

La Funzione HR come Motore di Sostenibilità: Evidenze e Scenari Evolutivi

Pre-print version of the following publication: | Versione pre-print della seguente pubblicazione:

Original Citation/Citazione:

Dello Russo, Silvia; Miandar, T.. (2026). La Funzione HR come Motore di Sostenibilità: Evidenze e Scenari Evolutivi. In Marco Minciullo, Alessandro Zattoni (Eds.), Corporate governance e sostenibilità. Il governo della sostenibilità nelle grandi aziende quotate italiane (pp. 35-46). Egea. Isbn: 978-88-238-4817-7. Isbn: 979-12-229-8163-5.

Availability/Disponibilità:

This version is available at: [11385/259878](#) since: 2026-03-12T22:32:16Z - Questa versione è disponibile alla pagina: [11385/259878](#) dal: 2026-03-12T22:32:16Z

Publisher/Casa editrice:

Egea

*Published version/Pubblicato:**License/Licenza:*

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

Availability/Termini d'uso:

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. For all terms of use and more information see the publisher's website. | I termini e le condizioni relativi al riutilizzo della presente versione della pubblicazione sono disciplinati dalla politica editoriale. Le opere messe a disposizione con licenze Creative Commons possono essere utilizzate conformemente ai termini e alle condizioni previste da tali licenze. Per l'insieme delle condizioni di utilizzo e per ulteriori informazioni si rinvia al sito web dell'editore.

This item was downloaded from IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). When citing, please refer to the published version. | Questo documento è stato scaricato da IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). Per la citazione, fare riferimento alla versione pubblicata sul sito dell'editore.

(Article begins on next page | Il contributo inizia nella pagina successiva)

La Funzione HR come Motore di Sostenibilità: Evidenze e Scenari Evolutivi

Autori: **Silvia Dello Russo** (Luiss University & Luiss Business School)
& **Toloue Miandar** (University of Bologna & Bologna Business School)

1. Introduzione

Negli ultimi quindici anni il tema della sostenibilità e della responsabilità sociale delle imprese è cresciuto fino a trasformarsi da tendenza emergente, quasi un approccio “alternativo” alla gestione delle imprese (per qualcuno inizialmente forse eretico), alla nuova normalità. La maggior parte delle imprese, oggi, mira ad integrare la sostenibilità nel modo stesso con cui conduce il proprio business. Affinché questo obiettivo riesca, è necessario che i valori di sostenibilità siano largamente condivisi all’interno dell’organizzazione, che i comportamenti improntati a simili valori siano diffusi e sostenuti da politiche interne chiare e dedicate, e che vi sia allineamento verticale (tra i diversi livelli gerarchici) ed orizzontale (tra le molteplici funzioni e tra le diverse iniziative intraprese). Naturalmente, non è sempre facile per le organizzazioni lavorare in questa direzione, e non tutte raggiungono un livello così profondo di interiorizzazione dei principi di sostenibilità.

Tuttavia, ciò che ci preme sottolineare è che per mettere a terra le strategie di sostenibilità, non diversamente da ciò che occorre per qualunque strategia organizzativa, è imprescindibile la mobilitazione delle persone, attraverso azioni mirate disegnate (e in parte realizzate) dalle funzioni di risorse umane. Le basi di tale affermazione sono, appunto, da rintracciarsi nella letteratura sulla gestione strategica delle risorse umane che mostra come, grazie a pratiche di gestione delle persone più proattive e appropriate, si riescono a raggiungere migliori prestazioni aziendali, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo (Combs et al., 2006). Il motivo è che una gestione integrata delle risorse umane fornisce alle persone le abilità, le motivazioni e le opportunità utili a contribuire nella direzione fissata dagli obiettivi strategici (Jiang et al., 2012). Se, quindi, prendiamo a riferimento la strategia di sostenibilità, lo stesso dovrebbe verificarsi con l’adozione di modalità di gestione delle persone, altrettanto proattive, costruite intorno a quell’agenda strategica. La letteratura che indaga il legame tra HRM e CSR (termine che usiamo come sinonimo intercambiabile per sostenibilità) è proliferata negli ultimi anni e ha prodotto non solo un arricchimento concettuale, ma anche alcune ambiguità.

