

# **Diritto ed economia dei dati**

Rivista semestrale del Centro di ricerca e formazione integrata Selefor  
(CREFIS)

Anno I, n. unico, 2023

ISSN: yyyy - yyyy

**Rivista del Centro di Ricerca e Formazione Integrata Selefor  
(CReFIS)**



SELEFOR

## Riflessioni

GIOVANNI CREA

Il principio di accountability nel processo decisionale automatizzato.

## Contributi

ANTONIO LIPPOLIS, ELISABETTA MININNI, FEDERICA TACCONI, ALESSANDRA TARDI  
Cyber security e HR intelligence

ANGELA ILENIA AMATO, GIUSEPPE CASABONA, VINCENZA MARIA MASTRANGELO  
Mobility management per l'attuazione delle strategie di sostenibilità

ALESSIO ALTOBELLI, CLAUDIA COSCHIGNANO, LUCIA FERONE  
La sostenibilità nella gestione del personale

LUCA VENERUSO

Trasformazione digitale: una prospettiva per l'attività di recruitment

**Rivista del Centro di Ricerca e Formazione Integrata Selefor  
(CReFIS)**



# **Diritto ed economia dei dati**

Rivista semestrale del Centro di ricerca e formazione integrata Selefor  
(CREFIS)



# **Diritto ed economia dei dati**

Anno I, n. unico, 2023

Registrazione al Tribunale di Yy del [giorno] [mese] 2021. Rivista semestrale

Provider: Yy S.p.A., [indirizzo]. Autorizzazione Ministero delle Comunicazioni n. yyy. Server collocati in [indirizzo].

**Direttore scientifico:** Giovanni Crea

**Comitato scientifico:** Angela Correra, Giovanni Crea, Anna Maria Grasso, Sandra Maragno

**Caporedattore:**

**Segreteria di redazione:**

*e-mail:* comunicazione.crefis@selefor.it

tel.: +39 081 19750217

**Comitato di redazione:** Sofia Monaco, Raffaella Nolasco, Andrea Spalice

**Direzione e redazione:** Via G. Porzio, n. 4, Centro Direzionale, Isola G7, Napoli, 80143. Responsabile intellettuale: Sandra Maragno

Tutti i diritti riservati. Qualsiasi uso o riproduzione di contenuti anche solo parziali della presente rivista richiede la preventiva autorizzazione del Responsabile intellettuale.

Il marchio “CREFIS” con relativo logo figurativo appartiene alla Selefor S.r.l.

### **Condizioni economiche**

- singolo numero: € 40.00
- abbonamento annuale (due numeri): € 70,00 (L'abbonamento decorre dal mese di gennaio di ciascun anno. La sottoscrizione dell'abbonamento nel corso dell'anno dà diritto a ricevere i numeri arretrati pubblicati nello stesso anno). Il pagamento può essere effettuato mediante versamento bancario sul conto intestato a Selefor S.r.l. – IBAN: yyyyyy (indicazione banca)

## INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	7
<b>Riflessioni</b>	»	9
GIOVANNI CREA Il principio di accountability nel processo decisionale automatizzato.	»	9
<b>Contributi</b>	»	17
ANTONIO LIPPOLIS, ELISABETTA MININNI, FEDERICA TACCONI, ALESSANDRA TARDI Cyber security e HR intelligence	»	17
ANGELA ILENIA AMATO, GIUSEPPE CASABONA, VINCENZA MARIA MASTRANGELO Mobility management per l'attuazione delle strategie di sostenibilità	»	39
ALESSIO ALTOBELLI, CLAUDIA COSCHIGNANO, LUCIA FERONE La sostenibilità nella gestione del personale	»	63
LUCA VENERUSO Trasformazione digitale: una prospettiva per l'attività di recruitment	»	83



## **Prefazione**

La trasformazione digitale dell'attività umana (attività economica, funzione pubblica, attività svolte a carattere personale) descrive il cambiamento di mezzi e modalità attraverso i quali viene svolta tale attività, astrattamente individuati nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*Information and communication technologies*, ICT).

La penetrazione delle ICT nella vita sociale – che, seguendo Schumpeter, potremmo accostare a una nuova “distruzione creativa” – implica la produzione di grandi e varie masse di dati (*big data*) con le quali vengono codificate le esperienze di imprese, famiglie e pubbliche amministrazioni. In questa nuova prospettiva, il trattamento dei dati si caratterizza come un processo di elaborazione che si integra con i tradizionali processi delle organizzazioni private e pubbliche.

La trasformazione digitale e il trattamento dei dati descrivono pertanto un modello socioeconomico – la “società dei dati” – di cui tali componenti rappresentano i motori. Peraltro, il modello è assoggettato a un complesso di regole che disciplinano l'accesso ai dati, sia nella prospettiva di una loro valorizzazione funzionale alla creazione prodotti e servizi nuovi e innovativi – ad esempio, il riutilizzo di dati raccolti e prodotti dal settore pubblico, disciplinato dalla direttiva (UE) 2019/1024 – sia con riguardo alla protezione dei diritti e delle libertà fondamentali delle persone fisiche quando i dati hanno carattere personale; sotto quest'ultimo aspetto, rileva il regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche in relazione al trattamento dei dati che le riguardano, e dunque di dati personali.

La rivista di “Diritto ed economia dei dati” è uno strumento scientifico che si propone di partecipare al dibattito pubblico sulla protezione e valorizzazione dei dati attraverso la pubblicazione di contributi che possano analizzare i dati prodotti dalla codifica digitale dell'attività umana nella duplice prospettiva economica e giuridica, in tal modo contribuendo a tracciare lo spazio in cui opera il bilanciamento tra l'interesse a trattare tali dati e il diritto alla loro protezione.



## **Il principio di accountability nel processo decisionale automatizzato**

GIOVANNI CREA\*

SOMMARIO: 1. Data scientist e analisi dei dati. – 2. Dal decision making all'automated decision making. – 3. Aspetti di accountability. – 4. Conclusioni.

### **1. Data scientist e analisi dei dati.**

L'attività di analisi dei dati che caratterizza la *data economy* trova nel *data scientist* la figura professionale di riferimento per la produzione di *output* che possano supportare la fase di *decision making* in ambito pubblico e privato. Invero, va osservato che la figura del *data scientist* non è di nuova concezione, essendo legata alla disciplina denominata *Data Science* (Scienza dei dati) – nata come una branca dell'informatica e della statistica<sup>1</sup> – ossia l'insieme delle tecniche multidisciplinari utilizzate da un esperto (*data scientist*) nell'attività di analisi dei dati allo scopo di estrarre 'utilità' (valore). Sotto questo aspetto, il *data scientist* è una figura multiforme che integra molteplici competenze afferenti a discipline e strumenti – la

---

\* Università Europea di Roma. Direttore scientifico CREFIS.

<sup>1</sup> Il termine "Scienza dei dati" iniziò a circolare nella comunità scientifica nei primi anni '70 del secolo scorso. Tuttavia, si è dovuto attendere il nuovo millennio affinché la *Data Science* potesse assurgere ad autonoma disciplina scientifica; fu nel 2001 che l'informatico americano William Cleveland in un suo articolo apparso su *International Statistical Review*, descrisse i tratti identificativi della *Data Science* (ricerca multidisciplinare, modelli, elaborazione dati, pedagogia, valutazione degli strumenti, teoria). Cfr. W.S. CLEVELAND, *Data science: An action plan for expanding the technical areas of the field of statistics*, in *International Statistical Review*, n. 1, 2001, 21-26.

matematica, la statistica, l'informatica – che sono alla base dell'analisi dei dati.

La progressiva integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nell'attività umana e il paradigma della *digital and data economy* hanno ben presto fatto avvertire ai manager d'azienda il valore dei dati e il carattere strategico delle *data analytics* – a partire dai primi sistemi di *data warehouse* e di analisi descrittiva (*business intelligence*) – e, conseguentemente, la necessità di un adeguamento organizzativo a tale evoluzione anche sotto il profilo *human resource*.

In questa prospettiva di cambiamento, in cui l'analisi dei dati diventa un'attività di supporto alle decisioni rilevante per il *management*, la figura del *data scientist* – originariamente equiparata a un ricercatore in ragione del suo carattere marcatamente scientifico – è destinata a evolvere verso un profilo decisamente professionale caratterizzato, oltre che da competenze tecniche (*hard*) concernenti metodologie e strumenti di analisi dei dati, anche da competenze 'personali' (*soft skill*), e dunque capacità di *problem solving*, di immaginazione-creatività-innovazione, di gestione del cambiamento (soprattutto di natura cognitiva), ma anche di comunicazione e di relazione per rappresentare in modo intelligibile la realtà che i dati codificano e fornire raccomandazioni coerenti con i fabbisogni informativi aziendali.

Questa estensione della figura del *data scientist* dalla dimensione accademica a quella aziendale va attribuita a quel processo di trasformazione digitale in atto che è alla base della produzione di grandi (e varie) masse di dati (*big data*) e, conseguentemente, della definizione di nuovi modelli organizzativi – i modelli *data driven* – idonei a gestire la raccolta e l'utilizzo dei dati e a produrre strutture informative per creare differenziale cognitivo e competitivo. In questa prospettiva, le organizzazioni più lungimiranti – che hanno intuito il carattere strategico di un approccio basato sui dati – si stanno orientando verso schemi manageriali *evidence-based* che trovano nei

dati la base delle decisioni<sup>2</sup>; orientamento, questo, che lo studioso americano Davenport ha denominato “competizione sull’analisi”<sup>3</sup>.

## 2. Dal decision making all’automated decision making.

La caratterizzazione ‘professionale’ della figura del *data scientist* riflette un’attenzione particolare alle risorse dei dati che rappresentano la codifica di una determinata realtà (luoghi, eventi, comportamenti, processi), e la cui elaborazione consente di ottenere strutture informative che forniscono i significati di quella realtà<sup>4</sup>. Su questa valorizzazione dei dati riposano i modelli organizzativi fondati sull’utilizzo dei dati (*data driven*) in cui l’analisi e l’interpretazione dei dati costituiscono attività rilevanti a fini di *decision making*. In questa prospettiva, la *data analytics* – o anche *data analysis*, che descrive un particolare trattamento di dati – consente all’azienda di costruire strutture e profili informativi riguardanti, secondo i casi, i rapporti con i fornitori, le preferenze della clientela, i comportamenti dei dipendenti.

Il paradigma *data driven management*<sup>5</sup>, che si propone di organizzare, dirigere ed ottimizzare la gestione delle risorse (umane e non), è dunque centrale per un’azienda che, operando in condizioni di concorrenza, raccoglie e tratta dati (personali e non) alla stregua di un processo cognitivo – anche supportato dalle *Information and communication technologies* (ICT) – finalizzato a produrre conoscenza

---

<sup>2</sup> Cfr. D. MAGNI, M.V. ROSSI, M.V. FRANCESCHELLI, “Hippocrazie”, *big data e stili manageriali. Verso la definizione di nuove strategie nell’era digitale*, XXVIII Sinergie Annual Conference, Management in a Digital World. Decisions, Production, Communication, 9-10 June 2016 - University of Udine (Italy).

<sup>3</sup> Cfr., T.H. DAVENPORT, J. DYCHÉ, *Big Data in Big Companies*, SAS International institute for Analytics, Maggio, 2013. T.H. DAVENPORT, J. DYCHÉ, *Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century*, in *Harvard Business Review*, vol. 90, Ottobre, 2012, 70-76.

<sup>4</sup> Il dato in senso stretto è la particella elementare dell’informazione, la cui portata semantica (capacità di fornire un significato) è trascurabile; il dato, di per sé, non veicola alcun significato.

<sup>5</sup> Cfr. A. INGRAO, *Data-Driven management e strategie collettive di coinvolgimento dei lavoratori per la tutela della privacy*, in *LLI*, vol. 5, n. 2, 2019, 129-143.

e, sulla base di questa, ad adottare decisioni. In tale contesto ogni persona fisica, in ogni momento, è potenzialmente soggetta a un trattamento dei propri dati. Sistemi di profilazione e *data analysis* individuano correlazioni tra questi dati, e da questi carpiscono interessi, intuiscono debolezze, predicono comportamenti, rappresentando la base delle decisioni assunte dalle organizzazioni titolari dei trattamenti.

