenomeni osservati.

Figura 4: Framework concettuale della ricerca



Fonte: Rielaborazione personale da Renwick et al. (2013) e letteratura di riferimento.

2.1.2. Scelta del metodo: il *Single Case Study*

Dopo aver scelto e giustificato l'adozione del metodo qualitativo-interpretativo si è ritenuto opportuno adottare come strategia d'indagine il caso studio singolo (*single case study*), in quanto questo approccio consente di analizzare un fenomeno all'interno del suo reale contesto, specialmente quando esso è difficile da separare dall'ambiente in cui si sviluppa, come nel caso della transizione ecologica (Yin, 2018).

Per approfondire il fenomeno in modo completo si è deciso di analizzare un'unica organizzazione invece di confrontare più aziende, per evitare di ottenere risultati basati su statistiche. Il *single case study* ha l'obiettivo di contribuire ad arricchire e sviluppare la teoria sul *Sustainable Human Resource Management*, non di misurare quanto sia diffuso un determinato comportamento (Eisenhardt 1989). Analizzando un caso singolo è possibile osservare da vicino i processi di cambiamento organizzativo e di cogliere le dinamiche relazionali e i comportamenti che un'analisi più ampia ma meno approfondita, non riuscirebbe a individuare.

Lo studio di un singolo caso, secondo la letteratura metodologica (Yin, 2018) è indicato quando il caso è unico, rivelatore o rappresentativo. La selezione dell'azienda analizzata è stata effettuata attraverso un campionamento basato su quattro criteri per individuare un contesto che offrisse le migliori condizioni per approfondire il tema del *Sustainable Human Resource Management*:

1. Certificazione B- Corp e status di Società Benefit: per garantire che l'impegno dell'organizzazione fosse supportato da indicatori misurabili.
2. Dimensione rilevante: imprese di medie o grandi dimensioni perché le pratiche di gestione delle Risorse Umane e il cambiamento organizzativo sono maggiormente osservabili.
3. Accessibilità dei dati primari e secondari: indispensabile per garantire la disponibilità di soggetti interni a partecipare a interviste e a fornire informazioni sui processi aziendali oggetto della ricerca.
4. Processo di trasformazione avviato: per poter osservare concretamente come la funzione HR ha contribuito al superamento dei modelli tradizionali.

Il Gruppo Davines soddisfa tutti e quattro i requisiti individuati e rappresenta un caso studio esemplare.

Per garantire che i risultati siano affidabili, la ricerca si basa sul principio della triangolazione delle fonti (Yin, 2018), ovvero il confronto tra dati di diverse tipologie. In questo contesto l'analisi si basa su due fonti informative principali:

- Dati primari: raccolti attraverso interviste semi-strutturate, rivolte a persone dell'organizzazione che ricoprono ruoli centrali nelle aree di interesse, nel nostro caso l'area *Human Resource* e

Sustainability. Ciò permette di conoscere il punto di vista degli autori del cambiamento.

- Dati secondari: ottenuti dall'analisi di documenti ufficiali prodotti dall'azienda come, ad esempio, i bilanci di sostenibilità, i codici etici, le dichiarazioni non finanziarie e il materiale di comunicazione utilizzato per la ricerca di nuovi candidati.

Il confronto tra dati primari e secondari permette di capire ciò che effettivamente l'azienda mette in pratica rispetto a quanto dichiarato e ha l'ambizioso obiettivo di trasformare il caso studio da una semplice descrizione aziendale ad un contributo di ricerca strutturato (Yin, 2018).

Questa metodologia mostra come la funzione Risorse Umane svolga un ruolo fondamentale nel guidare il processo di transizione verso modelli più sostenibili, i cui effetti però non sono immediatamente visibili.

2.2. Il contesto empirico: Il caso Davines

Dopo aver definito la metodologia della ricerca e aver studiato le relazioni tra le variabili su cui si vuole indagare, questo paragrafo si propone di trasferire i concetti teorici del primo capitolo in una realtà aziendale esistente. Come già evidenziato in precedenza, il passaggio ad un'economia circolare non è solo un processo di innovazione per adeguarsi alle normative ambientali ma un cambiamento culturale e organizzativo guidato dalla funzione Risorse Umane (Renwick et al., 2013).

Il Gruppo Davines, azienda cosmetica di successo a livello internazionale e scelto come unità di analisi, rappresenta un vero e proprio caso studio esemplare nella cui organizzazione si integrano i principi dell'Economia Circolare, dell'approccio rigenerativo e del modello B-Corp. Questa impresa ha già superato molte delle fasi critiche evidenziate nel primo capitolo ed è riuscita a trasformare tali principi in pratiche reali e concrete aumentando la crescita economica pur riducendo il proprio impatto ambientale (*decoupling*).

L'analisi del Gruppo tiene in considerazione le performance ambientali raggiunte negli anni e le innovazioni a livello di prodotto e si concentra soprattutto sul valore del capitale umano: quest'azienda infatti rappresenta un esempio significativo di come il *Sustainable Human Resource Management (SHRM)* venga applicato nelle operazioni svolte quotidianamente. Lo statuto di questa società incorpora l'impegno aziendale verso l'ambiente e il beneficio comune e incarica la funzione HR, oltre a svolgere un ruolo amministrativo, di ricoprire anche quello di *Change Agent* (Ulrich, 1997) per far sì che l'intera popolazione aziendale interiorizzi i nuovi valori e superi le resistenze legate al *sensemaking* e alla *Path Dependency* dei modelli aziendali lineari e tradizionali (Wade & Griffiths, 2022).

Nei paragrafi successivi verrà fornito un quadro dell'azienda per capire meglio l'ambiente organizzativo in cui sono inserite le persone coinvolte

nell'indagine. Nel paragrafo 2.2.1 verrà analizzato il profilo aziendale del Gruppo Davines, il suo percorso evolutivo e il posizionamento nel contesto internazionale; nel paragrafo 2.2.2 si procederà con un'analisi della strategia ESG (*Environmental, Social, Governance*) e della cultura B-Corp sottolineando i valori che si possono riscontrare nelle pratiche di *Green Recruitment, Green Training e Green Performance Management*.

2.2.1. Profilo aziendale e posizionamento di mercato

Per comprendere come una piccola impresa familiare sia riuscita nel corso di pochi decenni ad affermarsi in uno dei mercati più competitivi e affollati del mondo, cioè quello della cosmesi professionale, è necessario ricostruire in modo accurato il suo percorso storico.

Tabella 1: profilo aziendale del Gruppo Davines

Parametro	Descrizione
Anno e luogo di fondazione	1983, Parma
Presidente / CEO	Davide Bollati (Presidente) / Anthony Molet (CEO)
Settore	Cosmetica e Beauty Care professionale
Numero di dipendenti	Circa 1.000 (dato 2025)
Modello di business sostenibile	Società Benefit e Certificazione B-Corp (Punteggio B Impact Assessment: 123,5 punti)
Missione aziendale	Promuovere un approccio etico e rigenerativo alla cosmesi, massimizzando l'impatto positivo sull'ambiente e sulla comunità.
Dati finanziari (2025)	Fatturato consolidato: 307 milioni di € Utile netto: ~24,4 milioni di €

Parametro	Descrizione
Modello di mercato	B2B (Saloni professionali, Spa) e B2C (E-commerce, Retail)

Fonte: elaborazione propria su dati Davines Group.

Le origini di Davines risalgono al 1983, quando Gianni Bollati e sua moglie Silvana fondano a Parma un laboratorio dedicato alla ricerca chimica e alla formulazione cosmetica. Nel suo primo decennio di vita l'azienda era un laboratorio di ricerca e produzione che lavorava su commissione e senza un marchio proprio, seguendo le logiche del mercato *Business-to-Business* e specializzandosi in formulazioni cosmetiche su misura destinate ad importanti aziende internazionali. L'azienda, prima di creare un *brand* riconoscibile, ha concentrato le sue risorse nello sviluppo tecnico e scientifico e ha rivolto particolare attenzione alla chimica verde, ponendo le basi di quello che oggi è il dipartimento di Ricerca e Sviluppo interno.

Dopo aver costruito negli anni un importante bagaglio di conoscenze, nel 1992 l'azienda decide di creare un suo marchio proprietario, "Davines", per la cura professionale dei capelli e rivolto ai saloni di acconciatura. Il grande successo ottenuto ha spinto l'organizzazione, nel 1996, a creare un secondo *brand* dedicato alla *skincare* professionale rivolto a spa di lusso, centri estetici e termali internazionali.

Queste linee di prodotti, pur rivolgendosi a mercati differenti, mantengono entrambe un'identità comune basata sulla sinergia tra l'efficacia dei prodotti cosmetici e il rispetto dell'ambiente. Da ciò è nato il loro slogan “*Sustainable Beauty*” e negli ultimi anni la visione dell'impresa è stata ulteriormente rafforzata, unendo alla sostenibilità ambientale il benessere umano e sociale con al centro la salute delle persone, il benessere della comunità e la tutela della biosfera. Questo ha portato al cambiamento della *tagline* aziendale in “*For a Good Life*”.

A differenza delle grandi imprese multinazionali del settore cosmetico che dominano il mercato internazionale e le cui logiche sono generalmente basate sul breve termine e sulla massimizzazione del profitto, Davines ha scelto di conservare la sua natura di impresa familiare mantenuta anche dal figlio del fondatore Davide Bollati, attuale presidente del Gruppo.

Egli ha introdotto una visione in cui la sostenibilità è diventata il motore principale del vantaggio competitivo e non solo un obbligo imposto da normative o un elemento di facciata (Bollati, 2026). L'indipendenza finanziaria del Gruppo ha consentito di pianificare investimenti a lungo periodo, molti dei quali destinati alla transizione ecologica dei processi produttivi e alla ricerca nel campo della chimica rigenerativa che, pur richiedendo ritorni economici più lunghi rispetto alle logiche di breve periodo, hanno rafforzato e tutelato nel tempo la reputazione e l'identità del *brand* a livello internazionale (Davines Group, 2024).

La conferma che le strategie aziendali adottate da Davines abbiano avuto successo emerge chiaramente dall'analisi delle performance economico-finanziarie del Gruppo, e conferma come la sostenibilità sia stata un fattore di sviluppo. Questo ha consentito all'impresa di crescere anche in un contesto internazionale che negli ultimi anni è stato segnato da un'instabilità macroeconomica e da interruzioni delle *supply chain* globali. Dai dati registrati nel 2024 il Gruppo ha chiuso l'anno con un fatturato globale di circa 295 milioni di euro, registrando un incremento del 12% rispetto all'anno precedente; anche nel 2025 la crescita è proseguita e il fatturato ha superato i 307 milioni di euro, con un notevole incremento rispetto all'esercizio precedente (Davines Group, 2025).

I mercati esteri rappresentano l'82% del fatturato totale e confermano il forte posizionamento internazionale del Gruppo Davines e l'internazionalizzazione viene gestita tramite filiali commerciali che coprono aree geografiche strategiche tra cui New York, Londra, Parigi, Città del Messico, Deventer, Hong Kong e Düsseldorf. Inoltre, a gennaio 2026, il Gruppo ha inaugurato la nuova filiale Davines España con sede a Bilbao dopo aver acquisito le attività dello storico distributore locale Beovipel; questa operazione ha consentito a Davines di rilevare circa 1500 clienti, 60 collaboratori e 5 accademie di formazione.