Una delle principali ambiguità risiede nella duplice interpretazione di ciò che viene spesso definito “*Sustainable HRM*”. Da un lato, il termine può essere inteso come la gestione delle risorse umane in modo sostenibile, vale a dire l’adozione di pratiche HR orientate al lungo termine, che promuovono il benessere dei dipendenti e garantiscono la continuità del capitale umano e sociale all’interno dell’organizzazione (Ehnert et al., 2011; Kramar, 2014). Dall’altro lato, *Sustainable HRM* è talvolta utilizzato per descrivere un HRM che funge da *driver* per obiettivi di sostenibilità più ampi, ovvero le modalità attraverso cui la funzione HR può sostenere attivamente le

responsabilità ambientali, sociali ed etiche di un'organizzazione (Renwick et al., 2013; Guerci et al., 2015).

Questa dualità genera una tensione concettuale. Come sottolinea Kramar (2014, p. 1073), vi è una “mancanza di chiarezza circa il significato e i confini dell'HRM sostenibile”, che conduce a interpretazioni incoerenti sia nella ricerca accademica sia nella pratica. Questo ha implicazioni per la definizione del raggio d'azione della funzione HR su tematiche di sostenibilità, delle relazioni che intrattiene con le altre funzioni, dell'*ownership* delle iniziative, ecc. Mentre alcuni studiosi si concentrano sugli esiti interni dell'HRM, come la riduzione del *burnout*, l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti o la *retention* di lungo periodo dei talenti (Ehnert et al., 2016), altri enfatizzano il ruolo dell'HR nel coltivare la consapevolezza ambientale, nell'incorporare la sostenibilità nella cultura organizzativa o nell'allineare i comportamenti delle persone agli obiettivi di CSR (Jackson et al., 2011).

Questa ambiguità è ulteriormente accentuata dalla varietà di termini utilizzati in letteratura, quali *Green HRM*, *Responsible HRM* o *HRM for CSR*, che talvolta si sovrappongono e talvolta divergono nei loro presupposti teorici e nelle implicazioni pratiche (Renwick et al., 2016; Guerci & Pedrini, 2014). La letteratura manca quindi di un quadro unitario, con il risultato di una comprensione frammentata di come l'HRM possa contribuire all'agenda della sostenibilità, o esserne a sua volta trasformato.

Chiarire questo terreno concettuale è cruciale non solo per la coerenza accademica, ma anche per i professionisti che intendono allineare le strategie HR agli obiettivi di sostenibilità. Una distinzione più sfumata tra HRM sostenibile (pratiche sostenibili per gestire la forza lavoro) e HRM per la sostenibilità (pratiche HR che abilitano la sostenibilità) può contribuire ad avanzare sia il dibattito scientifico sia le applicazioni pratiche.

2. I fondamenti teorici di un HRM sostenibile

Il concetto di *Sustainable HRM* è emerso all'incrocio tra sostenibilità, CSR e gestione delle risorse umane. Comprenderne i fondamenti richiede di ripercorrere l'evoluzione dei significati di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa e di analizzare come tali idee siano progressivamente entrate nel dominio dell'HR.

Per sostenibilità aziendale si intende l'integrazione di considerazioni ambientali, sociali ed economiche all'interno della strategia di business, al fine di garantire il benessere organizzativo e sociale di lungo periodo (Bansal, 2002; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). La CSR enfatizza in modo analogo le responsabilità più ampie delle organizzazioni nei confronti di molteplici stakeholder (Carroll, 1999; Aguinis & Glavas, 2012). Queste nozioni di continuità e responsabilità si allineano strettamente con la tradizionale attenzione dell'HRM allo sviluppo e al mantenimento del capitale umano e sociale nelle organizzazioni. Come argomentato da Ehnert et al. (2011), il contributo dell'HRM alla sostenibilità non risiede solo nel miglioramento delle performance, ma anche nel preservare nel tempo il benessere, la motivazione e l'occupabilità delle persone.