Peraltro, se la fase di *decision making* viene delegata a sistemi di ICT intelligenti la possibilità dell'errore, derivante da trattamenti di dati inesatti e incompleti espone la persona fisica (*data subject*) a una contrazione dei propri diritti e libertà fondamentali: la privacy, il diritto a non essere discriminata, ad avere un libero ed equo accesso a beni e servizi, a non essere manipolata a sua insaputa da pratiche commerciali scorrette, aggressive e invadenti, ma anche la legittima pretesa che le decisioni di una macchina non siano assunte in modo poco trasparente e di poter contestare le decisioni assunte dalla macchina.

Il regolamento generale sulla protezione dei dati – regolamento (UE) n. 2016/679 (GDPR) – raccoglie la sfida dell'intelligenza artificiale applicata al trattamento dei dati personali in ragione dei rischi che da tale trattamento possono derivare; il regolamento risponde con la previsione di una disciplina a tutela dei soggetti coinvolti incardinata su di uno stringente divieto generale di sottoposizione dell'interessato a una decisione basata su un trattamento automatizzato, integrata da oneri informativi a carico del titolare del trattamento diretti ad assicurare all'interessato il più ampio potere di controllo possibile sull'utilizzo dei propri dati<sup>6</sup>. A tal riguardo, vale richiamare l'art. 22 del regolamento che espressamente sancisce il diritto dell'interessato a “*non essere sottoposto ad una decisione basata unicamente sul trattamento automatizzato, compresa la profilazione, che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incida in modo analogo significativamente sulla sua persona*”. Il riferimento è all'*automated decision making* (ADM), vale a dire quel

---

<sup>6</sup> Cfr. E. TROISI, *AI e GDPR: l'automated decision making, la protezione dei dati e il diritto alla 'intelligibilità' dell'algoritmo*, in *European Journal of Privacy Law & Technologies*, n. 1, 2019, 41-59.

fenomeno per cui un sistema di ICT è in grado di assumere una decisione rilevante per i soggetti interessati basandosi unicamente su un trattamento automatizzato dei loro dati personali compresa la profilazione.

Il secondo paragrafo dell'art. 22 prevede deroghe al divieto di ADM solo se e nella misura in cui la decisione automatizzata è necessaria per la conclusione o l'esecuzione di un contratto tra l'interessato e un titolare del trattamento (art. 22.2.a)) oppure se ricorre una apposita norma autorizzativa del diritto dell'Unione o dello Stato membro cui è soggetto il titolare del trattamento (art. 22.2.b)) o, ancora, se la decisione è basata sul consenso dell'interessato (art. 22.2.c)). In tali casi di deroga il titolare del trattamento è tenuto ad adottare le misure idonee a tutelare i diritti, le libertà e i legittimi interessi dell'interessato. Con riguardo a questo aspetto, va sottolineato come la misura volta a tutelare il diritto dell'interessato di ottenere l'intervento umano del titolare del trattamento, di esprimere la propria opinione e di contestare la decisione (art. 22.3) sembra non essere garantita nel caso in cui tale decisione sia autorizzata da una norma (europea o nazionale); se pure è plausibile ipotizzare che la predetta norma autorizzativa possa prevedere, tra le misure di tutela, l'interazione umana dell'interessato con il titolare del trattamento.

### **3. Aspetti di accountability.**

Il GDPR non vuole porre limiti alla tecnologia e all'uso dei dati ai fini dello sviluppo economico e sociale; il suo scopo è piuttosto quello di tracciare lo spazio giuridico entro cui l'uso della tecnologia e dei dati può svolgersi ammettendo rischi minimi per i diritti e le libertà delle persone fisiche.

In questa prospettiva, un aspetto su cui è opportuno soffermarsi, è il principio di responsabilizzazione del titolare del trattamento per cui quest'ultimo, ai sensi dell'art. 5.2, GDPR, è il soggetto a cui compete il rispetto dei principi generali applicabili al trattamento e a comprovare (*accountability*) il rispetto delle norme sulla protezione dei dati. Lo stesso art. 24 del regolamento stabilisce che il titolare del trattamento

– tenuto conto della natura, del contesto e delle finalità del trattamento, e valutati i rischi ad esso contestuali per i diritti e le libertà delle persone interessate – è tenuto a dimostrare che il trattamento è effettuato in modo conforme al GDPR, vale a dire che sono rispettati tutti i principi e le condizioni che informano il trattamento dei dati e che tutti i diritti stabiliti dalla legge a tutela degli interessati sono adeguatamente garantiti.

Con riguardo all’analisi dei rischi, il titolare del trattamento – prima di procedere al trattamento come pure nel corso dello stesso – deve individuarne le caratteristiche e valutarne il potenziale impatto (in termini di gravità) e la probabilità di tale impatto, e produrre la documentazione idonea a provare di aver diligentemente ottemperato a tutti gli obblighi di protezione del caso.

Ove il trattamento integri processi decisionali automatizzati, alla luce del principio di *accountability*, il titolare deve provare che questo non ricada nell’ambito dell’art. 22 ove non voglia o non possa rispettarne le condizioni; viceversa, laddove ritenga si tratti di un ADM basato unicamente su trattamenti automatizzati, è sempre in questo contesto che deve dimostrare di aver adempiuto a tutti gli oneri informativi richiesti dal Regolamento e adottato misure di salvaguardia adeguate. Peraltro, va tenuto presente che, ai sensi dell’articolo 35 del GDPR, “*quando il trattamento prevede l’uso [...] di nuove tecnologie*” e “*può presentare un rischio elevato per i diritti e le libertà della persona fisica*” il titolare del trattamento è anche obbligato a svolgere (consultandosi con il responsabile della protezione dei dati, ove nominato) una specifica valutazione di impatto del trattamento sulla protezione dei dati; essa è in ogni caso obbligatoria (ai sensi del paragrafo 3 dell’art. 35) quando si pongano in essere “trattamenti che comportano una valutazione globale e sistematica degli aspetti relativi alle persone fisiche, basate su un trattamento automatizzato, compresa la profilazione, sulla quale si fondano decisioni che hanno effetti giuridici o incidono in modo analogo significativamente su dette persone fisiche”.

Ai fini di questa valutazione, una chiara esplicitazione del funzionamento dell’algoritmo (il processo automatizzato) risulta non solo strumentale all’onere della sua intelligibilità – prevista a beneficio dei soggetti interessati – ma è anche essenziale al titolare del

trattamento proprio per assolvere al suo impegno di *accountability*; solo esplicando nel dettaglio il funzionamento dei processi decisionali automatizzati che governano il trattamento questi potrà comprovare il rispetto del GDPR, ben difficilmente potendosi immaginare che un *black-box algorithm* – perché tenuto volontariamente segreto o perché magari dal funzionamento addirittura non prevedibile nei suoi concreti esiti neppure da chi lo abbia predisposto o implementato – sia idoneo ad assicurare, tanto per fare un esempio, il rispetto della limitazione del trattamento o la minimizzazione della raccolta dei dati<sup>7</sup>.

Vale la pena ricordare, inoltre, che il titolare del trattamento non può limitarsi ad assolvere gli oneri informativi, o garantire i diritti dell'interessato che sia soggetto al trattamento automatizzato; a norma dell'art. 24 del Regolamento esso è tenuto pure ad attivarsi mettendo in atto misure tecniche e organizzative adeguate al caso concreto per garantire la *compliance* al GDPR; e questo è un obbligo che richiede non solo la trasparenza dell'algoritmo ma anche, a monte, una corretta predisposizione o selezione degli strumenti più adatti ad assicurare una corretta protezione dei dati personali e dei diritti e delle libertà dei soggetti coinvolti. Le metodologie cui il titolare del trattamento ricorre a tal fine sono quelle di cui all'art. 25 del Regolamento della protezione dei dati fin dalla progettazione del trattamento (*by design*) e per impostazione predefinita (*by default*).

#### 4. Conclusioni.

La pianificazione *by design* delle misure tecniche e organizzative da applicarsi ad un trattamento e alle sue particolari criticità in modo da minimizzarne i rischi e, ancor di più, la corretta ideazione e definizione, a monte, degli strumenti e delle applicazioni informatiche da impiegare per il trattamento in modo da garantire che, per impostazione predefinita, sia conforme al GDPR, acquistano quindi, nella prospettiva di una *data driven society* un ruolo di primissimo piano rappresentando lo strumento principe in grado di raccogliere la sfida del futuro della protezione dei dati come pure del mercato

---

<sup>7</sup> Cfr. E. TROISI, *AI e GDPR*, *op. cit.*

digitale: chiunque voglia offrire servizi sul mercato che si basano su applicazioni di intelligenza artificiale, su *data analytics*, impiego di soluzioni IoT, ecc. dovrà fare i conti con l'*accountability* – direttamente i titolari del trattamento, indirettamente gli informatici, sviluppatori e produttori di questi sistemi – tutti chiamati a sforzarsi di costruire sistemi non solo tecnologicamente evoluti ma sempre più *GDPR-compliant*, progettati per assolvere efficacemente a determinate finalità pratiche ma pur sempre in modo da garantire il rispetto delle regole sulla protezione dei dati strumentale alla protezione dei diritti e delle libertà della persona.

## **Cyber security e HR intelligence**

ANTONIO LIPPOLIS<sup>\*</sup>, ELISABETTA MININNI<sup>\*\*</sup>, FEDERICA TACCONI<sup>\*\*\*</sup>,  
ALESSANDRA TARDI<sup>\*\*\*\*</sup>

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Profili della sicurezza informatica – 3. Scenari delle vulnerabilità. – 4. Evoluzione del ruolo HR nell'era della trasformazione digitale. – 4.1. La selezione del personale come misura preventiva nell'ambito della cyber security. – 4.2. La formazione del personale per minimizzare il rischio causato dal fattore umano. – 5. La collaborazione tra le funzioni HR e IT nella gestione della sicurezza by design. – 6. Gli investimenti nella sicurezza informatica Conclusioni. – 7. Conclusioni.

### **1. Introduzione**

L'arena digitale, con la sua capacità di stabilire contatti diretti e in tempo reale tra persone in ogni parte del pianeta, rappresenta uno strumento formidabile per sviluppare relazioni e realizzare scambi di informazioni e di conoscenza, oltre che di beni e di servizi. Le potenti tecnologie elettroniche ed informatiche hanno determinato una vera e propria rivoluzione cibernetica, con la connessione in rete della quasi totalità della superficie del pianeta, e il controllo diretto di una miriade di dispositivi fisici tra i più vari, dagli Smartphone ai dispositivi indossabili, dai sistemi di controllo del traffico cittadino alle infrastrutture di produzione e distribuzione di energia elettrica. L'emergenza sanitaria e la crisi pandemica hanno determinato

---

<sup>\*</sup> BC Soft s.r.l. Laureato in Psicologia applicata ai contesti istituzionali, Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli".

<sup>\*\*</sup> Training Specialist.

<sup>\*\*\*</sup> Laureata in Scienze dell'architettura, Università di Camerino.

<sup>\*\*\*\*</sup> Laureata in Psicologia, Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli".

un'accelerazione del processo di trasformazione digitale e dell'utilizzo di tecnologie abilitanti, (*device*). La digitalizzazione pervasiva è intrinsecamente vulnerabile: non può esserci digitalizzazione senza sicurezza. Il *new normal* è impermeato dal digitale e deve essere progettato in modo sicuro. Il 2020 ha quindi visto un aumento necessario, della digitalizzazione, aumentando in misura direttamente proporzionale l'esposizione al rischio e allargando il perimetro di vulnerabilità all'interno delle aziende, della PA e delle nostre case. Secondo il Rapporto Clusit 2021, l'anno 2020 ha registrato un'impennata significativa degli attacchi informatici resi noti: sono 1871 a livello globale, gli attacchi informatici gravi, di dominio pubblico; (+12% rispetto al 2019).