Per il Gruppo il Nord America è oggi il principale mercato di riferimento seguito da Italia, Regno Unito e Francia: in questi paesi le politiche

commerciali vengono adattate alle caratteristiche culturali dei diversi mercati ma i valori legati ai principi dell'Economia Circolare e alla Sostenibilità rimangono gli stessi in tutte le sedi.

Pur avendo registrato un'espansione internazionale molto significativa Davines continua a mantenere con il suo territorio d'origine un forte legame, facendone il centro della propria identità aziendale e l'emblema di ciò è rappresentato dal Davines Village di Parma, progettato dallo studio di architettura di Matteo Thun e inaugurato nel 2018. L'*hub* si estende su una superficie di circa 77.000 metri quadrati e comprende uffici, laboratori e impianti produttivi alimentati esclusivamente da energia rinnovabile e progettati seguendo criteri di sostenibilità ambientale, con particolare attenzione ai processi di decarbonizzazione e agli obiettivi di *Net Zero Emission*.

All'interno del Davines Village si trova anche il Giardino Scientifico, uno spazio sperimentale all'aperto in cui il *team* di Ricerca e Sviluppo coltiva e studia le specie botaniche per ricavarne i principi attivi naturali utilizzati nelle formulazioni cosmetiche. Oltre a questo comprende anche un centro di ricerca di circa 17 ettari, l'*European Regenerative Organic Center* (EROC), nato dalla collaborazione con il Rodale Institute statunitense, che si occupa di studiare l'agricoltura biologica rigenerativa e sviluppare pratiche per la tutela della biodiversità e rigenerazione del suolo.

Nel 2024 il Davines Village è stato ulteriormente ampliato attraverso il progetto Davines West Village, confermando così la volontà della famiglia Bollati di continuare ad investire sul territorio locale.

Il modello Davines supera la tradizionale separazione tra logiche di produzione e responsabilità sociale d'impresa: i consumatori non acquistano solo un prodotto di alta qualità ma scelgono di aderire anche ad una cultura etica e sostenibile. La sfida per Davines è riuscire a mantenere i propri valori garantendo sia la crescita commerciale, con l'ingresso di nuove risorse, che il coinvolgimento e la condivisione della cultura aziendale, per riuscire in questo obiettivo assume un ruolo fondamentale il *Sustainable Human Resource Management*.

2.2.2. La strategia ESG e la cultura B-Corp in Davines

Per capire le ragioni che hanno reso possibili i successi a livello internazionale del Gruppo Davines e il contesto nel quale si sviluppano le pratiche di *Sustainable Human Resource Management*, è fondamentale porre l'attenzione sui valori radicati nell'impresa, in particolare sulla strategia ESG (*Environmental, Social and Governance*). Nel contesto economico contemporaneo la maggior parte delle aziende continua a occuparsi delle questioni ambientali e sociali seguendo una logica di *Corporate Social Responsibility* tradizionale, svolgendo attività filantropiche o investimenti mirati al rispetto degli obblighi normativi, senza realmente modificare il modello di business e di creazione del valore

(Porter & Kramer, 2011). Al contrario Davines supera questa impostazione e diventa un esempio significativo incorporando la sostenibilità in tutta la sua struttura organizzativa e integrandola nei meccanismi di governance e di creazione di valore nel lungo periodo.

Nella storia di Davines si possono individuare due momenti che si sono rivelati fondamentali per l'identità dell'organizzazione:

- 2016, anno in cui il Gruppo ha ottenuto per la prima volta la certificazione B-corp, rilasciata dall'ente indipendente B-Lab con sede negli Stati Uniti.
- 2019, anno in cui Davines modifica il proprio statuto assumendo la qualifica di Società Benefit grazie alla normativa introdotta in Italia con la legge 208/2015 (Gazzola et al., 2019).

La certificazione B-Corp è un sistema di valutazione molto complesso che va ad analizzare in modo trasversale le performance dell'impresa, non solo una semplice certificazione di prodotto come accade, ad esempio, per i marchi biologici o per le etichette energetiche.

Il B Impact Assessment (BIA) è lo strumento per valutare in modo approfondito il contributo generato dall'impresa e classificarlo in cinque aree fondamentali: Governance, Lavoratori, Comunità, Ambiente e Clienti (B Lab, 2023). L'impatto ambientale e sociale non viene più comunicato solo attraverso dichiarazioni volontarie o report aziendali ma è misurato,

verificato e validato da un soggetto terzo, garantendo alti livelli di trasparenza nei confronti degli *stakeholder* e riducendo il rischio di *greenwashing* da parte dell'impresa.

Lo status di Società Benefit riguarda direttamente il piano giuridico e statutario dell'organizzazione e, a differenza della certificazione B-Corp che rappresenta un riconoscimento alle performance aziendali, impegna legalmente l'impresa a generare valore non solo economico ma anche sociale e ambientale, orientando le decisioni e le attività nel lungo periodo. Con questo passaggio gli amministratori delegati e il Consiglio di Amministrazione sono legalmente tenuti a bilanciare gli obiettivi economici con obiettivi di beneficio comune per tutelare l'ambiente, la comunità locale e i lavoratori, superando la sola massimizzazione del profitto, come già discusso nel primo capitolo (Gazzola et al., 2019). La doppia qualifica di Società Benefit e B-Corp condiziona l'intera organizzazione aziendale e trasmette ancor più chiaramente come la sostenibilità sia un elemento che identifica in modo permanente l'impresa, garantendo la sua priorità nella scelta delle strategie anche in caso di cambiamenti nella *leadership* o di periodi di instabilità economica. Questi riconoscimenti ufficiali fanno sì che la funzione Risorse Umane possa operare legittimamente, mettendo in discussione comportamenti consolidati e introducendo nuovi modelli culturali per favorire un cambiamento diffuso all'interno di tutta l'organizzazione.

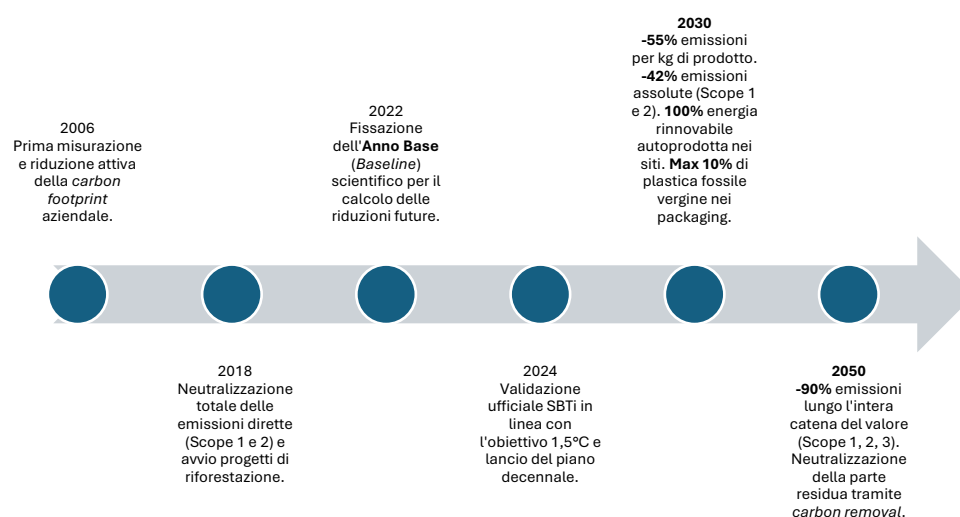
Analizzando le *performance* d'impatto del Gruppo emergono gli effetti della sostenibilità all'interno della governance aziendale. La certificazione B-Corp e lo status di Società Benefit non rappresentano un punto di arrivo ma strumenti per creare un percorso in continuo miglioramento volto a generare valore economico ma anche sociale e ambientale, come dimostrato dall'evoluzione dei risultati ottenuti dall'azienda negli anni.

Infatti, per conseguire la certificazione B-Corp è necessario raggiungere almeno 80 punti su 200: nel 2016, anno in cui Davines ha ottenuto la prima certificazione, l'azienda ha ottenuto 99 punti, successivamente è salita nel 2020 a 117,4 punti fino ad arrivare nel 2023 a 123,5 punti (B Lab 2024), evidenziando un costante e significativo miglioramento. Considerando che la media delle imprese tradizionali si attesta a 50,9 punti i risultati ottenuti hanno consentito all'azienda di posizionarsi tra le più virtuose del movimento B-Corp a livello internazionale ottenendo il riconoscimento "*Best for the World*" nella categoria *Environment*. Questi risultati dimostrano come un'azienda, pur aumentando le proprie dimensioni, il numero dei dipendenti e consolidandosi sui mercati internazionali, possa migliorare le proprie performance ambientali e sociali, smentendo l'idea secondo cui l'espansione comporti un peggioramento degli impatti sull'ambiente e sulla società (Stubbs, 2017).

All'interno della strategia ESG, in particolare nella dimensione ambientale (*Environmental*), il Gruppo oltre agli investimenti nel Davines Village e

nell'*European Regenerative Organic Center* (EROOC), ha messo in pratica una strategia di decarbonizzazione approvata dalla *Science Based Targets initiative* (SBTi) in cui l'obiettivo di riduzione delle emissioni non viene stabilito dal *management*, ma deve essere coerente con gli Accordi di Parigi sul clima e con il raggiungimento dell'obiettivo *Net Zero* (Davines Group, 2024).

Figura 5: *Timeline* della strategia di decarbonizzazione e raggiungimento dell'obiettivo *Net Zero* del Gruppo Davines.



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Davines Group.

L'azienda investe concretamente anche nell'eco-design dei prodotti, nella riduzione della plastica di origine fossile, nell'impiego di materiali riciclati o *bio-based* e nell'utilizzo di ingredienti tracciabili con un ridotto impatto sulle risorse idriche (Davines Group, 2024), contribuendo così alla rigenerazione degli ecosistemi seguendo una logica di economia circolare.