Il lavoro di Ehnert et al. (2011) ha posizionato l'HRM sostenibile come un quadro volto a bilanciare obiettivi economici, sociali ed ecologici. Da questa prospettiva, gestire le persone in modo sostenibile implica affrontare i paradossi tra efficienza di breve periodo e resilienza di lungo periodo, o tra flessibilità e sicurezza dei lavoratori. Kramar (2014) definisce in modo analogo l'HRM sostenibile come un sistema di pratiche HR progettate per raggiungere obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, garantendo al contempo la continua rigenerazione delle risorse umane.

Nonostante le sue potenzialità, il concetto di HRM sostenibile resta ancora fluido dal punto di vista teorico. In particolare, gli studiosi differiscono nel considerarlo come un'estensione dell'HRM strategico che integra i principi di sostenibilità, oppure come un vero e proprio cambiamento di paradigma che ridefinisce lo scopo della funzione HR (Kramar, 2014; Stahl et al., 2020). La prospettiva paradossale proposta da Ehnert offre una lente teorica utile, invitando l'HRM ad abbracciare – più che a risolvere – le tensioni tra imperativi economici, giustizia sociale e tutela ecologica. L'HRM sostenibile si presenta quindi sia come un insieme di pratiche, sia come una mentalità, che colloca la gestione delle persone al centro della costruzione di organizzazioni e società più sostenibili.

La letteratura più recente (Aust et al., 2020) evidenzia inoltre come il campo si sia evoluto da un focus principalmente interno, incentrato sulla continuità della forza lavoro e sul benessere, verso una comprensione più ampia del ruolo dell'HRM nel favorire gli obiettivi di sostenibilità globale, inclusi gli obiettivi SDG delle Nazioni Unite. Questo ampliamento rappresenta un cambiamento importante: l'HRM non riguarda più soltanto la gestione delle risorse umane in maniera sostenibile, ma anche la capacità di abilitare le organizzazioni a contribuire alla sostenibilità sociale e ambientale. Questa seconda interpretazione evidenzia come la funzione HR dovrebbe occuparsi maggiormente anche della “E” e della “G” di un altro acronimo molto diffuso, quello di ESG.

3. Il contributo dell'HR al reporting e alla performance di sostenibilità

Sulla base dei fondamenti concettuali dell'HRM sostenibile, una domanda centrale riguarda come l'HR contribuisca concretamente alla sostenibilità organizzativa, in particolare influenzando il reporting di sostenibilità e i risultati e la performance di sostenibilità. Poiché il reporting di sostenibilità è diventato un meccanismo centrale di *accountability* aziendale, quadri come gli standard GRI e l'*Integrated Reporting* attribuiscono un ruolo crescente al capitale umano e sociale. In questo contesto, l'HRM fornisce dati cruciali e una prospettiva strategica per tradurre gli impegni di sostenibilità in risultati misurabili (Ehnert et al., 2016).

Ehnert et al. (2016) mostrano che indicatori HR, quali formazione, diversità, salute e sicurezza sul lavoro e benessere dei dipendenti, compaiono frequentemente nei report di sostenibilità, ma spesso in modo descrittivo più che strategico. Osserviamo temi simili emergere anche nei report di sostenibilità delle prime 40 aziende appartenenti all'indice FTSE MIB. A partire dalla nostra analisi dei report di sostenibilità di queste 40 imprese, abbiamo rilevato che quasi tre quarti riportano esplicitamente iniziative che collegano le pratiche HR agli obiettivi di sostenibilità. Circa un terzo collega la formazione e lo sviluppo di competenze a target ambientali o di innovazione, mentre circa la metà descrive politiche relative a diversità, inclusione e benessere come parte integrante delle proprie strategie di sostenibilità. Solo una parte più ridotta, tuttavia, fornisce

indicatori quantitativi che collegano in modo chiaro le pratiche di gestione delle persone ai risultati di sostenibilità. Ciò suggerisce che, sebbene l'HR sia ampiamente riconosciuto come componente della sostenibilità aziendale, l'integrazione delle metriche HR nei sistemi di performance management rimane disomogenea tra le imprese.