Attualmente le cyber minacce, numerose e di diversa natura, vanno a minare la vulnerabilità dei sistemi informatici, ossia *“una componente (esplicita o implicita) di un sistema informatico, in corrispondenza alla quale le misure di sicurezza sono assenti, ridotte o compromesse, il che rappresenta un punto debole del sistema e consente a un eventuale aggressore di compromettere il livello di sicurezza dell'intero sistema”*.<sup>1</sup>

La cosiddetta terza rivoluzione industriale, con il passaggio dall'analogico al digitale, ha permesso nuove modalità di comunicazione e di trasmissione e la creazione del mercato globale dell'informazione. La compromissione informatica impatta fortemente nel quotidiano dal punto di vista politico, economico e sociale. Lo spazio cyber è descritto dallo scrittore canadese William Gibson (nel *“Neuromante”*) come un territorio anarchico che non può non preoccupare chi si occupa di *cybercrime*, *cyberwar* e *netwar*, dove gli hackers sono una sorta di *cowboys* della console, le lobbies economico-finanziarie travalicano i confini geografici degli Stati e determinano il destino del mondo. Gli strumenti di attacco più utilizzati, sono il *Distributed Denial of Service (DDos)*, la raccolta illecita di dati personali (mediante attacchi di tipo APT) e diffusione di dati e di informazioni riservate (*Data breach* e *Data leaks*). Le principali attività e le specifiche tecniche di attacco poste in essere dalle comunità criminali sono:

---

<sup>1</sup> Fonte: *Wikipedia*

- *malware* che nella sicurezza informatica indicano “un qualsiasi programma informatico usato per danneggiare le operazioni svolte da un utente di un computer”. I *malware* più conosciuti sono: virus, trojan, phishing, worm, ransomware;
- attacco *brute force*: attacco capace di “craccare” le password generando ad altissima velocità tutte le possibili combinazioni di chiavi per aprire file protetti;
- *cross-site scripting (XSS)*: Inclusione di codice html all’interno di una pagina web per effettuare operazioni malevoli, quali prelievo di cookies privati;
- *SQL injection*: Tecnica di *code injection*, usata per attaccare applicazioni di gestione dati, con la quale vengono inserite delle stringhe di codice SQL malevole all’interno di campi di input in modo che vengano eseguiti;
- *0 Day*: Vulnerabilità di applicazioni non ancora divulgate o per le quali non è ancora stata distribuita una *patch*;
- *exploit*: Esecuzione di codice malevolo che sfrutta una o più vulnerabilità con lo scopo di acquisire privilegi amministrativi;
- *keylogger*: Strumento in grado di intercettare, in forma nascosta, le digitazioni effettuate sulla tastiera del dispositivo;
- *DDos*: Attacco mirato a rendere indisponibile un servizio mediante un sovraccarico di richieste verso il sistema target;
- *spam*: Comunicazioni indesiderate e ripetute da parte di mittenti sconosciuti usati anche per diffondere malware;
- *APT (Advanced Persistent Threat)*: Attacco di difficile identificazione finalizzato a guadagnare punti di accesso a una rete per un lungo periodo di tempo;
- *botnet*: Rete di computer infettati da un malware e controllati in via remota e nascosta da un attaccante;
- *social engineering*: lo studio del comportamento individuale di una persona, tramite algoritmi, al fine di carpire informazioni utili.

Il danno più rilevante e tangibile è quello economico; il Rapporto Clusit<sup>2</sup> 2021 propone uno scenario nel quale viene registrata la costante percentuale del 15% di danno economico, causato dal *cyber crime*. Entro il 2024 il totale dei danni causati dalle minacce *cyber*,

---

<sup>2</sup> <https://clusit.it/rapporto-clusit/>

sarebbe pari al PIL della Germania, ossia 1/5 di quello Europeo (500€ per persona, compresi neonati e centenari). In Italia, il totale ammonterebbe a 20/25 miliardi di euro. È interessante e, allo stesso tempo preoccupante, tenere in considerazione che, se rispetto al 2017 il numero di attacchi è aumentato del 20%, i relativi danni economici sono aumentati del 57%.

Per non vanificare l'impatto positivo della rivoluzione digitale, tecnologica e organizzativa, diventa sempre più strategico ed urgente un piano di investimenti in *ICT Security*. La sicurezza dei sistemi di ICT (*Information and communication technologies*) richiede investimenti il cui rendimento non è rappresentato dal profitto in senso proprio; per questo motivo la tendenza è quella di non valutare un piano di investimenti, agevolazioni ed incentivi nell'ambito della sicurezza informatica, bensì di valutare il rendimento in termini di risparmio complessivo dei costi (costi legati agli incidenti informatici confrontati ai costi di investimento in sicurezza) attraverso il parametro ROSI (*Return on security investment*), nella prospettiva che nel tempo il rendimento superi l'ammontare degli investimenti effettuati.

Secondo il *NIS Investment Report* dell'ENISA del dicembre 2020, il gap di investimento tra realtà europee ed americane è in media del 41%; l'Italia investe in media il 50% in meno degli USA nella *ICT security*,

## **2. Profili della sicurezza informatica**

Con l'espandersi della digitalizzazione, con l'aumento delle ICT, il connubio tra cyberspazio e sicurezza diviene imprescindibile. Le reti di nuova generazione sono essenziali per la diffusione dei servizi digitali e per questo hanno un ruolo centrale nell'agenda digitale europea. I servizi digitali innovativi sono suscettibili di generare flussi di traffico di notevoli dimensioni (es., accesso a contenuti audiovisivi e grafici) per i quali è opportuno disporre di reti con adeguate capacità di trasporto.

La dipendenza di un paese dalle ICT ed i rischi ai quali il substrato tecnologico è sottoposto pone una questione di sicurezza, la quale

descrive la loro capacità di opposizione (resistenza) ad eventi e comportamenti che possono compromettere dati e servizi sotto i profili della disponibilità (accessibilità), integrità e riservatezza<sup>3</sup>.

I sistemi di ICT sono sovente impiegati sia per la fornitura di servizi sia come mezzi di trattamento di dati. È dunque necessario che un'azienda garantisca la protezione dei dati, personali e non, sotto i predetti profili (disponibilità, integrità e riservatezza).

La disponibilità descrive la condizione in cui le persone autorizzate accedono a dati e servizi; l'integrità riguarda la situazione in cui i dati sono mantenuti completi e inalterati; la riservatezza fa riferimento alla protezione dei dati, ossia uno stato in cui non si verificano divulgazioni non giustificate, intercettazioni, accessi da parte di soggetti non autorizzati.

I profili della riservatezza, dell'integrità e della disponibilità (RID) costituiscono le condizioni di un sistema di ICT che devono essere assicurate con l'impiego di adeguate misure tecniche e organizzative.

Tra le altre misure di sicurezza si distinguono l'autenticazione (abilitazione tramite autenticazione con *username* e *password*) dei soggetti e la tracciabilità (che implica l'impossibilità per l'utente di escludere la paternità dei suoi comportamenti).

Peraltro, la sicurezza dei sistemi di ICT riguarda anche i servizi erogati attraverso di essi; si tratta, cioè, di evitare fenomeni di *denial of service*, ossia di interruzione della fornitura di servizi pubblici e di servizi della società dell'informazione, per garantire la *business continuity*.

Per contro però c'è una scarsa propensione delle imprese agli investimenti in sistemi di ICT sicuri, motivata dalla considerazione che questi rappresentano un costo senza una prospettiva di rendimento. Questa tendenza porta a una percezione del rischio molto minore rispetto al livello reale che viene pertanto affrontato secondo una logica 'correttiva', vale a dire, dopo che si è verificata la violazione. Le misure di sicurezza devono garantire ai soggetti autorizzati l'accessibilità ai dati e il loro utilizzo (*business continuity*).

---

<sup>3</sup> I profili di sicurezza sono stati definiti nell'ambito delle politiche europee in materia di sicurezza delle reti e dei sistemi dell'informazione.

Le misure di sicurezza devono garantire la prestazione dei servizi ogni volta che questi vengono richiesti (continuità nella prestazione dei servizi). Devono quindi essere messe in atto procedure in grado di mantenere i livelli di servizio definiti, avvalendosi di strumenti di *disaster recovery*, *backup* e *business continuity*, in grado di limitare gli effetti di possibili indisponibilità di servizio o di dati.

Gli attacchi nel mondo cibernetico sfruttano le vulnerabilità di un sistema complesso che possono essere di natura tecnica, organizzativa, di processo, o anche in combinazione tra loro. Le vulnerabilità organizzative e di processo sono riconducibili in buona parte alla mancanza di misure di protezione informatica, come l'esercizio di buone pratiche di gestione o misure inadeguate di protezione anti-virus e anti-spam, che possono impedire a malware di penetrare il sistema e di provocare effetti dannosi sull'infrastruttura informatica e sui servizi da essa erogati; le vulnerabilità tecniche, invece, sono riconducibili a falle di sicurezza del software applicativo o di sistema, nonché degli apparati di rete e di gestione di comunicazione dati. Si rende necessario, pertanto, individuare e ridurre al massimo dette vulnerabilità, in particolare nel caso in cui si tratti di sistemi o reti di interesse nazionale, progettando un piano di prevenzione che faccia dell'analisi del rischio l'elemento fondamentale da cui partire per mettere a punto un insieme di interventi da porre in essere per la gestione e la mitigazione del rischio cibernetico e per la definizione di una serie di misure di sicurezza fisica, logica e organizzativa. Il *risk assessment* è, dunque, una fase fondamentale del più ampio *risk management* e può essere condotto utilizzando metodologie diverse.

Nel mondo cyber l'approccio 'tradizionale' mostra chiari limiti, poiché l'evoluzione del rischio è estremamente rapida e mutevole rispetto a scenari più consolidati. L'elemento di svolta si è presentato nel febbraio 2014 quando il *National Institute of Standards and Technology (NIST)* ha presentato la prima versione del "*Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*" (*NIST, 2014*), come descritto in precedenza nel presente lavoro, un framework nazionale non prescrittivo, messo a punto per proporre alle organizzazioni un approccio omogeneo ed efficace all'analisi del rischio per definire interventi di cyber security finalizzati a ridurre il rischio legato alle minacce provenienti dal *cyber-space*. Il *framework*

propone una metodologia sistematica facile da adottare per il *cyber risk* management e rappresenta un modello da applicare nella realtà organizzativa o industriale che aiuta a comprendere, identificare i rischi e proteggere i dati strategici e come rispondere e recuperare in caso di attacco dal cyber spazio. In Italia il Framework Nazionale per la *cyber security* è stato prodotto dal CIS-Sapienza e il Laboratorio Nazionale di *cyber security*, in collaborazione con diverse organizzazioni pubbliche e private. Il Framework Nazionale per la *cyber security* e il *Cyber Security Report 2015* sono stati elaborati in chiave nazionale allo scopo di offrire alle organizzazioni e alle PMI un approccio omogeneo per affrontare la *cyber security*, aumentando la resilienza delle imprese nei confronti della minaccia cyber. L'approccio proposto nel framework italiano ricalca il *Framework for Improving Critical Infrastructure* statunitense (NIST, 2014; NIST, 2017), ampliato e adattato al contesto italiano e propone un modello per incrementare il livello di *cyber security* orientato alla piccola/media impresa italiana, oltre che un pacchetto di raccomandazioni destinate al *top management* di grandi aziende e Operatori di infrastrutture critiche su come organizzare processi di *cyber security* e *risk management*.

### 3. Scenari delle vulnerabilità

L'implementazione di misure di sicurezza è importante al fine di prevenire e non correggere; le misure di sicurezza corrispondenti a un basso rischio aumentano i costi di investimento ma riducono il numero di incidenti e dunque i costi *ex post* diretti e indiretti (ripristino dei sistemi, reputazione, rimborsi ai clienti). Tra le misure a carattere preventivo in ambito *cyber security*, si distingue l'analisi delle vulnerabilità.

Le vulnerabilità possono essere:

- tecniche (fisiologiche a ogni nuovo rilascio di una soluzione ICT);
- organizzative/procedurali;
- legate alla collocazione geografica delle risorse;
- comportamentali
- legate a una scarsa attenzione alla formazione.

Le cause di vulnerabilità possono essere riconducibili a:

- malfunzionamento nell'hardware;
- errori nella scrittura del software (bug-vulnerabilità);
- errori di progettazione;
- errori che si determinano in fase di aggiornamento del software;
- metodi di crittazione inefficienti;
- assenza di procedure di autenticazione nella fornitura dei servizi (possibilità di *denial of services*).