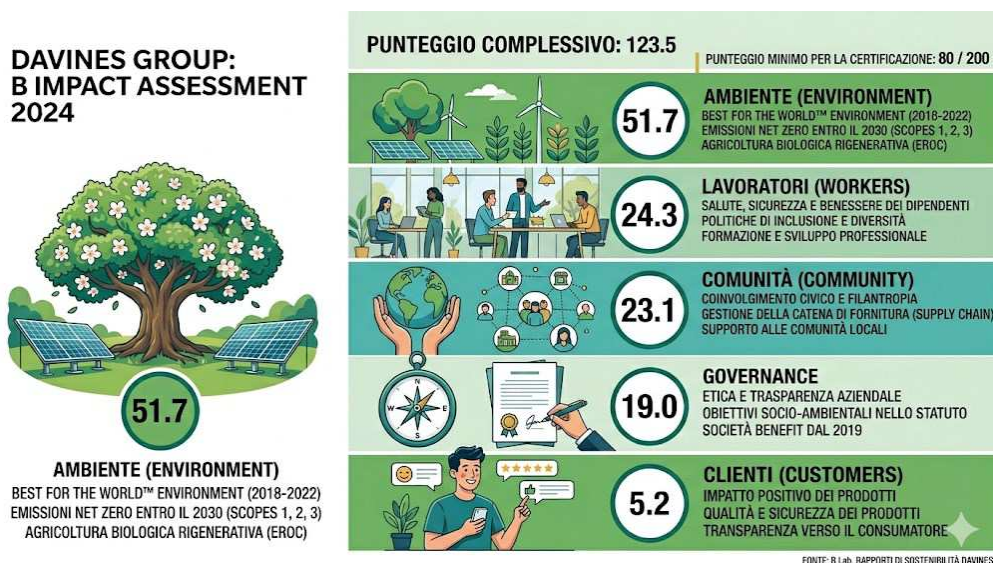
Per quanto riguarda la dimensione sociale (*Social*) Davines segue il modello JEDI (*Justice, Equity, Diversity and Inclusion*) che indirizza le politiche aziendali verso l'inclusione, la valorizzazione delle differenze, le pari opportunità e il benessere delle persone, garantendo condizioni di lavoro eque attraverso il principio del *Fair Work* e di ambienti organizzativi inclusivi. Inoltre, il 67% circa dei ruoli manageriali del Gruppo è ricoperto da donne, percentuale nettamente superiore rispetto alle medie osservate nei settori manifatturiero e chimico a livello internazionale (Davines Group, 2024). Sempre per quanto riguarda la dimensione sociale, l'azienda coinvolge i dipendenti nelle iniziative a favore delle comunità locali mettendo a disposizione ogni anno un elevato numero di ore retribuite per lo svolgimento di attività di volontariato. In questo modo vengono favoriti comportamenti in linea con i valori dell'azienda anche oltre il contesto professionale, generando quello che viene definito in letteratura “*spillover*” tra lavoro e vita privata (Edwards & Rothbard, 2000).

Altro elemento che caratterizza la cultura di Davines è l'impegno a promuovere il cambiamento non soltanto all'interno della propria organizzazione, ma anche nella rete degli *stakeholder* con cui collabora, assumendo così il ruolo di *Change Agent*. Per attuare ciò l'impresa crea programmi specifici rivolti a fornitori, saloni e distributori per supportare il loro percorso verso la certificazione B-Corp. L'obiettivo è diffondere

pratiche sostenibili lungo tutta la *supply chain*, facendo sì che standard condivisi di responsabilità sociale e ambientale si estendano ben oltre i confini aziendali.

Dall'analisi del quadro generale riportato emerge come il Gruppo Davines rappresenti un caso particolarmente significativo per l'analisi del *Sustainable Human Resource Management*. I risultati ottenuti nel *B Impact Assessment*, gli obiettivi di decarbonizzazione e le iniziative sociali non derivano solo da decisioni manageriali ma dipendono anche dai comportamenti delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. Infatti, come mostrato nella scomposizione dei punteggi (Figura 6), la sezione “*workers*” dedicata alla valutazione delle pratiche riguardanti la salute, il benessere organizzativo, i sistemi di ricompensa e la formazione dei dipendenti nel B Impact Assessment si colloca al secondo posto, dopo la sezione “*environment*”.

Figura 6: Infografica sui punteggi del *B Impact Assessment* 2024 del Gruppo Davines.



Fonte: Immagine generata tramite Gemini (modello Imagen) dall'autore, 2026. Prompt: "Crea un'infografica che scomponga il punteggio B Corp di Davines in 5 aree: Ambiente, Lavoratori, Comunità, Governance, Clienti". (La grafica è stata realizzata dall'Intelligenza Artificiale, ma tutti i dati numerici presenti all'interno sono reali e tratti dai report ufficiali B Lab e Davines).

Nel terzo capitolo verranno analizzate le modalità con cui la direzione HR traduce questi valori della cultura B-Corp in pratiche operative: dalla selezione del personale (con pratiche di *Green Recruitment*) allo sviluppo di competenze (con programmi di *Green Training*) fino a collegare le valutazioni individuali agli obiettivi comuni (con sistemi di *Green Performance Management*). Diventa così centrale il ruolo del *Sustainable Human Resource Management* per far sì che gli obiettivi di sostenibilità si traducano in comportamenti concreti.

2.3. Raccolta e analisi dei dati

Coerentemente con l'approccio qualitativo adottato e con la scelta di un *in-depth case study*, la raccolta dei dati è stata predisposta per analizzare le dinamiche all'interno del contesto aziendale studiato, in particolare per comprendere come le pratiche di *Human Resource Management* contribuiscano in modo concreto al percorso di transizione ecologica del Gruppo Davines, si è ritenuto fondamentale basare l'indagine sul coinvolgimento di *knowledgeable informants*. In linea con l'approccio qualitativo adottato, l'analisi dei processi di transizione ha coinvolto informatori chiave individuati per le loro conoscenze dirette delle dinamiche organizzative, ciò ha permesso di approfondire oltre alle scelte strategiche dell'organizzazione anche le relazioni e i meccanismi che guidano il cambiamento.

Come anticipato nel paragrafo 2.1.2, per l'analisi è stato applicato il principio della triangolazione delle fonti, i dati secondari come la documentazione aziendale, i Report d'Impatto B Corp e le procedure HR interne, sono stati integrati con i dati primari raccolti attraverso le interviste a diverse figure aziendali rilevanti, coinvolgendo *manager* direttamente impegnati nelle pratiche di cambiamento organizzativo così da combinare le informazioni ottenute dai documenti ufficiali con il punto di vista di chi opera all'interno dell'organizzazione stessa.

2.3.1. Costruzione del protocollo di intervista e campionamento

Per la raccolta dei dati primari è stata utilizzata l'intervista semi-strutturata, particolarmente adatta alla ricerca qualitativa (Kvale & Brinkmann, 2009); questa metodologia consente infatti di seguire una traccia che garantisce l'analisi di tutte le aree teoriche che si intende prendere in considerazione e allo stesso tempo lascia agli intervistati la possibilità di trattare e approfondire più liberamente i temi. Il confronto tra teoria e materiale empirico ha seguito una logica abduttiva permettendo dalle interviste di passare ai concetti teorici e viceversa e di utilizzare la teoria per interpretare le evidenze raccolte. Questo metodo ha consentito di approfondire le pratiche adottate dall'organizzazione, le dinamiche interne e il modo in cui l'azienda ha affrontato eventuali resistenze al cambiamento. Per costruire il protocollo di intervista è stato utilizzato un approccio deduttivo, in cui si è cercato di trasformare i concetti teorici del *Sustainable Human Resource Management* in aspetti più concreti e, per questa ragione, più facili da osservare e analizzare.

La traccia dell'intervista (riportata in Appendice) è stata scomposta in tre principali aree tematiche coerenti con le leve operative presenti nel *framework* concettuale della ricerca.

- La prima area riguarda il *Green Recruitment* e l'*Onboarding* con l'obiettivo di analizzare come la sostenibilità incide sui processi di selezione, approfondendo i criteri che sono stati utilizzati per

valutare quanto i valori dei candidati siano coerenti con quelli dell'azienda e come i nuovi dipendenti si integrino all'interno della cultura organizzativa di una B-Corp.

- La seconda area è dedicata al *Green Training*, si concentra sulla formazione che l'azienda propone per rendere concreti i principi della sostenibilità e dell'economia circolare nelle attività di tutti i giorni, ponendo l'attenzione allo sviluppo delle competenze e ai cambiamenti nel modo di comportarsi e di svolgere le attività lavorative.
- La terza area approfondisce il *Green Performance Management* considerando come gli obiettivi ESG e i principi legati al beneficio comune vengano inseriti nei sistemi di valutazione delle performance e nelle politiche di welfare aziendali; l'obiettivo è comprendere come tali strumenti possono influenzare i comportamenti dei dipendenti, coinvolgerli e motivarli.

Come illustrato nel paragrafo 2.1.2, per lo studio è stato scelto il caso del Gruppo Davines, azienda certificata B-Corp e Società Benefit, per le sue dimensioni e il percorso di transizione ecologica già avviato. La scelta degli intervistati è stata effettuata tenendo conto degli obiettivi della ricerca, utilizzando per la loro selezione un criterio di campionamento ragionato definito in letteratura come *purposeful sampling* (Patton, 2015)

con il quale vengono selezionati soggetti che hanno conoscenze specifiche rispetto al fenomeno analizzato.

La scelta si è concentrata su due figure all'interno della Direzione Risorse Umane di Davines Group che si sono rese disponibili, individuate perché direttamente coinvolte nei processi di gestione del personale e nelle attività legate al cambiamento organizzativo e alla sostenibilità.

Sono state intervistate l'*HR Business Partner* e la *Global People Development & HR Engagement Manager* e il coinvolgimento delle due *knowledgeable informants* ha consentito di osservare il fenomeno da diverse e complementari prospettive, oltre a studiare le principali aree considerate nel *framework* di analisi. Le interviste hanno permesso di analizzare come la sostenibilità rientra nelle fasi di attrazione e selezione del personale, nelle attività di formazione, nei sistemi di valutazione e incentivazione e come tutto questo si traduca nell'introduzione di pratiche concrete nella quotidianità aziendale.

La seguente tabella riepiloga le informazioni relative alle fonti primarie utilizzate nella ricerca.

Tabella 2: Profilo degli intervistati

Nome partecipante	Ruolo aziendale	Anzianità aziendale	Data intervista	Durata intervista
G.B.	HR Business Partner	7 anni	19 maggio 2026	1 ora e 15 minuti
C.T.	Global People Development & HR Engagement Manager	17 anni	21 luglio 2026	40 minuti

Fonte: elaborazione propria

2.3.2. Il processo di codifica e analisi dei dati

Le interviste semi-strutturate registrate in precedenza sono state trascritte per analizzare le informazioni raccolte. Successivamente ogni intervista è stata scomposta codificando manualmente le frasi delle intervistate seguendo un approccio di codifica misto (*mixed coding approaches*) che include codici descrittivi e codici a priori, come proposto dalla letteratura metodologica (Miles et al., 2020).

Inizialmente le frasi delle intervistate considerate rilevanti sono state collegate alle tre variabili della ricerca che corrispondono al *framework* analizzato: (a) *Green Recruitment e Onboarding*; (b) *Green Training*; (c) *Green Performance Management*. Per ciascuna variabile sono stati individuati dei codici tematici specifici attraverso un confronto tra la letteratura accademica sul *Sustainable Human Resource Management* e

sul *Change Management* e le evidenze emerse dalle interviste (Dubois e Gadde, 2002). Questo confronto ha permesso di individuare, attraverso le parole delle intervistate, le principali pratiche organizzative, i comportamenti e le modalità con cui il Gruppo Davines affronta il cambiamento e le eventuali resistenze.

Il processo di codifica ha portato alla successiva analisi dei risultati e ha permesso di raccogliere e organizzare quanto emerso dalle interviste all'interno di una tabella di sintesi e di interpretarne i contenuti.

CAPITOLO 3: RISULTATI E DISCUSSIONE

3.1. Presentazione delle evidenze empiriche

In questo capitolo verranno presentati e analizzati i risultati emersi dall'indagine condotta sul caso del Gruppo Davines, seguendo il framework concettuale che è stato definito nel capitolo metodologico (paragrafo 2.1.1) per evidenziare in che modo i principi del *Sustainable Human Resource Management* trovino applicazione concreta nelle pratiche e nei processi organizzativi dell'azienda.