Ad esempio, alcune grandi aziende tra le top 40 dell'indice FTSE MIB collegano esplicitamente gli indicatori HR agli esiti strategici di sostenibilità nei propri report, mettendo in evidenza metriche quali il coinvolgimento delle persone, la diversità di genere nelle posizioni manageriali e la performance in ambito di sicurezza. Nel settore finanziario, invece, si segnalano investimenti consistenti nella formazione – quantificabili in oltre 10 milioni di ore nell'ultimo anno – presentando lo sviluppo delle competenze come un *driver* chiave del progresso verso gli obiettivi SDG delle Nazioni Unite. Questi esempi mostrano come le grandi imprese italiane utilizzino gli indicatori HR sia come input, sia come output delle proprie strategie di sostenibilità.

La sfida consiste nel passare dal semplice reporting delle attività HR alla dimostrazione del loro impatto sulle performance di sostenibilità. In ambito industriale, ritroviamo un caso illustrativo di un'azienda che, nel suo ultimo report integrato, collega esplicitamente le iniziative di sviluppo e di inclusione delle persone alla performance in ambito innovazione. La "*People Strategy*" descrive programmi estesi di formazione continua – oltre 11 milioni di ore nell'anno di riferimento – direttamente collegati ai processi di digitalizzazione, al rafforzamento delle capacità di R&S e alla trasformazione dell'azienda verso tecnologie più sostenibili. Obiettivi di inclusione e diversità sono integrati nello stesso quadro strategico, all'interno di un programma dedicato a rafforzare la collaborazione e la creatività trasversale tra funzioni.

Queste iniziative vengono presentate insieme a metriche legate all'innovazione, come il numero di brevetti depositati e il consistente livello di investimenti in R&S, mostrando come le azioni HR contribuiscano agli esiti in termini di innovazione e, a loro volta, alla performance di sostenibilità di lungo periodo. Questo esempio mostra come i dati HR – inclusa l'intensità formativa, gli indicatori di inclusione e i livelli di engagement – possano essere mappati su output strategici quali innovazione e sostenibilità tecnologica, posizionando l'HR come leva misurabile della trasformazione aziendale.

Quando sono integrate nei sistemi di performance management, le metriche HR possono fungere da indicatori anticipatori (*leading indicators*) degli esiti di sostenibilità di lungo periodo, collegando lo sviluppo del capitale umano agli obiettivi ambientali e sociali (Guerci et al., 2015). Nella pratica, diverse grandi aziende italiane quotate forniscono livelli crescenti di dettaglio su come l'HR contribuisce ai loro obiettivi di sostenibilità. Ad esempio, un'impresa del settore energetico integra obiettivi di diversità e inclusione nelle politiche retributive del top management, segnalando la rilevanza strategica attribuita alla sostenibilità sociale. Un grande gruppo industriale allinea i programmi di sviluppo delle persone e di engagement a una specifica strategia di "creazione di valore attraverso il capitale umano", enfatizzando la leadership e la trasformazione delle competenze. Un'importante organizzazione di servizi finanziari, infine, mette in evidenza il benessere dei dipendenti e i modelli di lavoro ibrido come leve per rendere l'organizzazione più resiliente e inclusiva.

Questi casi mostrano come le politiche e le metriche HR vengano progressivamente incorporate all'interno dei sistemi di governance della sostenibilità, anziché rimanere iniziative isolate.

La ricerca recente evidenzia inoltre una notevole variabilità nella profondità dell'impegno HR verso la sostenibilità. De Stefano e colleghi (2018) osservano che, mentre alcune organizzazioni approcciano la sostenibilità tramite un HRM orientato principalmente alla *compliance*, altre adottano modelli più strategici e proattivi in cui l'HR diventa un *driver* della trasformazione sostenibile. In questi casi, l'HR non si limita a fornire dati per i report di sostenibilità, ma contribuisce anche a plasmare la cultura, i comportamenti e i valori che sostengono performance responsabili. Su questo punto, la maggior parte delle aziende da noi intervistate (nelle figure dei Sustainability Manager e dei Chief HR Officer) hanno avvalorato quanto sia importante riuscire a rendere la sostenibilità parte integrante della cultura organizzativa. A questo scopo, le due modalità privilegiate da molte imprese sono la formazione su larga scala e la partecipazione delle persone in fase di proposizione e progettazione delle iniziative.