Le vulnerabilità delle ICT espongono le organizzazioni che se ne avvalgono a minacce che possono produrre notevoli conseguenze sotto il profilo economico, finanziario, della reputazione dell'azienda stessa e dei dati dei dipendenti.

Tali vulnerabilità delle ICT sono sfruttate dagli *hacker* che agiscono nell'ambito del *cyber crime* per violare infrastrutture e sistemi che sono gestiti con queste tecnologie (es. ricerca di *backdoor*, porte di accesso secondarie). L'attacco determina un esito di blocco o rallentamento della fornitura di un servizio da parte di un provider (*denial of service*); la saturazione di un server, pertanto, incide sull'erogazione del servizio ai *client* richiedenti.

Gli effetti sull'organizzazione e sugli *stakeholder* a vario titolo interessati possono riguardare i diritti e le libertà degli interessati se i loro dati sono stati divulgati, ma possono riguardare anche l'immagine dell'organizzazione, tutto ciò si traduce in una perdita economica per l'azienda. Ad esempio, la saturazione di un server rende un sito *e-commerce* non più in grado di erogare il servizio ai *client* richiedenti, con conseguente perdita di ricavi.

L'attività di *vulnerability assessment* è una misura di sicurezza preventiva consistente nella rilevazione e analisi dei punti deboli presenti nei sistemi di ICT di un'organizzazione. Le vulnerabilità vengono individuate grazie a software di scansione e classificate per tipologia con l'assegnazione di un grado di gravità. Alla procedura di individuazione delle vulnerabilità segue il *penetration test* che consta delle seguenti fasi:

- individuazione del perimetro d'azione;
- simulazioni di azioni dall'esterno (per verificare l'efficacia dei sistemi di protezione del perimetro);

- simulazioni di azioni dall'interno (per verificare l'efficacia delle procedure di assegnazione dei diritti per l'accesso alle risorse da parte dei dipendenti);
- report finale (per valutare il successivo piano di intervento).

Il *penetration test* viene effettuato per valutare 'quanto' un sistema sia vulnerabile e quali conseguenze comporta. Il test consiste nella simulazione di una violazione al fine di determinare in che misura sia possibile eseguire accessi non autorizzati, effettuare un furto o una cancellazione di dati o altre attività illecite. In definitiva, il *penetration test*, opera sulle vulnerabilità tecniche e organizzative (effettive o potenziali) individuate nella fase di *assessment*.

#### **4. Evoluzione del ruolo HR nell'era della trasformazione digitale**

Nel corso della quarta rivoluzione industriale, assistiamo all'incremento delle tecnologie abilitanti a supporto delle attività lavorative, con il conseguente cambiamento dei modelli organizzativi e il *new engineering* dell'organizzazione del lavoro in chiave digitale. La *digital transformation* è un processo articolato, molteplice e in continua progressione, che parte dall'introduzione ed evoluzione delle nuove tecnologie digitali, per arrivare a influenzare la società nel suo complesso e sotto varie prospettive: l'economia, la comunicazione, l'organizzazione, per citarne alcune, con cambiamenti sostanziali e veloci.

La trasformazione non si limita solo ai tradizionali processi di sviluppo, ma va a ridefinire il modo di pensare e la mentalità (*mindset*) legata al modello di *business*, il modo di organizzare i processi produttivi e la vita nelle aziende, con un approccio *smart* che mette al centro le persone, il capitale umano appunto. Nello scenario delle *smart organization*, le funzioni *Human Resources* assumono un ruolo sempre più importante e strategico; sotto questo profilo, l'HR è un "*enabling manager*" dove la parola "*enable*" viene mutuata dall'informatica e significa appunto "abilitare", ossia supportare le

risorse durante il loro percorso professionale in azienda, dal momento del loro ingresso fino a quando decidono di cambiare lavoro<sup>4</sup>.

A supporto della competitività d'impresa, le *Human Resources* adottano una *people strategy*, con la prospettiva della “persona al centro” ed è orientata al costante coinvolgimento delle risorse, attraverso la condivisione di informazioni, di competenze, *know-how* e strumenti per raggiungere gli obiettivi aziendali.

In questo scenario di condivisione entrano in gioco le tecnologie abilitanti e l'insieme di soluzioni tecnologiche che l'*HR manager* e il dipartimento HR deve essere in grado di individuare, scegliere e argomentarne l'investimento, per agevolare l'*employee experience* all'interno dell'organizzazione.

#### *4.1. La selezione del personale come misura preventiva nell'ambito della cyber security.*

Dietro ai benefici della digitalizzazione, però, si celano i rischi legati alle vulnerabilità e alle minacce informatiche, che possono compromettere la *business continuity* di un'azienda e la sicurezza dei dati e servizi sotto i profili della riservatezza, integrità e disponibilità (accessibilità).

In che modo, quindi, le Human Resources possono intervenire e collaborare a supporto della sicurezza informatica, sia nel contesto privato che della pubblica amministrazione? Quali sono le azioni e i comportamenti da mettere in atto per minimizzare il rischio di un attacco informatico?

Prima di rispondere a queste domande, è utile ricordare le principali vulnerabilità, elencate nel capitolo precedente. Le vulnerabilità possono essere: tecniche (fisiologiche a ogni nuovo rilascio di una soluzione ICT); organizzative/procedurali; comportamentali; anche la scarsa attenzione alla formazione può rappresentare una vulnerabilità.

Per garantire una visione integrata dei processi ICT e una loro adeguata *governance*, il contributo dell'HR Manager consiste nella creazione di un sistema di processi che vanno a potenziare il modello

---

<sup>4</sup> Cfr. A. DONANDIO, *HRevolution*, Milano, Franco Angeli, 2017.

di *security by design*, volto a minimizzare il rischio, attraverso l'adozione di misure preventive, misure correttive e alla diffusione di una cultura della sicurezza informatica.

Le Risorse Umane possono adottare misure preventive nel contesto dei processi di selezione, gestione e formazione delle lavoratrici e dei lavoratori.

La selezione del personale assume un ruolo importante per la definizione delle competenze e delle professionalità preposte alla gestione dei sistemi informatici all'interno dell'azienda. In particolare l'attività di selezione, per queste specifiche figure professionali, può essere supportata, per l'individuazione delle *hard skills*, dal *e-Competence Framework (e-CF)*<sup>5</sup>, un documento che fornisce la descrizione di 41 profili professionali richiesti nel settore ICT, declinati in competenze, skills, conoscenze e certificazioni riconosciute a livello europeo. Il vantaggio della condivisione di tali competenze può costituire un vantaggio strategico per aziende multi localizzate, rispondendo alle esigenze professionali di uno specifico contesto *corporate*.

Inoltre, l'impiego di sistemi informatici da parte delle organizzazioni prevede un'attività di amministrazione di suddetti sistemi, svolta dalla figura dell'Amministratore di Sistema (ADS). Il Garante per la protezione dei dati personali, nell'ambito della propria attività di regolamentazione e controllo ha individuato nell'ADS una figura professionale la cui attività è finalizzata alla gestione e alla manutenzione di un impianto di elaborazione o di sue componenti.

La particolare capacità di azione propria degli ADS implica un rapporto fiduciario con il datore di lavoro, analogo a quelli che, in altri contesti, caratterizzano determinati incarichi di custodia per il cui svolgimento è previsto, tra l'altro, il possesso di requisiti di onorabilità e di ordine morale. L'individuazione di soggetti idonei a svolgere le mansioni di ADS costituisce una delle scelte organizzative fondamentali che, unitamente a quelle sulle misure tecniche, contribuiscono a incrementare la sicurezza informatica e dei trattamenti dei dati, e va perciò curata in modo particolare evitando incauti affidamenti.

---

<sup>5</sup> <https://www.ecompetences.eu/it/>

Gli ADS (interni o esterni) devono presentare garanzie sufficienti per lo svolgimento dell'analisi dei rischi e per l'adozione di misure tecniche e organizzative di sicurezza idonee a minimizzare tali rischi a cui sono esposte le persone fisiche (i cui dati personali possono essere oggetto di divulgazione) e l'organizzazione stessa.

Poiché i comportamenti delle risorse costituiscono una vulnerabilità dei sistemi informatici di un'organizzazione, il processo di selezione può prevedere la valutazione dei candidati, non solo per ricoprire ruoli IT, sotto il profilo delle *soft skill*, dell'affidabilità e delle relative *digital skills*, soprattutto in relazione alla gestione di determinate minacce informatiche. Molti attacchi cyber-criminali, infatti, più che mirare alle vulnerabilità tecnologiche puntano a quelle psicologiche. Il *phishing* ad esempio inganna l'errata percezione dell'utente sulla genuinità/validità di un link, sito web per rubare credenziali di accesso e altre informazioni. Anche il contenuto delle comunicazioni tramite posta elettronica può trarre in inganno. Secondo il rapporto CLUSIT sulla Sicurezza informatica 2021<sup>6</sup>, nel corso del 2020, sono state utilizzate diverse tattiche di *phishing*, la maggior parte collegate all'emergenza sanitaria a tema COVID-19. Per esempio, sono state inviate in misura massiva finte mail di licenziamento a dipendenti italiani di diverse società multinazionali.

Le mail, che sembrava provenire dal dipartimento delle risorse umane, comunicavano ai dipendenti il loro licenziamento a causa dell'emergenza COVID-19. L'allegato delle mail era un file HTML che mirava a ottenere dati dei destinatari. La rapida diffusione delle campagne di *phishing* fornisce un indice importante di quanto il fattore umano faccia la differenza nella gestione della sicurezza informatica.

Altra tipologia di minaccia è l'ingegneria sociale che sfrutta i comportamenti umani, anche offline, per fare la stessa cosa.

Gli addetti alla sicurezza possono individuare e bloccare alcune di queste tipologie di attacchi ma nulla possono con persone che fanno scelte irrazionali e abitudinarie, prendono decisioni sbagliate mostrandosi anche poco tecnoconsapevoli.

---

<sup>6</sup> Email security: i trend italiani del 2020, a cura di Rodolfo Sacconi, Libraesva.

Durante il processo di ricerca e selezione del personale è inoltre importante e strategico valutare l'allineamento dei candidati con i valori e con la cultura aziendale attraverso una comunicazione chiara e trasparente, a favore di una relazione con la fiducia a fattore comune. Una risorsa coinvolta, che vede tradotti nell'organizzazione dove opera, i valori in cui crede, assumerà più facilmente atteggiamenti e azioni responsabili nei confronti dell'azienda, prestando maggiore attenzione a potenziali minacce informatiche ed evitando, quando possibile, eventuali distrazioni che potrebbero compromettere la sicurezza di dati e sistemi.

Reciproca stima e valorizzazione della risorsa, in una relazione continua, genera fidelizzazione nei confronti dell'organizzazione: una lavoratrice o un lavoratore, prima di cadere nelle trappole, per esempio, del *social engineering*, che fanno leva sulla componente psicologica delle persone per acquisire informazioni e dati sensibili di un'azienda, avviseranno l'azienda stessa dell'imminente attacco informatico, prevenendo un incidente con impatto economico ingente.

Un caso emblematico è il caso TESLA: un hacker russo aveva provato a contattare un dipendente di Elon Musk offrendogli 500.000 dollari per poter entrare nei software aziendali a fini criminali, ma il dipendente ha rifiutato la somma di denaro e ha iniziato a collaborare con l'FBI per sventare l'attacco.

#### 4.2. La formazione del personale per minimizzare il rischio causato dal fattore umano.

Come già anticipato, il fattore umano è una delle principali vulnerabilità.

Secondo un report dell'Osservatorio *Information Security & Privacy*<sup>7</sup>, tra le aziende intervistate, l'82% indica come vulnerabilità la noncuranza e scarsa consapevolezza dei dipendenti.