I dati raccolti attraverso le interviste semi-strutturate sono stati interpretati in base al *framework* concettuale, inoltre per aumentare la validità della ricerca è stato applicato il principio della triangolazione delle fonti coerentemente con il metodo qualitativo scelto. Per rendere più affidabili le evidenze che sono emerse, le informazioni primarie sono state confrontate e implementate con i dati secondari ricavati dai documenti aziendali ufficiali come il Rapporto di Sostenibilità e il *B Impact Assessment*. Nel corso del capitolo verranno riportate alcune citazioni tratte dai colloqui con due figure chiave della funzione Risorse Umane del Gruppo Davines: l'HR Business Partner, identificata con l'acronimo "G.B.", e la Global People Development & HR Engagement Manager con l'acronimo "C.T".

I risultati saranno presentati in due macro-sezioni. Nel primo paragrafo verrà approfondita la visione strategica dell'azienda, illustrando come i

valori della sostenibilità guidino la trasformazione culturale verso il modello B-Corp e come questi vengano costantemente monitorati. Il secondo paragrafo sarà dedicato all'analisi dell'applicazione delle leve di SHRM, con attenzione alle pratiche di selezione, di formazione e ai sistemi di incentivazione, mostrando come queste vengono applicate all'interno di Davines e come incidono sul lavoro quotidiano dei dipendenti.

3.1.1. La visione strategica aziendale e la transizione culturale

Per comprendere meglio l'ambiente aziendale in cui l'HR intervistate operano, si è ritenuto opportuno, definire il quadro generale dei valori che guidano l'azienda e, basandosi sulle dichiarazioni di G.B., emerge come la certificazione B-Corp di Davines rappresenti un solido riferimento per l'organizzazione aziendale. G.B. descrive come le linee guida fornite dall'ente certificatore (B-Lab) e le cinque aree del B-Impact Assesment vengano utilizzate in modo concreto dalla Direzione Risorse Umane per misurare le performance aziendali rispetto agli standard B-Corp.

Anche le informazioni raccolte attraverso le fonti secondarie mostrano che il Gruppo Davines, nell'ultima valutazione ufficiale, ha ottenuto 123,5 punti nel B Impact Assesment, valore di molto superiore alla soglia minima di 80 punti richiesta per ottenere la certificazione; a questo si aggiunge la scelta del Gruppo di acquisire nel 2019 la qualifica giuridica di Società Benefit, assumendo così l'impegno a raggiungere oltre agli

obiettivi economici anche finalità di beneficio comune verso l'ambiente, le persone e tutti gli stakeholder e di rendicontare tali performance.

Gli strumenti utilizzati dal Gruppo per valutare i comportamenti all'interno dell'organizzazione fanno riferimento al *Leadership Model*, che consiste in una versione evoluta della Carta Etica aziendale che, come riferito da G.B., è stata redatta nel 2005 e successivamente aggiornata nel 2018 attraverso le indicazioni del *management* e il coinvolgimento diretto dei dipendenti. Il *Leadership Model* individua otto aree comportamentali che comprendono diversi aspetti e integrano valori etici (come la capacità di assumere responsabilità individuali) e di sostenibilità (come la sensibilità verso tematiche ambientali). Le risorse umane utilizzano questo strumento per la valutazione del personale misurando quanto i dipendenti mettono concretamente in pratica queste competenze. L'intervistata specifica che il contesto organizzativo stesso richiede un forte riconoscimento in questi valori affermando che:

“È un'azienda con alti valori sia di comportamento che di vicinanza alla parte green, che automaticamente se questa cosa tu non la valuti, vieni rigettato dal sistema.”

Il modo di comportarsi e l'attenzione per l'ambiente di ciascun dipendente vengono considerati indispensabili per potersi inserire all'interno dell'azienda. Il modo in cui il Gruppo interpreta la sostenibilità viene

descritto da G.B. come una forma di “*attivismo in senso generale*” collegato alla volontà di

“convincere gli altri che un modello di business diverso sia la cosa migliore per il futuro.”

La sostenibilità è anche descritta come un concetto “*a 360 gradi*” che comprende, oltre alla dimensione ambientale, anche temi di carattere sociale tra cui l’inclusione, il benessere psicologico dei dipendenti, la giustizia e l’equità. L’intervistata sottolinea inoltre come l’impegno da parte dell’organizzazione debba essere trasparente, e G.B. riferisce che ai dipendenti viene chiaramente spiegato come l’impegno reale spesso si contrapponga a pratiche di facciata:

“la sostenibilità ha un costo per le aziende e non è detto che essere più sostenibili voglia dire vendere di più. [...] Sarebbe più semplice dire 'ho l'etichetta riciclabile' e quella roba lì l'hai fatta e magari vendi due prodotti in più”

Per quanto riguarda il rapporto tra la funzione HR e gli obiettivi di sostenibilità del Gruppo, G.B. afferma che

“L'HR vive a braccetto con la sostenibilità. Assolutamente sì. A partire dal fatto che abbiamo deciso insieme alla proprietà e alla direzione generale di mettere un obiettivo su questa cosa [...] Quindi non si può dire che non siamo impattati”.

Infine per quanto riguarda il monitoraggio dell’efficacia di queste pratiche G.B. riferisce che per l’azienda non si tratta solo di spuntare una casella e

dire di averlo fatto, ma utilizza la *survey Great Place to Work*, un questionario composto da 65 domande, attraverso cui vengono raccolte informazioni sul clima organizzativo, la fiducia e la sicurezza psicologica dei dipendenti. Secondo quanto riferito dall'intervistata questa *survey*, che in passato veniva somministrata a cadenza biennale, presenta oggi cadenza annuale.

Dopo aver raccolto i dati, la funzione HR lavora con i responsabili dei diversi dipartimenti per analizzare i risultati al fine di individuare eventuali aree da migliorare o criticità su cui intervenire. Come spiegato da G.B. l'obiettivo è costruire *workshop* di ascolto mirati da cui emergono degli *action plan* dettagliati con tempistiche e responsabili ben definiti. L'efficacia di questi piani di azione viene regolarmente monitorata e poi verificata attraverso i risultati della *survey* dell'anno seguente.

3.1.2. L'applicazione operativa delle leve S-HRM: Selezione, Formazione e Sistemi Premianti

Le informazioni raccolte attraverso le interviste sono state codificate e organizzate per consentire la descrizione delle pratiche di gestione del personale utilizzate dal Gruppo Davines per concretizzare i propri valori. Quanto emerso dalle interviste alle due figure della funzione Risorse Umane è stato messo in rapporto con tre leve operative di analisi: il *Green Recruitment*, il *Green Training* e il *Green Performance Management*. Come riportato nella tabella 3 per ognuna di queste aree sono state

individuare le pratiche quotidiane messe in atto all'interno dell'organizzazione e il loro effetto sui comportamenti dei dipendenti.

Tabella 3: Tabella di analisi dei dati

Variabili di analisi	Codice	Citazione	Fonte
GREEN RECRUITMENT & ONBOARDING	Allineamento ai valori in selezione	<i>“la domanda più [...] tipica che facciamo in questo ambito è chiedere alla persona come vive la sostenibilità nella propria vita privata [...] non è importante che la persona ci dica sì, lo faccio già [...] mi piacerebbe in futuro [...] è già sufficiente”</i>	G.B.
		<i>“non ci sono delle domande specifiche ma la coerenza coi valori dell'azienda è una delle prime cose che vengono valutate [...] se questa cosa tu non la valuti, vieni rigettato dal sistema”</i>	C.T.
	Sensibilizzazione e coinvolgimento	<i>“l'Activation Day è obbligatorio, come è obbligatoria [...] la formazione su Jedi [...] tutti lo fanno, cioè tu potresti essere [...] entrato ieri [...] e sono in gruppo col direttore generale”</i>	G.B.
		<i>“un'attività che viene fatta ogni tre mesi dove noi mettiamo tutti in aula insieme [...] un mega quizzone [...] gli facciamo fare [...] cosa pensano loro di fare da domani per essere più sostenibili”</i>	C.T.
	Autoselezione dei candidati	<i>“chi entra da noi [...] sono persone che ci scelgono spesso per come siamo”</i>	C.T.
GREEN TRAINING	Sviluppo di Ambassador interni	<i>“non vogliamo fare in modo che sia solo la funzione di sostenibilità che dice agli altri cosa devono fare”</i>	G.B.
		<i>“un team di persone interfunzionali [...] sono una trentina di persone [...] pescate in tutti i diversi dipartimenti”</i>	C.T.
	Pratiche ecosostenibili nella quotidianità lavorativa	<i>“noi non stampiamo quasi nulla [...] usiamo firme digitali da sempre”</i>	G.B.

Variabili di analisi	Codice	Citazione	Fonte
	Cambiamento delle abitudini personali	<i>“dalle piccole abitudini forzate poi si cambiano le abitudini di tutti i giorni [...] molte persone hanno detto, ma io compresa [...] è ora di smettere di comprare le bottiglie di plastica”</i>	G.B.
		<i>“qualcuno dice io [...] non prendo più i bicchieri ma mi porto la borraccia”</i>	C.T.
GREEN PERFORMANCE MANAGEMENT	Condivisione del traguardo a tutti i livelli e premialità associata a obiettivi green	<i>“in entrambe queste due forme [...] abbiamo tutti un obiettivo, dal direttore generale in giù, sulla sostenibilità e noi in particolare [...] abbiamo scelto la decarbonizzazione”</i>	G.B.
		<i>“tutti i dipendenti se quell'obiettivo viene raggiunto prendono una parte di premio, se non viene raggiunto non lo prendono”</i>	C.T.
	Valutazione dei comportamenti etici	<i>“quanto una persona esercita o fa vedere o mostra questa competenza comportamentale”</i>	G.B.
	Consapevolezza del proprio contributo	<i>“posso fare la mia parte [...] e questo motiva anche le persone a comportarsi meglio per raggiungere quell'obiettivo e poi averne un ritorno concreto”</i>	G.B.
		<i>“tutta una macchina che si muove [...] per l'abbattimento del CO2 [...] che chiaramente non dipende solo da me [...] singolo contributore”</i>	C.T.

Fonte: Elaborazione propria

Green Recruitment e Onboarding

Inizialmente vengono analizzate, attraverso le interviste, le attività di selezione e inserimento di nuove figure all'interno del Gruppo. Per quanto riguarda l'**allineamento ai valori in selezione**, durante la fase del colloquio vengono raccolte informazioni che riguardano i rapporti dei candidati con i valori legati alla sostenibilità e, come spiega G.B., nella

fase iniziale della selezione vengono poste alcune domande inerenti a questo argomento e tra quelle più ricorrenti l'intervistata riporta:

“la domanda più [...] tipica che facciamo in questo ambito è chiedere alla persona come vive la sostenibilità nella propria vita privata”.

G.B. precisa che l'adozione di comportamenti non coerenti ai valori del gruppo nella vita privata del candidato non preclude la possibilità di proseguire il percorso di selezione ma vuole raccogliere ulteriori informazioni sulla loro sensibilità e chiarisce infatti che:

“non è importante che la persona ci dica sì, lo faccio già [...] mi piacerebbe in futuro [...] è già sufficiente”.

Anche C.T. ribadisce che uno degli aspetti considerati nelle prime fasi della selezione è la vicinanza del candidato ai valori aziendali precisando inoltre che non sono presenti griglie o domande specifiche per questo tipo di valutazione e, a tal proposito, afferma che:

“non ci sono delle domande specifiche ma la coerenza coi valori dell'azienda è una delle prime cose che vengono valutate [...] se questa cosa tu non la valuti, vieni rigettato dal sistema”.