In ultima analisi, il contributo dell'HRM al reporting e alla performance di sostenibilità risiede nel suo duplice ruolo di oggetto e di abilitatore della sostenibilità. Incorporando i principi di sostenibilità nei sistemi di gestione delle persone e nei relativi indicatori di performance, l'HR può colmare il divario tra retorica e pratica, assicurando che gli impegni di sostenibilità siano radicati nell'esperienza, nelle capacità e nella motivazione dei dipendenti. Un contributo della funzione HR può anche risiedere specificamente nell'identificazione delle metriche più adatte a tracciare i risultati di sostenibilità. Questo, dopo tutto, è quanto accaduto nell'ambito della gestione strategica più ampia; ovvero, la misurazione delle risorse umane si è rivelata un fattore cruciale per la professionalizzazione dei dipartimenti HR e il riconoscimento del ruolo di partner strategico del top management (Amalou-Döpke e Süß, 2014).

Un altro elemento di continuità con la gestione strategica delle risorse umane è costituito dalle relazioni con gli altri attori coinvolti. Nel caso della gestione strategica, gli attori principali sono i manager responsabili delle diverse business units (per accompagnarli al meglio nelle sfide che affrontano) e i manager di linea (che sono chiamati ad attuare le pratiche che l'HR disegna; Trullen et al., 2016). Nell'ambito della sostenibilità, gli attori coinvolti sono *in primis* i manager di sostenibilità, figure di recente introduzione negli organigrammi organizzativi e con i quali la funzione HR è chiamata ad interfacciarsi regolarmente.

4. La relazione tra gli HR e i sustainability manager

L'integrazione della sostenibilità all'interno delle organizzazioni dipende spesso dalla qualità dell'interazione tra i responsabili HR e i sustainability manager, interazione che richiede non solo un elevato livello di coordinamento, ma anche un profondo allineamento valoriale e relazioni fluide. Mentre i sustainability manager definiscono le priorità strategiche, i professionisti HR traducono questi obiettivi in pratiche operative attraverso lo sviluppo della leadership, i sistemi di performance e i meccanismi di coinvolgimento delle persone. Sarebbe tuttavia sbagliato assumere che gli HR intervengano soltanto in modo reattivo rispetto a quanto proposto dai sustainability manager. Nella pratica, spesso questi ultimi fanno affidamento sugli HR per co-progettare l'agenda sociale della sostenibilità, concentrandosi essi stessi maggiormente sulla dimensione ambientale.

Interviste e fonti pubbliche mostrano che questa collaborazione dinamica emerge chiaramente in diverse grandi organizzazioni italiane, in cui i dipartimenti Sostenibilità e HR co-sviluppano programmi su leadership inclusiva e cultura etica. In un caso specifico, ad esempio, l'azienda ha formalizzato team interfunzionali tra HR e l'unità di sostenibilità attraverso un modello organizzativo integrato, progettato proprio allo scopo di favorire un dialogo continuo e la progettazione di iniziative. Questi casi suggeriscono che l'allineamento tra HR e sostenibilità tende a prosperare soprattutto quando esistono meccanismi istituzionalizzati, più che attraverso forme di cooperazione puramente *ad hoc*.

Tuttavia, una divisione così fluida di ruoli e aree non è affatto scontata. Come mostrano numerosi studi, la relazione tra responsabili HR e referenti della sostenibilità può essere plasmata da logiche differenti, dinamiche di potere e conflitti di *ownership* (Guerci & Pedrini, 2014; Ehnert et al., 2016; Macke & Genari, 2019).