Al fine di ridurre la vulnerabilità legata alle risorse umane, le aziende devono prevedere un percorso di formazione, dalla fase di *onboarding*, sulla sicurezza informatica e sulla protezione dei dati. Ad una prima formazione, erogata anche con modalità tradizionali,

---

<sup>7</sup> [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/information-security-privacy](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/information-security-privacy)

rispondenti alla *compliance* aziendale e con un determinato livello di approfondimento, possono essere affiancate attività di *gamification* e pillole di *microlearning* per tenere alto il livello di attenzione sulla *cyber security* e sviluppare una maggiore cultura aziendale. Il percorso formativo potrebbe essere integrato anche con attività di *coaching*, attività finalizzata all'accrescimento di una maggiore consapevolezza delle proprie risorse, all'attivazione del potenziale, della proattività e all'identificazione e riduzione dei condizionamenti esterni, in un'ottica di miglioramento delle performance, per focalizzare l'attenzione sul vero obiettivo della formazione, ossia la partecipazione attiva alla prevenzione del rischio, e non sulla mera erogazione della formazione.

I piani formativi potrebbero avere l'obiettivo tecnico per apprendere e migliorare l'utilizzo dei sistemi informativi e relative applicazioni, anche in funzione di come le persone percepiscono e reagiscono al rischio. L'HR manager quindi può diventare un alleato nella prevenzione della sicurezza aziendale, con la definizione di obiettivi formativi quali:

- educare e condividere, con le nuove risorse, nella fase di *onboarding*, le procedure interne, le *policy* aziendali e i sistemi informatici;
- approfondire le tematiche di sicurezza informatica, in relazione ai concetti di vulnerabilità, valutazione del rischio e incidente;
- aumentare la consapevolezza delle risorse delle principali vulnerabilità e delle minacce informatiche che potrebbero riscontrare nella loro operatività
- sensibilizzare le risorse sulle ricadute economiche e di immagine in caso di incidente informatico;
- formare il personale sulla disciplina della protezione dei dati.

## **5. La collaborazione tra le funzioni HR e IT nella gestione della *sicurezza by design*.**

Nel contesto della sicurezza informatica, il compito dell'HR è quello di collaborare con la direzione IT per garantire la sicurezza e la tutela dei dati dell'azienda e delle risorse, garantire la continuità del

servizio o della produzione, minimizzare il rischio, i relativi danni economici (rischi diretti) e di reputazione (rischi indiretti) e non vanificare gli investimenti relativi alla digitalizzazione dell'impresa.

In quest'ottica l'HR manager collabora con l'amministratore di sistema, per gestire e monitorare alcune procedure del modello organizzativo "*security by design*". In realtà, con l'espressione *security by design*, si intende solitamente la progettazione di un prodotto o sistema informatico, dal punto di vista tecnico: la sicurezza non viene quindi presa in considerazione a "lavoro compiuto", ma in fase di progettazione, per prevenire le vulnerabilità, ridurre le minacce, ossia comportamenti ed eventi imprevedibili che possono arrecare danni e conseguenze pericolose per l'organizzazione, concretizzate, come abbiamo già anticipato, in perdite finanziarie e di reputazione.

Estendendo il significato di sicurezza *by design* a processi e procedure relative all'organizzazione, le Risorse Umane possono adottare misure preventive quali:

- gestione dell'autenticazione dell'identità dell'utente sia per servizi cloud che per servizi web (password; credenziali OTP; firme digitali);
- registrare i comportamenti operativi nell'ambiente informatico attraverso il monitoraggio dei file log e l'accesso a siti non propriamente attinenti alle attività dell'azienda;
- gestione e utilizzo di dispositivi aziendali e relative assegnazioni.

In relazione ai controlli effettuati dall'azienda, è necessario ricordare, però, che i datori di lavoro devono apprestare un sistema di adeguamento idoneo, soprattutto laddove possa verificarsi un controllo a distanza dei lavoratori. Occorre una valutazione approfondita dell'impatto che il trattamento dei dati può avere sui diritti e le libertà delle persone, individuare le misure tecniche ed organizzative opportune a limitare tali rischi, adottare informative e policy privacy adeguate, rispettose dei principi di trasparenza, specificità, chiarezza, anche rispetto alle modalità e finalità del trattamento. Inoltre, in conformità con lo Statuto dei Lavoratori, dall'art. 4, comma 1 della legge 300/70, i controlli, e relative soluzioni tecniche ed organizzative adottate, devono essere effettuati e/o impiegati "esclusivamente per esigenze organizzative e produttive... e per la tutela del patrimonio aziendale".

Per procedere con l'adozione di strumenti, come per esempio il tracciamento dei file log o la verifica della cronologia di navigazione, e impianti di controllo, le Risorse Umane devono occuparsi della sottoscrizione di un accordo sindacale e, in conformità con il comma 3 dell'art. 4 del suddetto statuto, al lavoratore deve essere data "adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli".

La sicurezza informatica è una forma di protezione dei dati personali.

Nella valutazione del rischio per la sicurezza dei dati è opportuno tenere in considerazione i rischi presentati dal trattamento dei dati personali, come la distruzione accidentale o illegale, la perdita, la modifica, la rivelazione o l'accesso non autorizzati a dati personali trasmessi, conservati o comunque elaborati, che potrebbero cagionare in particolare un danno fisico, materiale o immateriale.

Nel GDPR un chiaro riferimento alle misure di sicurezza già si trova nell'art. 22 quando si chiarisce che il titolare del trattamento mette in atto misure tecniche e organizzative adeguate a garantire, ed essere in grado di dimostrare, che il trattamento dei dati personali è effettuato conformemente al Regolamento. Con l'adozione di comportamenti che dimostrano la concreta attuazione del regolamento, l'HR, in affiancamento al titolare dei dati personali, applica il principio di *accountability*.

Tra le misure preventive per garantire la sicurezza dei dati, l'HR può adottare le seguenti misure tecniche e organizzative, quali per esempio la pseudonimizzazione dei dati, ossia le procedure per la quale non si riesce ad identificare un individuo dai suoi dati o la progettazione di un sistema di *disaster recovery*, per assicurare la disponibilità, riservatezza e integrità dei dati, in caso di incidente (per es. tramite un CED alternativo).

Sul piano giuridico, il trattamento dei dati personali deve essere conforme ai principi e alle regole stabilite dal Codice (principi di necessità, finalità e proporzionalità, informativa, consenso preventivo, regole di trattamento di dati sensibili e di dati giudiziari)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Parte I, Titolo V e nell'allegato B del Codice, art. 31.

Grazie alla trasformazione digitale, abbiamo visto l'evoluzione di diverse soluzioni informatiche e digitali che supportano l'attività lavorativa e formativa dei dipendenti: aumentano sempre di più le soluzioni in grado di misurare e comprendere l'esperienza delle risorse, ossia l'*employee experience*, attraverso l'integrazione di dati, comunicazioni e attività formative che integrano e agevolano il *workflow* aziendale. Con l'emergenza sanitaria abbiamo assistito anche all'accelerazione dell'e-learning attraverso l'utilizzo di suite e piattaforme che permettono la formazione in streaming e *on demand*. Tutte queste soluzioni, insieme ad altri prodotti quali CRM, database, sistemi di archiviazioni, sono garantiti attraverso servizi di *cloud computing*: PAAS (*Platform as a service*) o SAAS (*Software as a service*) come per esempio CRM e suite HR. Le Risorse Umane devono occuparsi dell'individuazione dei provider tenendo conto il vantaggio economico, in relazione all'investimento e all'effort da parte di tutta l'organizzazione per l'adozione di una specifica soluzione informatica, ma anche per il principio di *accountability* del fornitore, la sua sede, le modalità in cui i dati vengono trattati. Al momento della stipula del contratto di servizio, sarà necessario stipulare un contratto integrativo in merito al trattamento dei dati personali, in relazione all'art. 28 del GDPR.

In riferimento alla sede del provider, è compito dell'HR verificare che sia preferibilmente ubicata nel territorio dell'Unione Europea o presso un paese dove il trasferimento dei dati può avvenire, in linea di principio, solo se garantito un adeguato livello di protezione.

In caso la sede fosse ubicata negli USA, l'HR deve applicare quanto indicato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea in merito alla non adeguatezza della protezione offerta dal regime dello scudo UE-USA per la privacy<sup>9</sup>.

## 6. Gli investimenti nella sicurezza informatica

---

<sup>9</sup> CORTE DI GIUSTIZIA DELL'UNIONE EUROPEA, COMUNICATO STAMPA n. 91/20, *La Corte dichiara invalida la decisione 2016/1250 della Commissione sull'adeguatezza della protezione offerta dal regime dello scudo UE-USA per la privacy*.

La maggior parte delle aziende mostra una scarsa attenzione ad investire nella sicurezza informatica e ad allocare un budget specifico per adottare misure preventive, per la protezione dei sistemi ICT.

La principale motivazione risiede nella convinzione che non esiste un immediato ritorno economico per tale investimento e pertanto le aziende pensano di destinare parte del loro budget solo per adottare misure correttive, senza considerare che il rischio è proprio valutato in relazione all'investimento: meno investimenti e più probabilità che un incidente informatico si verifichi.

La scarsa cultura della sicurezza informatica non permette di valutare, al contrario, che i costi che l'azienda dovrebbe affrontare in caso di incidente informatico sono di parecchio superiori rispetto all'investimento iniziale: perdita di dati, sospensione dell'attività, eventuali riscatti da pagare, perdita di risorse finanziarie, danno, nel medio e lungo periodo, della reputazione.

La propensione delle aziende verso gli investimenti dovrebbe, al contrario, basarsi sul *ROSI Return On Security Investment*: il tasso di rendimento, ossia il rendimento in rapporto agli investimenti.

Secondo il rapporto dell'ENISA, *NIS INVESTMENT*<sup>10</sup>, assistiamo ad un aumento, seppur lento, del numero di aziende che investono in sicurezza informatica, ma ancora il 38% delle organizzazioni intervistate non ha ancora un budget definito per la cyber security, mentre il 62% non rende noto alle diverse business unit se e quanto budget è speso in sicurezza. Nello specifico, risulta ancora bassa la percentuale di budget investito per la sicurezza informatica, rispetto al budget destinato ai sistemi ICT in generale. A livello europeo, l'Italia destina solo il 3%: abbastanza in linea con la media europea del 3.5% ma lontana da quella degli Stati Uniti pari al 6%.

L'HR Manager può svolgere una funzione determinante anche in merito agli investimenti sicurezza informatica, attraverso:

- L'assunzione di personale altamente specializzato: sempre in riferimento al rapporto ENISA sopracitato, l'area principale nell'ambito degli investimenti è quella del personale, (37%), seguita

---

<sup>10</sup> Cfr. *NIS INVESTMENTS*, Dicembre 2020, ENISA European Union Agency for Cybersecurity.

da acquisto e aggiornamento di Software (27%) e Hardware (21%). Il restante 15% è suddiviso tra servizi in outsourcing, consulenze e servizi cloud.

- La formazione del personale: sebbene ci sia un incremento della richiesta di risorse specializzate nell'ambito della sicurezza informatica, i profili idonei sono relativamente pochi: formare personale interno all'azienda, permette di coprire le posizioni vacanti e di fidelizzare le risorse attraverso un percorso di crescita professionale. In particolare la formazione deve essere progettata o acquisita in relazioni a: *Risk Management, Service Management, Incident Response, Threat Intelligence, Data Science e Analysis*.

L'HR può inoltre ridurre l'impatto dell'investimento sulla formazione applicando il credito d'imposta per la formazione<sup>11</sup> del personale dipendente, finalizzata all'acquisizione e al consolidamento delle competenze tecnologiche rilevanti per la trasformazione tecnologica e digitale delle imprese:

- la pianificazione degli investimenti, in collaborazione con il CFO e IT manager, in relazione, in Italia, al Piano Nazionale Transizione 4.0 e, in particolare per affrontare le spese in merito al *Vulnerability Management; Security Analytics; Governance, Risks and Compliance (GRC); Network Security*;

- la sottoscrizione di assicurazioni cyber risk per coprire tutte le spese e le perdite derivanti da attacchi informatici, oltre a fornire l'intervento di un esperto per il ripristino dei dati persi e per la decontaminazione da eventuali *malware*.

Gli investimenti nell'ambito della sicurezza informatica sono sempre più richiesti; nel mondo delle PMI gli investimenti sono destinati ad aumentare per la sicurezza degli *endpoint*, mentre per le grandi aziende prevalentemente per i servizi *cloud*.