Dopo la fase di selezione i nuovi dipendenti intraprendono un percorso di inserimento orientato alla **sensibilizzazione e al coinvolgimento** che comprende varie attività di *onboarding*, tra cui alcune specifiche per avvicinarli a tematiche *green*. C.T. riferisce che ai neoassunti riuniti in aula

ogni tre mesi viene proposta un'attività formativa sotto forma di “*mega quizzzone*” che porta i partecipanti a riflettere su quali azioni concrete possono compiere già dal giorno successivo per essere più sostenibili, con l'obiettivo di “*mettere i neoassunti già in movimento rispetto a pensieri legati alla sostenibilità*”.

Oltre alle attività svolte in aula, vengono organizzati incontri per far sì che i neoassunti, anche delle filiali estere, possano conoscere personalmente i luoghi e le persone del Gruppo attraverso una visita al quartier generale. Tutti i dipendenti devono, almeno una volta, visitare il Davines Village e incontrare direttamente le persone che si occupano di sostenibilità per poter, come aggiunge C.T. “*calare un po' la realtà delle nostre pratiche*”.

L'inserimento comprende anche attività obbligatorie per tutti i dipendenti: in particolare G.B. cita la formazione sulle tematiche JEDI (*Justice, Equity, Diversity, Inclusion*) e la partecipazione all'*Activation Day*. Questa giornata, che si tiene una volta all'anno, prevede la chiusura totale dell'azienda e degli impianti produttivi, consentendo così al personale di dedicarsi ad attività che restituiscono valore alla comunità locale. Le attività svolte variano in base alla sede e al Paese, un esempio riportato da G.B per la sede di Parma ha visto i dipendenti impegnati a raccogliere i mozziconi di sigaretta nel centro città, mentre per le sedi estere vengono organizzate attività differenti come in Brasile, la raccolta della plastica. Tali attività, oltre ad essere rivolte alla tutela dell'ambiente, possono

svolgersi in collaborazione con alcune Onlus del territorio, ad esempio, come riportato da G.B., un gruppo di dipendenti ha supportato un'associazione che si occupa di dare impiego a persone con diverse forme di disabilità, aiutandole a riverniciare le finestre della struttura in cui lavorano.

G.B. specifica che le attività dell'*Activation Day* favoriscono un coinvolgimento a tutti i livelli gerarchici:

“tutti lo fanno, cioè tu potresti essere [...] entrato ieri, prima esperienza di lavoro in stage, ed essere in gruppo col direttore generale [...] tutti lo fanno, anche il Presidente”.

L'azienda ha recentemente coinvolto non solo il personale interno ma, dall'anno scorso, come riferisce G.B, anche alcuni *stakeholder* esterni tra cui distributori, saloni e clienti che hanno scelto di unirsi all'iniziativa. Il costo di questa giornata con l'azienda chiusa e le attività lavorative sospese è molto elevato ma, nonostante ciò, G.B. sottolinea come tale spesa *“non è mai stata messa in discussione, anzi è stata voluta molto e continua ad andare avanti”.*

Per quanto riguarda eventuali resistenze da parte dei nuovi dipendenti relativamente ai valori *green* e alle pratiche adottate dal gruppo, C.T. afferma che sono spesso superate in partenza grazie al processo di **autoselezione dei candidati**:

“chi entra da noi [...] sono persone che ci scelgono spesso per come siamo.”

Sull'effetto che le pratiche aziendali hanno sulle persone G.B. afferma che non le risulta la presenza di un sistema di misurazione quantitativo, ma si può osservare l'adozione, da parte dei neoassunti, di pratiche *green*.

Green Training

La seconda variabile presa in esame durante le interviste riguarda la formazione e i percorsi su tematiche *green* che il Gruppo Davines rivolge ai propri dipendenti, dalle interviste emerge che l'azienda organizza sia attività formative che altre attività che coinvolgono direttamente le persone e i diversi dipartimenti. Un esempio è lo **sviluppo di ambassador interni** attraverso il *Regenera Team* e C.T. descrive questo gruppo come:

“un team di persone interfunzionali [...] sono una trentina di persone [...] pescate in tutti i diversi dipartimenti che [...] assumono il ruolo di ambasciatori della sostenibilità e aiutano [...] a portare a terra i temi green”.

I dipendenti di ogni dipartimento possono candidarsi spontaneamente alla partecipazione al gruppo assumendo così il ruolo, come definito da G.B., di “*attivatori della sostenibilità*” pur continuando a svolgere le loro mansioni quotidiane. L'intervistata sottolinea come questa *community* supporti le attività del dipartimento di sostenibilità e afferma:

“non vogliamo fare in modo che sia solo la funzione di sostenibilità che dice agli altri cosa devono fare, ma che

ognuno, nel proprio piccolo del proprio dipartimento, sappia che cosa può fare di diverso”.

C.T. aggiunge che gli ambasciatori del *Regenera Team* si incontrano annualmente in un *meeting* di tre giorni dedicato alla loro formazione *green*, e organizzano, ogni tre o quattro mesi, incontri rivolti a tutti i dipendenti dell'azienda chiamati *Sustainable Picnic*, in cui vengono condivisi temi specifici sui progetti in corso.

Oltre alle attività appena illustrate, il Gruppo organizza anche degli incontri di formazione più tradizionali e tra questi G.B. cita la “*formazione sul report di sostenibilità*” obbligatoria per tutto il personale. Un'altra fondamentale attività proposta è dedicata alla certificazione B-corp e ha come finalità quella di spiegare ai dipendenti il funzionamento del processo di certificazione, le domande che verranno poste e le modalità con cui si svolgerà l'*audit*.

C.T. riporta che l'azienda sta organizzando un “*palinsesto*” suddiviso in quattro macroaree rivolte a tutti i dipendenti e dedicate a diversi temi legati alla sostenibilità. Le quattro aree come spiegato da C.T. seguono gli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere specificando che:

“Un'area parlerà di impatto ambientale, la seconda di Governance, poi di come verranno coinvolti gli Stakeholder e il quarto tema riguarderà gli obiettivi più sociali [...] quindi tutto quello che l'azienda fa per la parità di genere piuttosto che [...] il trattare in maniera equa i dipendenti”.

Per sottolineare l'importanza che il Gruppo Davines dà alla formazione, G.B. cita il programma *Healthy Habits*, legato al benessere individuale e lanciato nel 2024, che prevede incontri con *speaker* esterni per “condividere la cultura di prevenzione” e promuovere “uno stile di vita più sostenibile”.

Le intervistate spiegano come la formazione si attui anche con l'adozione di **pratiche ecosostenibili nella quotidianità lavorativa** ricorrendo a regole specifiche interne all'azienda, a questo proposito G.B. riferisce l'uso molto limitato della carta: “*noi non stampiamo quasi nulla [...] usiamo firme digitali da sempre*”. Anche per quanto riguarda gli spostamenti di lavoro, l'azienda richiede di dare priorità all'utilizzo della flotta di veicoli aziendali e promuove il carpooling. In merito al trasporto quotidiano dei dipendenti e alla mobilità casa-lavoro G.B. sottolinea anche un coinvolgimento esterno:

“ogni anno facciamo una survey sulla mobilità casa lavoro per vedere se c'è la possibilità di [...] generare delle pratiche più sostenibili. Abbiamo fatto lobbying per diversi anni e abbiamo ottenuto delle corse aggiuntive dell'autobus che passa qua davanti”.

A tutto ciò si aggiunge la flessibilità lavorativa (*smart working* e orari flessibili) per ridurre ulteriormente l'impatto ambientale legato agli spostamenti.

Per quanto riguarda la misurazione dell'efficacia delle attività formative del Gruppo, C.T. precisa che *“il ritorno dell'investimento della formazione è molto intangibile”*. Tuttavia, alcune scelte organizzative all'interno del Davines Village generano nei dipendenti cambiamenti comportamentali osservabili, come ad esempio l'assenza di contenitori per la plastica che spinge le persone a utilizzare le borracce.

Queste scelte organizzative portano un vero e proprio **cambiamento delle abitudini personali** che in molti casi va oltre il contesto lavorativo riflettendosi nella vita privata dei dipendenti. G.B. afferma che:

“dalle piccole abitudini forzate poi si cambiano le abitudini di tutti i giorni” e “molte persone hanno detto, ma io compresa [...] è ora di smettere di comprare le bottiglie di plastica”.

Questo cambiamento si osserva anche in altri contesti organizzativi, come ad esempio nella mensa aziendale, come osserva C.T.: *“qualcuno dice io [...] non prendo più i bicchieri ma mi porto la borraccia”*.

Green Performance Management

La terza variabile di analisi indagata tramite le interviste riguarda i sistemi premianti che il Gruppo Davines utilizza. Dalle informazioni raccolte emerge che gli incentivi sono collegati anche al raggiungimento di specifici obiettivi ambientali e sono applicati ai diversi livelli dell'organizzazione. C.T. spiega che i parametri di sostenibilità rientrano

nei sistemi di MBO (*Management By Objective*) sottolineando che questa scelta rappresenta un tratto distintivo in quanto il Gruppo Davines è una delle poche aziende ad aver formalizzato un obiettivo legato alla sostenibilità.

Per quanto riguarda la composizione del sistema premiante, C.T. specifica che una parte degli obiettivi è comune a tutti i dipendenti, due di questi sono generalmente finanziari e uno legato alla sostenibilità. G.B. spiega come la struttura dei sistemi premianti dipenda dall'inquadramento dei dipendenti: circa il 40% della popolazione aziendale rientra in un sistema di bonus annuale, mentre il restante 60% percepisce un Premio di Risultato (PDR) e precisa inoltre che gli obiettivi ambientali riguardano entrambe le forme di incentivazione e creano una **condivisione del traguardo a tutti i livelli con premialità associata a obiettivi green:**

“in entrambe queste due forme [...] abbiamo tutti un obiettivo, dal direttore generale in giù, sulla sostenibilità e noi, in particolare, [...] abbiamo scelto la decarbonizzazione”.

L'obiettivo legato alla sostenibilità rientra nel calcolo del premio variabile, con un peso compreso tra un minimo del 10% fino ad un massimo del 30%. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo viene misurato attraverso un parametro basato sul rapporto tra le tonnellate di CO2 emesse e le tonnellate di prodotto realizzato e segue una scala di valutazione che va da

una soglia minima accettabile a un valore massimo ideale che, come precisa G.B., è stato raggiunto negli ultimi tre esercizi.

C.T. specifica che il premio non si basa sul risultato individuale ma sul raggiungimento a livello aziendale dell'obiettivo chiarendo che:

“tutti i dipendenti se quell'obiettivo viene raggiunto prendono una parte di premio, se non viene raggiunto non lo prendono.”

Durante l'intervista, G.B. spiega le diverse modalità di erogazione del Premio di Risultato tra le quali i dipendenti possono scegliere: possono riceverlo direttamente in busta paga oppure convertirlo in premi *welfare* attraverso una apposita piattaforma messa a disposizione dell'azienda. Nel caso il dipendente scelga la piattaforma *welfare*, le somme disponibili possono essere utilizzate per una serie di *benefit* paralleli pensati per soddisfare diverse esigenze della vita quotidiana dei dipendenti. Tra le varie possibilità, G.B. cita alcuni esempi: dal sistema Futurely, pensato per orientare i genitori nella scelta della scuola per i figli adolescenti, a possibilità di utilizzo più concrete come pagare una rata del mutuo o una rata scolastica, prenotare una visita medica o fare rifornimento all'auto. G.B. definisce questo meccanismo come:

“un sistema che funziona bene e allo stesso tempo funziona anche da un punto di vista di sensibilizzazione.”