Guerci e Pedrini (2014) dimostrano che, quando la sostenibilità è istituzionalizzata, le funzioni HR e sostenibilità tendono a collaborare attraverso pratiche integrative che collegano obiettivi sociali e ambientali alla gestione del capitale umano. Al contrario, quando la sostenibilità rimane periferica, il ruolo dell'HR è spesso limitato alla *compliance* e alla comunicazione. Queste differenze riflettono gerarchie organizzative più ampie e confini simbolici che influenzano se la sostenibilità venga condivisa tra le diverse funzioni o confinata in unità specialistiche (Renwick et al., 2016).

Comprendere l'interfaccia tra HR e *sustainability management* richiede dunque attenzione alle dinamiche relazionali e di potere, e a come gli attori negoziano autorità, competenze e legittimità nell'avanzamento della sostenibilità. Esplorare tali interazioni offre una lente utile per la ricerca qualitativa, rivelando le pratiche quotidiane e le negoziazioni attraverso cui la sostenibilità diventa una realtà organizzativa (Stahl et al., 2020).

5. Il divario tra ricerca e pratica sull'integrazione CSR–HRM

L'integrazione tra CSR e HRM ha suscitato un interesse crescente non solo nella ricerca accademica, ma anche nella letteratura manageriale rivolta ai professionisti. Tuttavia, i due ambiti tendono spesso a evolvere in parallelo più che in dialogo, generando un divario persistente tra i quadri concettuali e la realtà della pratica manageriale. Come sottolineano Podgorodnichenko et al. (2022), la sfida consiste nel tradurre l'integrazione CSR–HRM da ideale astratto a routine organizzative che allineino la gestione delle persone a più ampi obiettivi di sostenibilità.

Le fonti per i professionisti enfatizzano frequentemente il bisogno di framework operativi e strumenti concreti per rendere “responsabile” l'HRM, ad esempio integrando la sostenibilità nelle competenze di leadership, nei sistemi di misurazione delle performance e nei meccanismi di engagement dei dipendenti. Un esempio concreto, nella nostra popolazione di riferimento – ossia le prime 40 aziende dell'indice FTSE MIB – proviene da un grande gruppo manifatturiero italiano, che utilizza una specifica “tabella di marcia” per integrare gli obiettivi di CSR nei sistemi HR, collegando formazione, engagement e metriche di diversità, equità e inclusione agli indicatori di performance strategica. Analogamente, il report integrato di una grande organizzazione di servizi finanziari mostra come le politiche HR in materia di inclusione e benessere siano incorporate nei

framework di rischio e reputazione ESG dell'azienda. Questi casi illustrano come l'integrazione CSR–HRM venga sempre più formalizzata attraverso sistemi di gestione e strutture di governance.

Gli studi accademici tendono tuttavia a concentrarsi maggiormente sulla concettualizzazione dei meccanismi e dei driver dell'allineamento CSR–HRM, piuttosto che sulla loro implementazione concreta (Ehnert et al., 2016; Stahl et al., 2020). Questo scollamento evidenzia l'importanza di condurre ricerche “contestualizzate”, capaci di cogliere come le organizzazioni sperimentano, adattano e istituzionalizzano i legami tra CSR e HRM nella pratica quotidiana.

La ricerca futura dovrebbe quindi mirare a colmare questo divario adottando prospettive multi-stakeholder e *practice-based*, esplorando come gli attori delle funzioni HR e sostenibilità co-costruiscano significati e pratiche attorno alla responsabilità. Un simile approccio potrebbe far emergere i micro-processi attraverso cui l'HRM sostenibile contribuisce sia all'efficacia organizzativa sia alla legittimità morale dell'impresa (Podgorodnichenko et al., 2022; Guerri & Pedrini, 2014).