## 7. Conclusioni.

---

<sup>11</sup> Art. 1, commi 46 e 47 della legge n. 205 del 2017; Decreto Interministeriale del 4 maggio 2018, pubblicato dalla gazzetta ufficiale n.143 del 22.06.2018

In materia di *cyber security* il 51% delle imprese italiane dichiara di aver aumentato gli investimenti, mentre solo nel 2% dei casi si è verificata una diminuzione del budget.

In generale, il quadro degli investimenti in sicurezza informatica è positivo fra le grandi imprese:

- Il 52% delle grandi imprese ha un piano di investimento pluriennale;
- Il 29% ha un piano di investimento annuale;
- Il 13% non prevede un piano di investimento;
- Il 6% stanZIA un budget solo in caso di necessità.

Se, in ogni caso, le grandi aziende trainano il settore, le piccole e medie imprese sembrano rimanere molto indietro, oltre la metà si dichiara inconsapevole dei problemi e adotta soluzioni di base che non garantiscono adeguata copertura.

Dunque, conseguentemente agli attacchi che si sono verificati nel 2020, è stato ritenuto opportuno attivarsi concretamente su scala nazionale operando a livello legislativo attraverso un decreto legge pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale, ovvero il Decreto-Legge 14 giugno 2021, n. 82 recante “Disposizioni urgenti in materia di cybersicurezza, definizione dell’architettura nazionale di cybersicurezza e istituzione dell’Agenzia per la cybersicurezza nazionale”. Avere un piano di cybersecurity efficiente, è fondamentale per la crescita e lo sviluppo del paese.

Il decreto introduce diverse novità in materia di cybersicurezza e tra queste c’è l’istituzione del Comitato interministeriale per la cybersicurezza, l’istituzione dell’Agenzia Nazionale per la *cyber security* e l’istituzione del Nucleo per la *cyber security*.

Dunque il Comitato interministeriale per la cyber sicurezza (CIC) ha funzioni di consulenza, proposta e vigilanza in materia di politiche di cybersicurezza, ai fini della tutela della sicurezza nazionale nello spazio cibernetico. Nello specifico il CIC:

- propone al Presidente del Consiglio dei ministri gli le linee guida generali da perseguire nel quadro delle politiche di cybersicurezza nazionale;
- provvede al controllo a livello nazionale di cybersicurezza;
- incentiva la collaborazione, a livello nazionale e internazionale, tra i soggetti istituzionali e gli operatori privati e alla condivisione delle informazioni inerenti alla cyber security

- esprime il parere sul bilancio preventivo e sul bilancio consuntivo dell'Agencia per la cybersicurezza nazionale.

Negli articoli 5, 6 e 7 il Decreto legge introduce l'Agencia Nazionale per la cybersecurity. L'Agencia avrà personalità giuridica di diritto pubblico ed avrà autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria, nei limiti di quanto previsto dal decreto. Tra le funzioni dell'Agencia previste dall'art. 7:

- accertarsi che ci sia coordinamento tra i soggetti in materia di cyber sicurezza ed incentivare le azioni comuni per aumentare il livello di sicurezza;
- predisporre una strategia nazionale di cybersicurezza;
- rappresentare punto di contatto unico in materia di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi;
- rilasciare la certificazione della cybersicurezza ai sensi dell'articolo 58 del regolamento (UE) 2019/881 (c.d. *Cyber Act*) il quale prevede l'obbligo per gli Stati membri di nominare un'autorità nazionale di certificazione con l'attribuzione di un pacchetto di poteri minimi tra cui rientrano quelli istruttori, ispettivi e sanzionatori.

Il Decreto, individua l'Agencia come principale Ente in materia di cybersicurezza, al quale passano le competenze prima attribuite ad altri Ministeri, alla Presidenza del Consiglio dei ministri, al DIS (Dipartimento delle informazioni per la sicurezza), all'Agencia dell'Italia digitale.

L'Agencia deve:

- stilare il piano annuale di *cyber security* nazionale, attraverso lo sviluppo di politiche e analisi di prevenzione;
- partecipare a esercitazioni nazionali e internazionali per migliorare e comprovare l'adeguatezza delle misure;
- promuovere un quadro giuridico e normativo in riferimento all'evoluzione legislativa internazionale;
- coordinare la cooperazione internazionale nella materia della cybersicurezza;
- collaborare con il mondo accademico,
- promuovere e sostenere la partecipazione italiana a progetti e iniziative dell'Unione europea e internazionali,

- promuovere la formazione, la crescita tecnico-professionale e la qualificazione delle risorse umane nel campo della cybersicurezza, anche attraverso l'assegnazione di borse di studio, di dottorato e assegni di ricerca, sulla base di apposite convenzioni con soggetti pubblici e privati.

Da quanto emerso, si comprende che, i punti fondamentali su cui fare leva sono la formazione delle risorse umane insieme all'investimento economico sulle *AI*. Difatti per quanto la tecnologia possa avanzare, è in ogni caso necessario l'ausilio dell'intelligenza umana partendo da comportamenti individuali rigorosi e ben codificati congiuntamente alla conoscenza e al rispetto delle norme.

Se oggi, in ambito di sicurezza informatica si parla di azioni perlopiù di prevenzione, è ovvio che la sua naturale evoluzione dovrà essere un approccio 'predittivo' nel quale i sistemi difensivi sapranno leggere i segnali che anticipano un attacco. Dunque, la sfida futura sarà quella di avere una intelligenza artificiale sempre più sofisticata costantemente supportata dalla mente umana.

# Mobility management per l'attuazione delle strategie di sostenibilità

ANGELA ILENIA AMATO <sup>\*</sup>, GIUSEPPE CASABONA <sup>\*\*</sup>, VINCENZA MARIA  
MASTRANGELO <sup>\*\*\*</sup>

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Trasporto e ambiente. Un rapporto da ricostruire. – 3. Mobility Management. Principali riferimenti normativi. – 4. Il ruolo del mobility manager nelle aziende. – 4.1. Competenze e abilità del Mobility Manager. – 5. Soluzioni di mobilità. – 5.1. La rivoluzione della macchina elettrica. – 5.2. Parcheggi scambiatori. – 5.3. Car pooling. – 5.4. Car sharing. – 5.5. Bike sharing. – 6. I comportamenti sociali. – 7. Conclusioni.

## 1. Introduzione

La mobilità occupa da sempre un ruolo centrale nel sistema sociale e rappresenta un fattore di sviluppo socioeconomico. La distribuzione delle attività produttive influenza gli spostamenti delle persone, condizionandone la qualità di vita. Ad oggi il 55% della popolazione mondiale si concentra nelle aree urbane e, secondo le stime delle Nazioni Unite, entro il 2050 il numero salirà al 68%. È sorta così la necessità di gestire in maniera sostenibile le esigenze di mobilità collettiva, attenuando gli effetti che il sovrasfruttamento della mobilità privata provoca all'ambiente. Ecco perché avere un modello di mobilità sostenibile diviene un'attività imprescindibile sia dal punto di vista sociale sia dal punto di vista ecologico.

La pandemia Covid-19 ha ulteriormente accentuato l'urgenza di interventi rapidi nell'ambito del trasporto di merci e cittadini. Le regole del distanziamento sociale, infatti, hanno portato ad un minore utilizzo del trasporto pubblico, incentivando gli spostamenti con

---

\* Gesfor s.r.l.

\*\* HR Director.

\*\*\* Poste Italiane S.p.A.

mezzi privati, considerati più sicuri. Questo processo rischia di accrescere le congestioni del traffico, con inevitabili ripercussioni di carattere economico, sociale e ambientale.

Le emissioni di CO<sub>2</sub> provocate dal settore trasporti sono tra le principali cause del surriscaldamento globale e ciò comporta la necessità di ridefinire gli stili di vita e di mobilità, soprattutto nei paesi più sviluppati.

A fronte del problema le istituzioni hanno rilanciato la figura del Mobility Manager, incaricato di redigere un piano di intervento sul territorio, che ha lo scopo di garantire la massima efficienza negli spostamenti urbani, gestendo la domanda di mobilità e coniugando il risparmio energetico con la tutela ambientale.

Assume particolare rilievo anche l'aspetto sociale, inteso come inclusione, coesione territoriale, lotta alla discriminazione, e l'aspetto individuale, con riferimento al ruolo del singolo cittadino nella scelta fra trasporti pubblici o privati. Diviene, pertanto, importante coinvolgere i cittadini nel processo di creazione delle politiche pubbliche. I provvedimenti, infatti, si rivelerebbero inefficaci qualora il tessuto sociale non sostenesse e non beneficiasse delle soluzioni di mobilità.

Una funzione importante avranno le imprese, le quali dovranno adoperare canali, strumenti e modalità di comunicazione specifiche per persuadere i dipendenti ad adottare misure di spostamento più sostenibili. In questo giocherà un ruolo fondamentale la collaborazione tra la Direzione Risorse Umane e il Mobility Manager, i quali, partendo da un'analisi di scenario, dovranno sviluppare piani di mobilità, che tengano conto e contrastino le minacce derivanti dal cambiamento climatico.

La resilienza climatica, implementata alle tradizionali politiche di gestione HR, finisce per divenire un modello di business, che conferisce al brand un'immagine positiva, forte e coerente, ben vista dal mercato economico, e ai dipendenti una forma di benessere, garantita dalla maggiore vivibilità degli ambienti urbani e dalla possibilità di adoperare soluzioni di trasporto vantaggiose per la salute fisica e mentale.

Le nuove strategie aziendali perseguono a grandi linee alcuni dei *goals* dell'Agenda ONU 2030, precisamente quelli legati alla

salvaguardia della salute e del benessere delle persone e dell'ambiente; alla costruzione di infrastrutture orientate all'innovazione e ad un'industrializzazione equa, responsabile, sostenibile; alla promozione di città sicure e inclusive; all'adozione di strategie per contrastare la crisi climatica e le sue conseguenze.

## **2. Trasporto e ambiente. Un rapporto da ricostruire.**

Le emissioni antropogeniche di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>) e di altri gas serra sono la causa principale dell'aumento delle temperature globali, le quali hanno impatti significativi sugli ecosistemi, sulle persone e sulle specie animali e vegetali. Il riscaldamento e l'acidificazione degli oceani, lo scioglimento dei ghiacciai, l'innalzamento del livello del mare, e la conseguente crescita della frequenza e dell'intensità dei fenomeni meteorologici (ondate di calore, siccità, inondazioni, cicloni, incendi boschivi) sono i drammatici effetti dell'innalzamento termico.

Dati preoccupanti sono stati registrati nel 2018, allorché è stata rilevata una concentrazione di molecole CO<sub>2</sub> nell'atmosfera superiore alle 410 ppm (parti del milione), oltre la soglia massima di sicurezza di 350 ppm. Le cifre hanno generato allarmismo tanto da indurre l'IPCC<sup>1</sup> (Intergovernmental Panel on Climate Change) a rimarcare l'importanza di ridurre le emissioni nell'aria, per limitare l'innalzamento della temperatura globale a 1,5°C, come stabilito nell'Accordo di Parigi del 2015<sup>2</sup>.

I principali responsabili delle emissioni di gas climalteranti sono il settore energetico ed il settore dei trasporti, con la differenza che mentre il primo nel corso degli ultimi decenni è riuscito a

---

<sup>1</sup> Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico.