Il legame tra il sistema premiante e gli obiettivi ambientali genera nei dipendenti stessi un senso di responsabilità e aumenta la **consapevolezza del proprio contributo**, come illustra C.T., fa sì che si attivi:

“tutta una macchina che si muove [...] per l'abbattimento del CO2 [...] che chiaramente non dipende solo da me [...] singolo contribuente, ma dipende da un meccanismo per cui ci si impegna a far sì che questo obiettivo venga messo a terra.”

Anche G.B. spiega come l'obiettivo condiviso porti ciascuno a riflettere sul proprio contributo affermando che:

“posso fare la mia parte [...] e questo motiva le persone a comportarsi meglio per raggiungere quell'obiettivo e poi averne un ritorno concreto”.

Infine, nella valutazione delle performance il Gruppo Davines, come riferito da G.B., considera oltre ai risultati raggiunti anche una **valutazione dei comportamenti etici** con specifici strumenti come il *Leadership Model*. Questo strumento, come chiarisce G.B., viene utilizzato per valutare “quanto una persona esercita o mostra questa competenza comportamentale” al fine di garantire che l'impegno verso la sostenibilità sia allineato alla cultura aziendale.

3.2. Discussione dei risultati

Dopo aver definito nei capitoli precedenti il quadro teorico e analizzato il caso del Gruppo Davines, si prosegue con la discussione dei risultati della ricerca: il capitolo precedente ha descritto le pratiche di *Sustainable Human Resource Management* adottate dall'azienda ed ora l'obiettivo è il confronto tra quanto emerso dall'analisi e la letteratura manageriale e organizzativa sul tema.

Verranno confrontate le pratiche del caso di Davines con i modelli di *Change Management* teorici sottolineandone gli elementi comuni e successivamente si valuterà la modalità con la quale la Direzione Risorse Umane del Gruppo assume la funzione di *Change Agent* descritta dalla letteratura.

Green Recruitment e Onboarding

La letteratura sul *Sustainable Human Resource Management* (Renwick et al., 2013) considera l'attrazione e la selezione dei candidati il primo passo attraverso cui è possibile introdurre in azienda persone che portano idee e competenze nuove su ambiente e sostenibilità. Nel caso Davines le evidenze sembrano ampliare questo aspetto facendo emergere un ulteriore elemento: l'**allineamento ai valori aziendali**. La fase di selezione, infatti, viene utilizzata per verificare le competenze dei candidati nel loro complesso e per comprenderne la vicinanza ai valori aziendali. Durante i colloqui le domande poste ai candidati cercano di comprendere il rapporto

delle persone con la sostenibilità nella propria vita quotidiana andando oltre alle competenze tecniche del candidato su questi temi. Questa sensibilità non sembra essere una condizione indispensabile per proseguire il processo di selezione, ma dalle interviste emerge che tale aspetto viene tenuto in considerazione, nella prospettiva che con il tempo i candidati possano assumere comportamenti coerenti con i valori aziendali.

Un altro aspetto riguarda l'*onboarding* e la letteratura sul *Change Management*, con il modello a otto fasi di Kotter (1995), sottolinea quanto sia importante fare in modo che i dipendenti conoscano la visione dell'azienda e siano resi partecipi al percorso di transizione. Si osserva che nel caso Davines l'inserimento dei nuovi dipendenti è caratterizzato da forte **sensibilizzazione e coinvolgimento**, che avviene sia attraverso la formazione classica che attraverso attività formative mirate come la visita al Davines Village e al Plant. Sono previsti incontri con le persone che si occupano direttamente della sostenibilità e integrati da attività rivolte alle comunità locali. In questo modo i neoassunti vengono da subito in contatto con le pratiche adottate dall'azienda e ne conoscono a fondo l'ambiente organizzativo.

Nel caso studio, le attività di *onboarding* sembrano riflettere concretamente la volontà dell'azienda di applicare e condividere la sostenibilità nelle proprie pratiche fin dal primo giorno.

La letteratura sul *Change Management* evidenzia come le fasi di selezione e di inserimento del nuovo personale assumono una particolare importanza: i principali modelli studiati come la Curva del Cambiamento (Kübler-Ross, 1969) e gli studi sulle resistenze cognitive (Bovey & Hede, 2001; Festinger, 1957) considerano i cambiamenti come qualcosa che può generare nei dipendenti resistenze e allo stesso modo la fase di *unfreezing*, descritta da Lewin (1951), porta a cambiare comportamenti consolidati nel tempo. Nel caso Davines però emerge un risultato che si discosta dalla letteratura tradizionale: le intervistate sottolineano come non vengano riscontrate particolari resistenze ai valori ambientali nei neoassunti e questo sembra spiegarsi grazie al processo di **autoselezione dei candidati** infatti esse ritengono che spesso siano i candidati stessi a scegliere il Gruppo proprio per le caratteristiche e i valori aziendali che lo distinguono. Questo sembra indicare quindi che la selezione può contribuire a creare fin dall'inizio coerenza tra le persone e l'impostazione dell'organizzazione in cui anche il percorso di *onboarding* del Gruppo permette ai nuovi dipendenti di comprendere da vicino le pratiche adottate dall'azienda stessa. Nel caso analizzato l'introduzione di comportamenti legati alla sostenibilità non rappresenta un cambiamento imposto a persone lontane da questi valori ma pratiche che permettono, attraverso le attività svolte quotidianamente, di aumentare la sensibilità già presente nei

nuovi dipendenti. Dalle interviste emerge che, proprio per questo motivo, non si incontrano particolari resistenze nei neoassunti.

Green Training

Il secondo punto della discussione riguarda come il Gruppo Davines sviluppa le competenze dei suoi dipendenti e ottiene che nuove pratiche legate alla sostenibilità vengano interiorizzate. La letteratura sul *Sustainable Human Resource Management* (Renwick et al. 2013) considera il *Green Training* uno degli strumenti con cui le aziende possono sviluppare le conoscenze e le competenze idonee per affrontare questo tipo di transizione, riducendo la distanza tra le competenze consolidate nel tempo e quelle richieste dalla transizione. La formazione può contribuire a superare quella che Levitt & March (1988) definiscono “trappola delle competenze” e che riguarda la tendenza dell’organizzazione a mantenere conoscenze e modalità operative consolidate nel tempo. Nel caso Davines le interviste mostrano come la formazione coinvolga direttamente persone dei diversi dipartimenti e si svolga anche con attività pratiche che possono influenzare il modo di lavorare dei dipendenti.

I modelli di *Change Management*, tra cui quello di Kotter (1995), evidenziano la necessità di costituire una “coalizione guida” che possa sostenere e accompagnare il cambiamento all’interno dell’organizzazione. Nel caso studio analizzato le attività della funzione sostenibilità sono supportate dal coinvolgimento di dipendenti di ogni dipartimento che

partecipano con una modalità *bottom-up*. Rispetto ai tradizionali modelli organizzativi un elemento di novità introdotto dal Gruppo è lo **sviluppo di *Ambassador*** interni. In Davines, infatti è costituito e formalizzato il *Regenera Team* composto da persone appartenenti a diversi dipartimenti aziendali che, pur continuando a svolgere le proprie mansioni lavorative quotidiane, assumono anche il ruolo di “attivatori” della sostenibilità nei rispettivi dipartimenti; questo fa sì che le attività legate alla sostenibilità vengano proposte da tutte le funzioni organizzative, ad esempio attraverso i *Sustainable Picnic* con cui tutti i dipendenti sono periodicamente informati sui progetti legati alla sostenibilità.

Per quanto riguarda la *Path Dependency*, la teoria di Sydow et al. (2009) evidenzia come le aziende tendono a mantenere nel tempo routine già consolidate che proprio per questo motivo possono diventare sempre più difficili da modificare, generando un effetto *lock-in*. Nel caso Davines dalle interviste emerge che il superamento di ciò avviene promuovendo **pratiche ecosostenibili nella quotidianità lavorativa**. Le intervistate riportano alcuni esempi tra cui l'assenza dei contenitori per la plastica all'interno del Davines Village, la possibilità limitata di utilizzare stampanti e carta e il modo in cui avvengono gli spostamenti di lavoro favorendo l'utilizzo della flotta aziendale rispetto ad auto noleggiate. In quest'ottica un altro contributo alla letteratura riguarda il fatto che il cambiamento viene favorito dalla progettazione degli spazi interni e da

scelte organizzative diverse rispetto al passato, questo aiuta il processo di *unfreezing* perché rende impraticabili i vecchi comportamenti costringendo i lavoratori a sperimentare alternative *green*. Nel caso Davines quindi i comportamenti più sostenibili non dipendono soltanto dalla volontà dei dipendenti di modificare le proprie abitudini ma anche da un contesto organizzativo che favorisce modalità di lavoro differenti.

Gli effetti che le pratiche adottate in azienda hanno sui dipendenti sono strettamente collegati alla fase di stabilizzazione del cambiamento descritta nei principali modelli di *Change Management*: nel modello di Kotter (1995) l'ultima fase consiste nell'”ancorare il cambiamento alla cultura aziendale”, mentre Lewin lo descrive con il concetto di *refreezing* e Kübler-Ross lo individua nella fase di accettazione. Nel caso Davines le evidenze sembrano offrire un contributo che va oltre quanto riportato dai modelli classici mostrando un possibile **cambiamento delle abitudini personali**. La stabilizzazione del cambiamento sembra infatti estendersi oltre le pratiche interne all'azienda e le intervistate riportano alcuni esempi di comportamenti adottati nell'ambito lavorativo che vengono poi riprodotti anche al di fuori dell'organizzazione: l'utilizzo di borracce e non i bicchieri monouso in plastica oppure smettere di comprare bottiglie di plastica anche per la propria abitazione. In questi casi i comportamenti dettati da regole legate all'ambiente di lavoro sembrano trasformarsi in scelte di vita anche al di fuori dell'azienda.

Le evidenze del caso Davines mostrano quindi come alcune pratiche organizzative collegate ai temi della sostenibilità non restano limitate al contesto aziendale ma possono anche modificare le abitudini personali dei dipendenti.

Green Performance Management

L'ultima variabile di analisi riguarda il modo in cui il Gruppo Davines collega gli obiettivi di sostenibilità ai sistemi di incentivazione. Nella letteratura sul *Sustainable Human Resource Management* (Renwick et al., 2013) il *Green Performance Management* ricopre un ruolo importante nel collegare gli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione alle attività e ai risultati richiesti ai dipendenti; in questo modo gli obiettivi ambientali vengono considerati anche nella valutazione delle prestazioni dei dipendenti stessi. Questo aspetto può essere collegato alla fase di *refreezing* descritta da Lewin (1951) nella quale i nuovi comportamenti entrano a far parte dell'organizzazione.