6. Futuro (non) remoto: oltre il ruolo dell'HR come attore strategico

Il futuro dell'HRM nel panorama della sostenibilità dipende dalla sua capacità di agire come un attore genuinamente strategico, in grado di plasmare lo scopo organizzativo piuttosto che limitarsi ad allinearsi ad esso. Alcune grandi imprese italiane quotate mostrano già questo cambio di passo. Un grande gruppo assicurativo ha integrato sostenibilità e benessere nel proprio *purpose* attraverso un programma strategico di lungo periodo, con l'HR in prima linea nella definizione della “*people strategy*” volta ad allineare scopo, cultura e performance. Un altro grande gruppo industriale posiziona in modo analogo l'HR come *driver* chiave della propria visione di trasformazione di lungo periodo, combinando innovazione ambientale con sviluppo di talenti e competenze. Insieme, questi casi illustrano il passaggio dell'HR da funzione di supporto ad abilitatore strategico della sostenibilità aziendale.

I framework tradizionali di HRM hanno a lungo enfatizzato i ruoli normativi che la funzione HR dovrebbe svolgere (Ulrich, 1997), così come le inevitabili tensioni che emergono nel perseguirli simultaneamente (Cayrat & Boxall, 2023). Alcune di queste tensioni derivano dalla natura stessa della relazione di lavoro, in cui gli *stakeholder* perseguono obiettivi e interessi spesso differenti, se non confliggenti. In tale scenario, data la difficoltà di bilanciare interessi pluralistici, l'HR è stato talvolta accusato di propendere eccessivamente verso l'agenda manageriale, a scapito del benessere dei dipendenti e, in alcuni casi, anche del proprio. In altre parole, la funzione HR ha talvolta privilegiato l'allineamento agli obiettivi di business e la performance del proprio ruolo “strategico”, a detrimento del proprio ruolo di “*employee champion*” e di garante etico.

La grande sfida odierna risiede quindi nel ridefinire il significato di “strategico” in un'epoca in cui le organizzazioni sono chiamate a rispondere a sfide sociali e ambientali complesse. Contributi recenti sostengono infatti che l'HRM debba estendere il proprio mandato strategico includendo l'impatto sociale e la leadership in ambito di sostenibilità. Stahl et al. (2020) sottolineano il potenziale dell'HR nel fronteggiare le “*grand societal challenges*” promuovendo culture organizzative inclusive, etiche e *purpose-driven*. Allo stesso modo, Filatotchev e Stahl (2015) evidenziano la centralità della dimensione “S”, che va oltre la sostenibilità sociale interna

all'impresa (ovvero relativa alle risorse umane) per abbracciare anche la responsabilità sociale esterna, ad esempio in relazione alle catene di fornitura e alla legittimità sociale.

In questo paradigma in evoluzione, perseguire l'agenda della sostenibilità può rappresentare per le funzioni HR un'opportunità per abbracciare i paradossi attraverso una mentalità "sia-sia" (*both-and*), piuttosto che "o-o" (*either-or*) (Poon & Law, 2022). In primo luogo, ridefinendo ciò che è "strategico", il valore dell'HR non si limita a guidare la performance, ma si estende alla costruzione della capacità organizzativa di intraprendere azioni responsabili. In secondo luogo, la considerazione di una dimensione sociale più ampia della sostenibilità da parte degli attori HR li libererebbe dal dilemma rigido tra interessi dell'impresa e interessi dei dipendenti, transcendendoli. In terzo luogo, bilanciando le domande paradossali sottese alla sostenibilità, tutti gli altri ruoli "tradizionali" dell'HR potrebbero essere svolti meglio e acquisire nuova rilevanza. In particolare, il ruolo di "*Administrative expert*" potrebbe includere le competenze, oggi molto richieste, nell'ambito della misurazione e delle metriche, e poggerrebbe su una professionalizzazione della funzione HR molto più solida rispetto al passato; il ruolo di "*Change agent*" potrebbe diventare il vero motore dei processi di trasformazione organizzativa, che sono necessariamente da attendersi laddove la sostenibilità non sia un semplice *add-on*, ma un paradigma per trasformare i modelli di business.

References

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2011). Sustainability and human resource management. *The future of employment relations*, 215-237.

- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Filatotchev, I., & Stahl, G. K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 44(2), 121-129.
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Guerci, M., Rahimian, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- 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.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner production*, 208, 806-815.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2022). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 576-608.

- Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.