<sup>2</sup> L'accordo di Parigi è il primo accordo universale e giuridicamente vincolante sui cambiamenti climatici, adottato alla conferenza di Parigi sul clima (COP21) nel dicembre 2015. L'UE e i suoi Stati membri sono tra le 190 parti dell'accordo di Parigi. L'UE ha formalmente ratificato l'accordo il 5 ottobre 2016, consentendo in tal modo la sua entrata in vigore il 4 novembre 2016. Affinché l'accordo entrasse in vigore, almeno 55 paesi che rappresentano almeno il 55% delle emissioni globali hanno dovuto depositare i loro strumenti di ratifica.

ridimensionare le esalazioni di anidride carbonica, grazie alla produzione di energia da fonti rinnovabili (idroelettrica ed eolica) ed alla riduzione dell'uso del carbone, oltre che da un impiego efficiente della stessa; il secondo, invece, registra un considerevole aumento delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Il sistema dei trasporti in Europa e nel resto del mondo non è stato in grado di ridurre il proprio impatto ambientale, anzi tra il 1990 e il 2014 il livello delle emissioni di gas serra nei paesi dell'Unione Europea è incrementato del 20%. Ciò significa che il settore dei trasporti rappresenta il principale ostacolo alla realizzazione degli obiettivi dell'UE in materia di protezione del clima. Il 72,8% di gas serra prodotti dai trasporti sono riferibili principalmente alla modalità stradale, che comprende auto private, primo mezzo per livelli di inquinamento complessivi, dal quale deriva il 44,4% delle emissioni; camion-furgoni per il trasporto di merci e autobus con il 18,4%, e veicoli commerciali, impiegati nella distribuzione urbana, con l'8,9%. La quota restante proviene dal trasporto marittimo e aereo.

I dati dell'European Environmental Agency (EEA), relativi al periodo 1990-2014, in riferimento al trasporto stradale, rivelano un aumento della produzione di anidride carbonica pari a 124 milioni di tonnellate, a fronte di una generalizzata riduzione delle emissioni in Europa (-24,4%), parallela ad una crescita economica del 47% del prodotto interno lordo<sup>3</sup>.

Il quadro risulta ancora più preoccupante se consideriamo che le grandi imprese produttrici di mezzi di trasporto hanno investito buona parte dei loro capitali in ricerche volte ad attuare innovazioni tecnologiche, ancor oggi incapaci di risolvere le criticità del rapporto trasporto-ambiente. Da tale criticità nasce l'interesse delle istituzioni verso la mobilità sostenibile, intesa come sistema di trasporto ideale di persone e di merci, atto a soddisfare le esigenze di spostamento individuali e collettive, senza generare esternalità ambientali e sanitarie negative, e a garantire una buona qualità della vita.

La consapevolezza dell'importanza nevralgica del settore e dei suoi devastanti effetti sul clima ha indotto la Commissione europea, nel

---

<sup>3</sup> Cfr. O. BACCELLI, R. GALDI, G. GREÀ, *L'e-mobility: Mercati e policies per un'evoluzione silenziosa*, Milano, Egea, 2016.

2016, a promuovere una strategia per una mobilità a basse o a zero emissioni di carbonio, combinata ad una maggiore efficienza operativa e ad una migliore pianificazione urbana con funzionale servizio di trasporto pubblico.

Nel 2018 la Commissione europea è intervenuta con una nuova strategia dal nome *“Un pianeta pulito per tutti”*, in cui avanza una proposta ambiziosa, incentrata sul raggiungimento della neutralità di emissioni di gas serra entro il 2050, ribadendo la necessità di *“rendere climaticamente neutri i trasporti, unico settore in cui le emissioni di CO2 sono ancora superiori ai livelli del 1990, anche attraverso l’aumento del supporto finanziario e tecnico alle piattaforme europee (...)”* e *“sottolinea l’importanza di favorire e finanziare la transizione verso modalità di trasporto collettivo, condiviso, multimodale ed intermodale(...) e che i piani per la mobilità (...) mirino all’ottenimento di zero emissioni da traffico e siano integrati con la pianificazione urbana e territoriale(...) ricordando come tali politiche abbiano un ruolo cruciale per il miglioramento della vita e la tutela della salute dei cittadini”*<sup>4</sup>.

Nonostante i buoni propositi, il sistema trasporti non ha manifestato segni di miglioramento, anzi secondo i dati ISPRA<sup>5</sup> nel 2019 le emissioni di CO2 sono aumentate del 3,2% rispetto al 1990. Dunque, i trasporti hanno continuato a costituire una significativa fonte di inquinamento atmosferico, soprattutto nelle città, dove nel tempo si sono concentrate quote crescenti di abitanti e attività economiche. Oggi il 55% della popolazione mondiale vive nelle aree urbane e, secondo le stime delle Nazioni Unite, entro il 2050 il numero salirà al 68%, inoltre ogni anno un numero sempre più elevato di abitanti si concentra nelle baraccopoli, con pesanti ripercussioni sulle infrastrutture, sui servizi, sulla salute pubblica e sulle forniture di acqua dolce. Sono proprio le aree urbane a richiedere maggiori e tempestive soluzioni di mobilità a supporto dello sviluppo sostenibile, consentendo, da un lato, la crescita economica delle città e l’accessibilità del loro territorio, e dall’altro un tenore di vita dignitoso e la tutela dell’ambiente.

---

<sup>4</sup> Strategia a lungo termine per il 2050 | Azione per il clima (europa.eu)

<sup>5</sup> Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca ambientale.

Nelle città si è venuto a creare un problema di sovra-sfruttamento della mobilità privata che, combinato al sovraffollamento urbano, produce gravi ricadute sulla sostenibilità ambientale e sociale. Ogni giorno gran parte delle persone preferisce spostarsi con un veicolo proprio anche per brevi tragitti, creando congestione della rete stradale e contribuendo al degrado ambientale e al peggioramento delle qualità della vita urbana. Dal punto di vista ambientale tale abitudine provoca congestione del traffico, inquinamento atmosferico e acustico, consumo del suolo e degrado del territorio. Dal punto di vista sociale comporta una peggiore vivibilità urbana, atomizzazione degli individui, problemi di salute, difficoltà nella gestione dei tempi, maggiori incidenti stradali; inoltre, a causa del traffico motorizzato molti spazi urbani di relazione (parchi, negozi, luoghi di lavori, abitazioni) sono stati sacrificati in favore degli spazi di movimento (per i mezzi), perciò nuovi spazi di relazione sono stati creati nelle zone periferiche, causando una maggiore dispersione territoriale, e generando di conseguenza una maggiore domanda di mobilità. A farne le spese sono gli abitanti che perdono le opportunità di socializzazione in ambito locale.

L'emergenza sanitaria causata dalla pandemia di Covid19 ha posto ancora di più l'accento sul tema della mobilità. L'inquinamento ha avuto un calo, infatti l'ISPRA ha rilevato il 9,8% in meno emissioni di CO<sub>2</sub> nel 2020 rispetto al 2019. L'andamento stimato è dovuto ad una riduzione delle emissioni per la produzione di energia elettrica (-12,6%), per la minore domanda, ed alla riduzione di consumi energetici anche negli altri settori: industria (-9,9%), trasporti (-16,8%), a causa della riduzione degli spostamenti privati e della diffusione della modalità organizzativa dello smart working, e riscaldamento (-5,8%) per la chiusura degli edifici pubblici e delle attività commerciali. Questi risultati fanno ben sperare nella possibilità di un futuro più green, se non fosse che le norme sul distanziamento sociale porteranno "potenzialmente" ad un minore utilizzo del trasporto pubblico, incentivando l'uso dell'automobile privata. Tale processo nelle città potrebbe comportare una pesante congestione del traffico con ripercussioni ambientali ed economiche sul tessuto sociale.

Emerge chiaramente l'importanza di un investimento a lungo termine in un piano di gestione della mobilità, che preveda la concertazione tra politiche comunitarie, nazionali e locali. Le nazioni europee sono chiamate a dare un contributo rilevante nell'attivazione, entro i prossimi trent'anni, di misure di decarbonizzazione del sistema trasporti, promuovendo l'uso di fonti energetiche rinnovabili e di combustibili alternativi, e la realizzazione di infrastrutture specifiche per garantire un approvvigionamento ecologico.

Il progetto si pone in linea con l'Agenda 2030, un programma d'azione operante su cinque fronti: le persone, il pianeta, la prosperità, la pace e la libertà. Questo programma è stato approvato dall'Assemblea Generale dell'ONU, il 25 settembre 2015, ed è costituito da "17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals)", composti a loro volta da 169 target ad essi associati, da raggiungere entro il 2030 in campo ambientale, economico, sociale e istituzionale. In particolare, saranno presi in considerazione gli obiettivi 3, 9, 11 e 13.

L'obiettivo 3 "Salute e Benessere" pone l'accento sulla necessità di garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età. A tal fine è importante ridurre la mortalità infantile e materna, ancora elevata nei paesi in via di sviluppo, contrastare le malattie trasmissibili come l'AIDS, la malaria e la tubercolosi, e quelle non trasmissibili come il diabete; frenare l'abuso di sostanze stupefacenti; consentire a tutti l'accesso a servizi sanitari e farmaci; e prevenire gli incidenti stradali. L'ultimo target è strettamente correlato al problema della mobilità: il numero degli incidenti stradali è proporzionale al volume del traffico, e ad oggi resta estremamente elevato il numero di incidenti che causano la morte e la disabilità di molti individui. Non è un caso che in tempi di lockdown il tasso di incidenti si sia abbassato per le restrizioni di mobilità poste dallo Stato. Senza contare che la riduzione degli spazi di movimento a favore di quelli dedicati al traffico automobilistico rende pericolosa la percorrenza dei centri urbani a pedoni e ciclisti. Altri problemi di salute ambientale legati al traffico sono l'inquinamento atmosferico, da cui derivano molte malattie causate dall'inalazione di sostanze nocive come il particolato (PM) e il biossido di azoto; e l'inquinamento acustico, al quale sono

riconducibili disturbi del sonno, irritabilità, problemi cardiovascolari, compromissione delle capacità cognitive soprattutto in età infantile.

L'obiettivo 9 "Imprese, innovazione e infrastrutture" mira alla realizzazione di infrastrutture resilienti, ad una industrializzazione inclusiva e sostenibile, e a promuovere l'innovazione. Le industrie dovranno impiegare tecnologie sostenibili e attivare processi puliti e rispettosi dell'ambiente, il che significa che dovranno anche farsi carico degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, contribuendo in maniera significativa al ridimensionamento del traffico e all'abbassamento delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Tale impegno implica innovazione e apertura allo sviluppo ed alla ricerca scientifica e tecnologica, oltre che un impiego efficiente delle risorse. Per garantire il benessere degli individui, le infrastrutture dovranno essere di qualità, affidabili, resilienti, e l'accessibilità dovrà essere equa. Si prospetta un aumento del numero di persone impiegate e la possibilità per le imprese dei paesi in via di sviluppo come in quelli sviluppati di accedere ai servizi finanziari, inclusi i crediti a condizione vantaggiosa.

L'obiettivo 11 "Città e comunità sostenibili" punta a creare condizioni di vita sostenibili nelle città e nelle comunità. Sebbene sia presa in considerazione soprattutto la città, questo Goal ha una visione più ampia e comprende altri obiettivi. L'obiettivo mira, infatti, anche a estendere a tutti l'accesso ai servizi essenziali, a una casa sostenibile inserita in un ambiente green, a salvaguardare il patrimonio culturale, a proteggere dalle calamità. Questo obiettivo vuole rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili. Con sostenibilità della città si intende creare delle città dove sia garantito a tutti l'accesso alla sanità, all'educazione e garantire a tutti condizioni di vita dignitose. In questo contesto rientra anche il problema della mobilità. Entro il 2030, sarà necessario assicurare l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, economici, accessibili e sostenibili per tutti, migliorando la sicurezza della strada, allargando il servizio di trasporto pubblico, con particolare attenzione ai bisogni di quelle persone che si trovano in situazioni vulnerabili, come le donne, i bambini, le persone disabili e le persone anziane. Infatti, migliorare il sistema dei trasporti non darà benefici solo sulla salute, ma permetterà di comprendere come raggiungere altri servizi nelle città (l'educazione

e l'occupazione). Un sistema di trasporti ben programmato, che supporta la mobilità collettiva, l'uso della bici ed il passeggiare, permetterà a tutte le persone di partecipare alla vita di comunità e creerà degli spazi più sicuri, più puliti, più sani e più socievoli. Per raggiungere questo obiettivo sarà opportuno incentivare anche lo spostamento a piedi o con altri mezzi sostenibili (biciclette, monopattini, ecc.), soprattutto per le distanze più brevi, per i quali sarà necessario realizzare apposite infrastrutture.