Un primo elemento di analisi riguarda il livello a cui vengono applicati gli incentivi: generalmente questi sistemi possono fare riferimento a risultati individuali o a obiettivi relativi a specifiche aree aziendali, nel caso Davines, invece, il raggiungimento dell'obiettivo ambientale (la decarbonizzazione) è legato a un parametro che riguarda l'intera organizzazione e, come emerso dalle interviste, è presente sia nel sistema di bonus annuale sia nel Premio di Risultato, a tutti i livelli gerarchici. Il

premio è vincolato al raggiungimento di una soglia minima che, se superata, assicura un incentivo proporzionale al livello di raggiungimento. Il risultato ambientale dunque non dipende dalle attività svolte da una singola persona o da un dipartimento ma si riferisce ad una performance che coinvolge tutta l'organizzazione. Rispetto ai tradizionali sistemi premianti, questo assunto sembra evidenziare un elemento di novità che si traduce in una **condivisione del traguardo a tutti i livelli e una concreta premialità associata a obiettivi *green***. La sostenibilità diventa un obiettivo condiviso tra persone che ricoprono diversi ruoli in quanto il suo raggiungimento dipende dal contributo di tutte le aree aziendali ed è inserito nel sistema incentivante di tutti i dipendenti a prescindere dal ruolo svolto.

Il raggiungimento dell'obiettivo legato alla decarbonizzazione non è l'unico elemento che viene considerato nella valutazione del personale infatti dalle interviste emerge che il *Leadership Model* è utilizzato per la **valutazione dei comportamenti etici**. Si può affermare dunque che in Davines il sistema di valutazione oltre a misurare il risultato ambientale sembra introdurre un elemento innovativo considerando anche come le competenze richieste dall'organizzazione ad ogni dipendente vengano tradotte in azioni quotidiane in linea con i valori.

L'incentivo economico legato al raggiungimento dell'obiettivo ambientale da parte di tutto il Gruppo e la valutazione dei singoli comportamenti dei

dipendenti sembrano produrre una maggiore motivazione e il coinvolgimento di tutti i lavoratori nel percorso di sostenibilità. La letteratura sulle resistenze al cambiamento, in particolare gli studi di Oreg (2003), evidenzia che tra gli elementi che lo rendono più difficile ci sia anche la perdita delle proprie certezze ed il timore di non riuscire a soddisfare le aspettative dell'azienda. Nel caso Davines dalle interviste emerge come la possibilità di convertire l'incentivo economico in servizi *welfare*, attraverso una piattaforma che consente di utilizzare l'ammontare del premio per soddisfare diverse esigenze personali e familiari, renda il sistema premiante non solo un riconoscimento ma anche una pratica rassicurante per i dipendenti. Tra le possibilità ci sono ad esempio le spese mediche, il supporto all'istruzione per i figli o il pagamento di una rata del mutuo.

Tutto ciò si ricollega alla teoria di Ulrich (1997) riguardo al ruolo della funzione HR come *Employee Champion*, perché il sistema adottato da Davines dimostra che l'organizzazione si impegna attivamente per il benessere dei dipendenti anche in riferimento alle iniziative di inclusione (JEDI). Dalle interviste emerge l'idea che ciascuno possa sviluppare una **consapevolezza del proprio contributo** al raggiungimento dell'obiettivo di sostenibilità dell'organizzazione. Si ritiene infatti che la sostenibilità sembri essere un risultato comune al quale contribuiscono tutti i dipendenti con diversi ruoli e non un obiettivo imposto dall'alto. Le evidenze raccolte

sembrano mostrare una concreta relazione tra il sistema di incentivazione, il coinvolgimento dei dipendenti nel raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e l'attenzione dell'azienda verso il benessere dei dipendenti.

3.2.1. Il ruolo effettivo della funzione HR come Change Agent

La discussione dei risultati permette di confrontare il modello multiruolo di Ulrich (1997) con il ruolo della Direzione Risorse Umane di Davines. Come riportato nel capitolo teorico, la funzione HR è chiamata a guidare il cambiamento organizzativo verso l'economia circolare superando il ruolo amministrativo tradizionale limitato alla gestione del personale. Nel caso studio analizzato, l'HR partecipa attivamente a definire e attuare strategie di sostenibilità collaborando con il *Top Management* per mantenere gli standard B-Corp e per definire gli obiettivi ESG nei sistemi di valutazione e incentivazione. In questo modo, l'HR assume il ruolo di *Business Partner*, come descritto da Ulrich (1997) che è fondamentale per l'organizzazione in quanto permette di tradurre le strategie *green* in pratiche concrete di gestione del personale.

Un altro ruolo assunto dalla Direzione Risorse Umane è quello di *Change Agent* e come emerge dalla letteratura la *Path Dependency* (Sydow et al., 2009) porta le aziende a mantenere comportamenti e modalità di lavoro consolidate poiché considerate efficaci, rendendo più difficile il cambiamento.

Nel caso Davines l'HR introduce cambiamenti concreti nel modo di lavorare e ne sono un esempio le regole sulla mobilità che privilegiano l'utilizzo della flotta di veicoli aziendali e le scelte che riguardano la gestione dei rifiuti. Tutto ciò favorisce l'abbandono di vecchie abitudini e porta i dipendenti verso comportamenti maggiormente orientati agli obiettivi di sostenibilità. Sotto questo aspetto il caso analizzato sembra confermare il ruolo della funzione HR di promotore del cambiamento organizzativo, traducendo i principi della Società Benefit in pratiche concrete.

Il caso Davines sembra offrire un'evidenza empirica anche per il ruolo di *Employee Champion* attribuito da Ulrich (1997) alla Direzione Risorse Umane. L'introduzione di nuove modalità di lavoro e di modifiche nelle abitudini consolidate può generare incertezza o difficoltà ad adattarsi da parte dei dipendenti. Davines presta particolare attenzione anche al benessere organizzativo e la soddisfazione dei dipendenti viene costantemente monitorata dalle Risorse Umane applicando il modello JEDI (*Justice, Equity, Diversity and Inclusion*) unitamente a strumenti di ascolto come il questionario *Great Place to Work*.

Anche il ruolo di *Administrative Expert* associato dalla letteratura agli aspetti quotidiani della gestione del personale sembra essere ricoperto dalla Direzione Risorse Umane di Davines in ottica *green*. Le informazioni raccolte mostrano come le attività amministrative e organizzative

favoriscono il cambiamento: ne sono un esempio la gestione della mensa aziendale basata sulla filiera corta e le ore retribuite per il volontariato aziendale (*Activation Day*). Queste pratiche favoriscono comportamenti coerenti con i principi della sostenibilità e rendono il cambiamento parte della quotidianità aziendale.

Il confronto tra le evidenze empiriche e il modello di Ulrich (1997) evidenzia che la Direzione Risorse Umane di Davines svolge contemporaneamente tutte le funzioni previste dal modello: contribuisce alla definizione della strategia aziendale, guida il cambiamento organizzativo, tutela il benessere delle persone e gestisce i processi operativi.

CONCLUSIONI

Sintesi dei risultati e contributo teorico

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di analizzare i processi di cambiamento interno e il ruolo delle Risorse Umane nella transizione verso l'economia circolare. La teoria sottolinea che la persistenza del modello economico lineare (*Take-Make-Dispose*) e la *Path Dependency* generano resistenze organizzative che rendono necessario un cambiamento della cultura aziendale. L'elaborato ha quindi cercato di rispondere alla seguente domanda: in che modo le pratiche di *Sustainable Human Resource Management (SHRM)* contribuiscono a superare le resistenze al cambiamento e a favorire la transizione verso l'economia circolare?

L'analisi della letteratura e lo studio del caso del Gruppo Davines hanno consentito di formulare una risposta alla domanda di ricerca e di affermare che la transizione richiede, oltre all'introduzione di nuove tecnologie e all'adeguamento alle normative, anche e soprattutto un cambiamento culturale. Nella realizzazione di questo processo la Direzione Risorse Umane svolge un ruolo centrale.

Dall'analisi è emerso che l'inerzia organizzativa viene superata con azioni mirate sia nelle fasi iniziali che durante il processo di cambiamento (come descritto nei modelli di Change Management tradizionali), attraverso pratiche che favoriscono l'allineamento tra i valori delle persone e quelli

dell'organizzazione. Lo studio del caso Davines ha evidenziato come attraverso il *Green Recruitment* l'azienda riduca fin dall'ingresso possibili resistenze al cambiamento, selezionando persone già vicine alla sostenibilità evitando in gran parte la prima fase (negazione) tipica della curva del cambiamento Kübler-Ross.

Successivamente il Green Training rafforza l'allineamento ai valori aziendali con percorsi formativi, pratiche di apprendimento condivise (ad esempio i *Sustainable Picnic* e il *Regenera Team*) e iniziative che modificano lo spazio di lavoro e favoriscono il *sensemaking* e l'adesione ai valori aziendali; tutto ciò applicato al lavoro quotidiano può generare anche uno *spillover* comportamentale che modifica le abitudini nella vita dei dipendenti.

Infine, il *Green Performance Management* aiuta il cambiamento agendo sulla fase di *refreezing* di Lewin e integra gli obiettivi di sostenibilità, come la decarbonizzazione nei sistemi di valutazione e incentivazione, misurando anche la coerenza dei comportamenti *green* attraverso strumenti come il *Leadership Model*, favorendo un senso di responsabilità condivisa tra tutti i lavoratori.

I risultati della ricerca consentono di offrire un contributo teorico alla letteratura sul *Sustainable Human Resource Management*: il superamento delle resistenze organizzative dipende dal modo in cui le diverse leve operative si integrano tra di loro.

Il caso Davines mostra un diverso modo di gestire il cambiamento rispetto ai modelli più tradizionali ed è guidato dall'identità dell'azienda come Società Benefit e B-Corp e dai forti valori che caratterizzano la famiglia fondatrice. In questo cambiamento anche la funzione HR assume un ruolo che va oltre alla tradizionale gestione amministrativa e agisce come *Business Partner* e *Change Agent*, in linea con il modello di Ulrich, contribuendo a tradurre i valori della sostenibilità in pratiche concrete nell'organizzazione. L'HR mantiene anche il ruolo di *Employee Champion* ponendo una particolare attenzione al benessere e alle esigenze personali dei dipendenti senza tralasciare il ruolo di *Administrative Expert* svolto attraverso la gestione delle attività amministrative quotidiane orientate alla sostenibilità. Il contributo del caso Davines sembra quindi essere quello di orientare il cambiamento verso obiettivi di sostenibilità senza trascurare le esigenze delle persone che lo realizzano.

Implicazioni manageriali

La ricerca può dare alcuni spunti utili alle imprese che vogliono passare dal paradigma tradizionale lineare a modelli orientati alla sostenibilità. I risultati dimostrano che innovazioni di carattere tecnico e operazioni di immagine non sono sufficienti ma è necessario che la Direzione Risorse Umane assuma un ruolo strategico di guida, ripensando e modificando i processi di gestione del personale e suggerendo ai *manager* di valutare la vicinanza dei candidati ai valori dell'organizzazione già nella fase di

selezione. Per le stesse ragioni è importante inserire nei sistemi di incentivazione obiettivi ambientali, come ad esempio il Premio di Risultato o i bonus MBO; in questo modo le pratiche HR possono aiutare a rendere più coerenti i comportamenti dei dipendenti agli obiettivi dell'impresa.

Un altro aspetto riguarda il ruolo della trasparenza per creare fiducia all'interno dell'organizzazione. L'analisi del caso dimostra che comunicare con chiarezza gli investimenti e i costi necessari per la transizione, oltre i benefici e i traguardi raggiunti, aiuta i dipendenti a comprendere meglio le scelte aziendali. Ciò rafforza il processo di *sensemaking* rendendo il cambiamento più sentito, evitando che le pratiche di sostenibilità vengano considerate dai dipendenti solo come operazioni di immagine o di *greenwashing*.

Infine, il caso studiato mostra che la funzione Risorse Umane non si debba limitare a promuovere il cambiamento con attività formative mirate ma deve prestare attenzione anche all'organizzazione dell'ambiente in cui le persone lavorano quotidianamente, affinché i dipendenti superino l'inerzia e la *Path Dependency*. È dunque necessario da parte del *management* modificare le procedure interne, le policy aziendali e gli spazi di lavoro, perché il cambiamento non debba dipendere solo dall'impegno dei singoli dipendenti ma sia favorito anche da un ambiente organizzativo che renda l'adozione di comportamenti sostenibili più semplici, immediati e naturali.

Limiti della ricerca

È importante sottolineare che la ricerca svolta, pur avendo permesso di raccogliere e ottenere elementi significativi, presenta dei limiti.

In primo luogo, la scelta di adottare un *Single Case Study*, già chiarita nel capitolo metodologico, ha dato la possibilità di approfondire il caso del Gruppo Davines e di analizzare il ruolo svolto dalla Direzione Risorse Umane nella transizione verso l'economia circolare, comprendendo come le pratiche di *Sustainable Human Resource Management* siano concretamente applicate all'interno dell'organizzazione e la loro importanza nei processi di cambiamento. I risultati ottenuti però, fanno riferimento a un'impresa come Davines caratterizzata da una cultura organizzativa fortemente orientata alla sostenibilità, certificata B-Corp e con status giuridico di Società Benefit. Di conseguenza, quanto emerso non può essere esteso a tutte le organizzazioni che presentano caratteristiche diverse. Ma, per le imprese che si trovano nelle fasi iniziali o hanno già avviato il percorso di transizione, le evidenze raccolte potrebbero rappresentare un modello a cui ispirarsi per guidare il cambiamento culturale.

In secondo luogo l'approccio qualitativo adottato presenta alcuni limiti: da un lato dà la possibilità di approfondire gli aspetti legati alle persone ma dall'altro l'interpretazione dei dati può essere influenzata dal punto di vista del ricercatore e dal modo in cui vengono letti e organizzati. Per ridurre

questo rischio e aumentare la validità interna è stata utilizzata la triangolazione delle fonti, confrontando le informazioni raccolte dalle interviste con i documenti ufficiali dell'azienda.

Infine un altro limite riguarda il fatto che, essendo il Gruppo Davines una multinazionale, dispone di ingenti risorse economiche che gli danno la possibilità di organizzare attività dispendiose come l'*Activation Day*. Anche gli ampi spazi di cui dispone permettono la realizzazione di attività riguardanti il *Green Training* all'interno del Davines Village, difficili da replicare nelle piccole e medie imprese che caratterizzano il tessuto imprenditoriale italiano. Le PMI potrebbero raggiungere obiettivi simili a quelli del Gruppo in esame attraverso modalità più semplici e proporzionate alle loro caratteristiche. Il *Green Training* potrebbe ad esempio essere realizzato con attività formative *online* che non necessitano di ampi spazi. Un'ulteriore possibilità potrebbe essere rappresentata dalla collaborazione con altre imprese del territorio, per condividere alcune attività di formazione al fine di ridurne i relativi costi. Anche le iniziative di coinvolgimento potrebbero essere sostituite da piccoli progetti rivolti alle comunità locali o da iniziative per modificare alcune abitudini lavorative; il limite riguarda soprattutto le modalità con cui le pratiche vengono realizzate e le risorse economiche necessarie per attuarle, che possono però essere adattate alle PMI attraverso soluzioni più

semplici compatibili con le dimensioni e le possibilità economiche dell'impresa.

Suggerimenti per le ricerche future

Lo studio, a partire da queste conclusioni, offre spunti per ulteriori ricerche nel campo del *Sustainable Human Resource Management*.

Un primo suggerimento riguarda il confronto tra imprese certificate B-Corp o Società Benefit e aziende tradizionali appartenenti allo stesso settore per comprendere meglio quanto la forma societaria e la cultura organizzativa influenzino le pratiche di *Sustainable Human Resource Management*.

Un altro spunto potrebbe essere l'utilizzo sia di metodi qualitativi che quantitativi per valutare come strumenti di *Green Training* o i sistemi di incentivazione legati agli obiettivi di sostenibilità incidano sui KPI ambientali e sulla produttività dei lavoratori.

Infine, ampliare la ricerca con un *multiple case study* e confrontando più organizzazioni di grandi dimensioni operanti in settori o aree geografiche differenti, ma tutte impegnate nel percorso di transizione ecologica, permetterebbe di verificare se le pratiche utilizzate dal Gruppo Davines come il *Green Recruitment*, il *Green Training*, il *Green Performance Management* e il ruolo dell'HR come *Change Agent* trovino efficacia e impiego anche in altre realtà.

A conclusione di tutto quanto fin ora descritto ed esposto, la ricerca svolta conferma che la transizione verso l'economia circolare richieda soprattutto un cambiamento culturale e organizzativo che consenta alla Direzione Risorse Umane di svolgere un ruolo centrale e orientato alla sostenibilità nella gestione delle persone e dell'ambiente di lavoro, e capace di produrre un clima organizzativo tale da favorire comportamenti in linea con questi principi.

Il *Sustainable Human Resource Management* rappresenta un importante leva strategica per guidare questo cambiamento culturale e organizzativo e, di conseguenza, portare alla transizione verso modelli di impresa più sostenibili.

BIBLIOGRAFIA

Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7–23.

Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.

Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.

Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.

Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.

Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 534-548.

Castro-Lopez, A., Iglesias, V., & Santos-Vijande, M. L. (2023). Organizational capabilities and institutional pressures in the adoption of circular economy. *Journal of Business Research*, 161, 113823.

Circle Economy. (2024). *Circularity Gap Report 2024*. Circle Economy.

Circle Economy, & Deloitte. (2025). *Circularity Gap Report 2025*. Circle Economy.

Commissione Europea. (2019). *Il Green Deal europeo*. Comunicazione della Commissione COM(2019) 640 final. Bruxelles.

Commissione Europea. (2020). *Un nuovo piano d'azione per l'economia circolare: Per un'Europa più pulita e più competitiva*. Comunicazione della Commissione COM(2020) 98 final. Bruxelles.

Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., & Handfield, R. B. (2007). The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*, 38(1), 131-156.

Crutzen, P. J. (2002). Geology of mankind. *Nature*, 415(6867), 23-23.

- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(2), 178–199.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ellen MacArthur Foundation.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970, 13 settembre). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435–1445.
- Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32.

- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- 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.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Macmillan.
- Kuhlmann, M., Meuer, J., & Bening, C. R. (2023). Interorganizational Sensemaking of the Transition Toward a Circular Value Chain. *Organization & Environment*, 36(3), 411-441.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Harpers.
- Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable human resource management: The perspectives of Italian human resource managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 2029–2056.
- Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular business model innovation: Inherent uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182–196.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Miah, M., Szabó-Szentgróti, G., & Walter, V. (2024). A systematic literature review on green human resource management (GHRM): An organizational sustainability perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371983.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- NATIVA, Intesa Sanpaolo, InfoCamere, Università di Padova, & Assobenefit. (2026). *Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2026*.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3), 194–204.
- OECD. (2002). *Indicators to Measure Decoupling of Environmental Pressure from Economic Growth*. OECD Publishing.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*, 29(4), 671-693.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2025). Sustainable Human Resource Management—A Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(3), 11407–11444.
- 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.
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., ... Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37).
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472–475.

- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- Stubbs, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Unione Europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD)*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.
- Unione Europea. (2024). *Direttiva (UE) 2024/1799 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, riguardante norme comuni volte a promuovere la riparazione dei beni*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 202401799, 10.7.2024.
- Unione Europea. (2026). *Direttiva (UE) 2026/470 del Parlamento europeo e del Consiglio, recante modifiche per la semplificazione degli obblighi di rendicontazione societaria (Pacchetto "Omnibus I")*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.
- UNEP International Resource Panel. (2011). *Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth*. United Nations Environment Programme.
- UNEP. (2024). *Global Resources Outlook 2024: Bend the Trend – Pathways to a Liveable Planet as Resource Use Spikes*. United Nations Environment Programme.
- Wade, B., & Griffiths, A. (2022). Exploring the cognitive foundations of managerial (climate) change decisions. *Journal of Business Ethics*, 181(1), 15-40.

World Resources Institute, & World Business Council for Sustainable Development. (2011). *Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*. GHG Protocol.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364-374.

SITOGRAFIA

B Lab. (2024). *Davines Group B Impact Report & Scorecard*. Consultato tramite il database pubblico B Corporation.

<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/davines/>

B Lab. (2023). *B Impact Assessment*. <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

Bollati, D. (2026). *Dalla cucina-laboratorio all'agricoltura rigenerativa, da Parma al mondo intero*. Bollati (Davines): «Etica ed estetica sono asset competitivi». Intervista a cura di R. M. Stanca, StartupItalia, 17 marzo 2026. <https://startupitalia.eu/economy/dalla-cucina-laboratorio-allagricoltura-rigenerativa-davide-bollati-gruppo-davines-la-bellezza-e-unintenzionalita-non-unetichetta/>

Davines Group. (2024). *Rapporto di Sostenibilità ed Esercizio 2023-2024*. Parma: Davines S.p.A. <https://davinesgroup.com/en/our-impact/sustainability-report>

Davines Group. (2025). *Bilancio Consolidato di Gruppo e Report d'Impatto 2024-2025*. Parma: Davines S.p.A. <https://davinesgroup.com/en/our-impact/sustainability-report>

The Good in Town. (2023). *Stakeholder: cosa significa questa parola*. <https://www.thegoodintown.it/stakeholder-cosa-significa-questa-parola/>

APPENDICE

La seguente traccia è stata utilizzata come linea guida per la conduzione delle interviste semi-strutturate alle figure chiave della Direzione Risorse Umane del Gruppo Davines. Le domande sono state suddivise in tre macro-aree coerenti con il framework concettuale della ricerca.

1. Green Recruitment e Onboarding

- Durante la selezione, utilizzate dei criteri specifici per valutare se un candidato è già in linea con i vostri valori? (Se sì, potrebbe farmi un esempio?).
- E successivamente, nella fase di *onboarding*, quali pratiche introducete per allineare i neoassunti alla cultura B-Corp?
- Qual è l'effetto di queste pratiche sulle persone, soprattutto su chi proviene da aziende più tradizionali?

2. Green Training

- Quali strumenti o percorsi formativi utilizzate per far sì che i valori dell'economia circolare diventino azioni pratiche?
- Quali cambiamenti percepite nel lavoro quotidiano dei dipendenti?
- Ci sono degli esempi di nuove abitudini "*green*" che avete visto nascere spontaneamente negli uffici o nei reparti?

3. *Green Performance Management*

- I parametri ESG e gli obiettivi legati al beneficio comune rientrano nei vostri sistemi di valutazione o di *welfare* aziendale?
- Che impatto hanno questi sistemi sulla motivazione delle persone?
- Come (e se) monitorate l'efficacia di questi incentivi o l'effettivo raggiungimento degli obiettivi *green* da parte dei dipendenti?