L'obiettivo 13 "Lotta al cambiamento climatico" rivolge l'attenzione ai repentini mutamenti climatici dovuti al riscaldamento dell'atmosfera, che compromettono l'esistenza delle popolazioni. È comprovato che i trasporti sono i principali responsabili delle calamità naturali che affliggono il pianeta. Da tale condizione deriva l'esigenza di attuare delle politiche di gestione nel sistema trasporti, che limitino le emissioni di CO<sub>2</sub> nell'aria e mitighino gli effetti del surriscaldamento globale.

La disamina dei punti dell'Agenda 2030 presi in considerazione iscrive il problema della mobilità all'interno di un quadro istituzionale di ampia portata, che dimostra la rilevanza della tematica e l'importanza di un approccio olistico.

### **3. Mobility Management. Principali riferimenti normativi**

L'attività di Mobility Management è stata introdotta in Italia, a seguito della sottoscrizione del protocollo di Kyoto in sede internazionale, il 27 marzo 1998 (art.3) con il Decreto del Ministero per l'Ambiente (c.d. Decreto Ronchi), di concerto con quelli dei Lavori pubblici, della Sanità e dei Trasporti, recante norma in materia di "Mobilità sostenibile nelle aree urbane". Il decreto prevedeva per Enti pubblici e aziende private con più di 300 dipendenti per sede o 800 suddivisi in più sedi, collocate in città ad elevato rischio di inquinamento atmosferico, l'obbligatorietà di:

- nominare un Responsabile della mobilità aziendale;
- fornire un Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL)

Il 20 dicembre 2000 viene emanato il Decreto Direttoriale I.A.R. (Inquinamento Atmosferico e Rischi Industriali) del Ministero

dell’Ambiente il 20 dicembre 2000 (art.1, comma 3), il quale stabilisce che i responsabili della mobilità aziendale facciano capo alla figura del “Mobility Manager di Area”, di cui si definiscono attività e finalità. Al Mobility Manager di Area, ruolo istituito già dal Decreto ministeriale del 1998, vengono affidati i compiti di fornire supporto ai responsabili della mobilità aziendale, di coordinamento degli stessi, e di collegamento con le strutture comunali e le aziende di trasporto. Viene, inoltre, stabilita la possibilità a titolo volontario di redigere un “PSCL anche per aree industriali, artigianali, commerciali, di servizi, poli scolastici e sanitari o aree che ospitano, in modo temporaneo o permanente, manifestazioni ad alta affluenza di pubblico.”<sup>6</sup>

Il 28 dicembre 2015 la legge n. 221 “Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell’uso eccessivo di risorse naturali”, invece, prevede che il Ministro dell’Istruzione espliciti specifiche linee guida per favorire l’istituzione negli Istituti scolastici di ogni ordine e grado, nell’ambito della loro autonomia amministrativa ed organizzativa, della figura del Mobility Manager Scolastico. Esso dev’essere nominato all’interno dell’Istituto scolastico su base volontaria e senza riduzione del carico didattico.

Il 15 febbraio 2018 è stata pubblicata la Prassi di riferimento UNI/PdR 35:2018 “Profili professionali della mobilità aziendale – Requisiti di conoscenza, abilità e competenza e indirizzi operativi per la valutazione di conformità”, che definisce i requisiti di quattro profili professionali della mobilità aziendale, individuandone compiti, attività specifiche e relative conoscenze, abilità e competenze (definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche – EQF (European Qualifications Framework). I profili in questione sono il Mobility Manager, il Fleet Manager, il Travel Manager ed il Corporate Mobility Manager.

Il “Decreto Rilancio” del 19 maggio 2020, convertito con legge n. 77 del 17 luglio 2020, all’art. 229 contiene specifiche previsioni riguardanti il Mobility Management nell’ambito di misure volte a incentivare la mobilità sostenibile. Viene abbassata la soglia minima

---

<sup>6</sup> Legge 28 dicembre 2015 n.221 art. 5, comma 6.

del numero di dipendenti, per il quale è prevista la figura del Mobility Manager, a 100 unità.

Il Decreto del 12 maggio 2021 ne ha definito le modalità attuative con specifica che - al fine di favorire il decongestionamento del traffico nelle aree urbane mediante la riduzione dell'uso del mezzo di trasporto privato individuale - le imprese e le pubbliche amministrazioni con singole unità locali con più di 100 dipendenti ubicate in un capoluogo di Regione, in una città metropolitana, in un capoluogo di provincia ovvero in un comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti, sono tenute ad adottare, entro il 31 dicembre di ogni anno, un piano degli spostamenti casa-lavoro del proprio personale dipendente, nominando a tal fine un Mobility Manager con funzioni di supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile. Per le pubbliche amministrazioni è previsto che tale figura venga scelta tra il personale in ruolo.

Il 12 maggio 2021, è stato firmato il “Decreto Sostegni” che istituisce un fondo di 50 milioni di euro per imprese e PA che presentano un PSCL entro il 31 agosto 2021. Entro il 24 luglio saranno stabiliti i criteri e le modalità per il riconoscimento dei contributi. Il decreto, inoltre, delinea in modo più puntuale le funzioni del Mobility Manager. Una misura orientata a limitare in modo significativo l'impatto ambientale prodotto dal traffico privato nelle aree urbane e metropolitane negli spostamenti casa-lavoro.

#### **4. Il ruolo del mobility manager nelle aziende**

Le aziende sono sempre più consapevoli dell'importanza strategica di adottare politiche green che salvaguardino l'ambiente, e di quanto questo impegno impatti sui loro dipendenti e sulle comunità nelle quali operano, permettendo di posizionarsi sul mercato, attrarre e trattenere talenti, e attirare investimenti. Difatti, investitori, finanziatori e compagnie di assicurazione considereranno rilevante nella valutazione del rischio d'impresa l'impegno aziendale nella sostenibilità. In futuro ci si aspetta non solo che le aziende operino in

modo responsabile, ma che i loro impegni siano documentati in un report in cui verranno esplicitati gli obiettivi intrapresi e perseguiti. Di conseguenza, il Mobility Manager dovrà dare un contributo rilevante per migliorare l'impronta ecologica della propria organizzazione sia in termini di risultati sia in termini di integrazione dei PSCL nei processi di sviluppo e crescita dell'impresa.

Come già detto il Mobility Manager svolge funzioni di supporto professionale alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità. Questa figura ha subito un'evoluzione nel tempo passando dall'essere un ruolo incentrato sull'ottimizzazione dei costi e sull'impatto fiscale della mobilità dei lavoratori, all'essere, con il Decreto Ronchi, responsabile delle riduzioni delle emissioni di CO<sub>2</sub>; in merito è doveroso precisare che i buoni propositi dell'ex Ministro dell'Ambiente non hanno trovato concreta applicazione, come affermato dallo stesso Ronchi in un'intervista del 2018, nella quale attribuisce l'assenza di risultati alla *“poca cultura, poca conoscenza della norma, poca attenzione al tema, poca risposta da parte della Pubblica Amministrazione”*. Con l'arrivo della pandemia il ruolo è mutato ulteriormente orientandosi verso la salute dei lavoratori, i loro spostamenti, il distanziamento sociale e la gestione dello smart working e delle postazioni di lavoro in azienda.

Circa l'80% delle aziende con numero di collaboratori pari o superiore a 300 unità (prima del Decreto Rilancio 2020 che ha ridotto il numero a 100) ha in organico questa figura, o sta lavorando per inserirla. Notevoli sono le funzioni di questo ruolo, generalmente viene concepito come “misto”, in quanto nel corso dell'evoluzione della professione il Mobility Manager ha ampliato la sua sfera di competenza. In alcuni casi la posizione è ricoperta da risorse esterne, in altri le imprese stanno cercando all'interno la presenza delle competenze richieste.

Per ciò che concerne l'inserimento del Mobility Manager nell'organigramma aziendale si presentano più possibilità: solitamente la posizione rientra nella sfera della Direzione delle Risorse Umane ed è inserita nel team di Welfare o in quello di Sostenibilità; in altri casi è collocata nell'area di Facility Management (Facility, Safety, Servizi Generali, etc.). In questo contesto è prevedibile che nelle aziende di

medie o piccole dimensioni il Mobility Manager si identifichi nello stesso HR Director, il che implica un reskilling delle competenze e una estensione delle responsabilità. Le due figure, infatti, sono affini in quanto entrambe impegnate a promuovere soluzioni che incidono favorevolmente sul benessere dei lavoratori, l'assenteismo e la fidelizzazione, e quindi positivamente sulla produttività. Il Mobility Manager come l'HR Director concorre all'attuazione delle politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, con diretto riscontro sull'immagine dell'azienda e sulla *brand reputation*, con conseguente espansione della rete di clienti.

Il Mobility Manager, inoltre, produce risparmi economici sia per i dipendenti, relativamente allo spostamento casa-lavoro, sia per l'azienda, negoziando con i fornitori (anche quelli del Trasporto Pubblico Locale), razionalizzando le risorse e i veicoli a disposizione, rendendo più efficienti i processi con un adattamento delle attività a una visione globale della mobilità aziendale. Operando sul fronte della domanda e contemporaneamente su quello dell'offerta, trova soluzioni creative in termini di flessibilità, turni e mezzi di trasporto idonei, soluzioni innovative e digitali per la condivisione dei mezzi con progressivo risparmio. Riducendo poi il bisogno di posti auto nelle aree di parcheggio, il Mobility Manager consentirà all'azienda di recuperare queste aree e destinarle all'attività produttiva.

#### *4.1. Competenze e abilità del Mobility Manager.*

Il Mobility Manager deve possedere competenze multidisciplinari che abbracciano l'area gestionale, comportamentale, tecnica, ambientale, organizzativa e welfare. L'UNI/Pdr 35:2018 riconosce al responsabile della mobilità requisiti di conoscenza e requisiti di abilità.

I requisiti di conoscenza riguardano, tra gli altri aspetti, (i) la gestione della mobilità (*mobility management*) in tutte le sue fasi (analisi, progettazione, confronto, applicazione, revisioni correttive e migliorative), (ii) il territorio e le infrastrutture di contesto, (iii) l'utilizzo delle informazioni per l'elaborazione del PSCL e per gestire la successiva comunicazione, (iv) i processi e l'organizzazione aziendale, le tecnologie mobili e le loro applicazioni per gestire le

differenti soluzioni di mobilità (dal car pooling al car sharing), (v) il fleet management e il travel management.

I requisiti di abilità comprendono, tra gli altri, (a) il profilo relazionale (*in primis* con il Mobility Manager di Area), (b) il controllo delle *performance*, (c) l'applicazione di *data analytics*.

In considerazione del fatto che l'attività del Mobility Manager si caratterizza anche sotto il profilo relazionale è opportuno integrare tra i requisiti di conoscenza, quelli psicologici e sociali (per esempio la gestione dei conflitti), e tra i requisiti di abilità, quelli relativi alla capacità di gestire le relazioni e interpretare i bisogni dei dipendenti.

## 5. Soluzioni di mobilità.

le aree urbane si trovano a fronteggiare un costante aumento delle esigenze di mobilità e dei livelli di congestione del traffico. Sono sempre meno vivibili e sempre più lontane dal concetto di "città a misura d'uomo". Il sistema dei trasporti, attualmente basato in larga parte sull'utilizzo di mezzi alimentati con combustibili fossili, contribuisce pesantemente a generare impatti sociali, ambientali ed economici insostenibili. Per far fronte all'aumento della domanda di trasporto, l'approccio tradizionale ha riguardato la creazione di nuove e più grandi infrastrutture stradali. Questi interventi, orientati all'offerta, non hanno, tuttavia, prodotto i benefici attesi, ragion per cui è necessario ripensare al paradigma della pianificazione urbana, puntando questa volta sull'impiego efficiente di risorse a basse emissioni e su una dimensione socialmente inclusiva. La più grande sfida che le politiche per la sostenibilità devono affrontare riguarda il superamento del modello autocentrico, basato in linea di massima sul trasporto individuale, che se da una parte ha fornito benefici agli utenti in termini di autonomia e libertà di spostamenti, dall'altro produce una serie di esternalità negative e di costi indiretti (inquinamento, ingorghi, costi sanitari dovuti agli incidenti, costi per la costruzione e manutenzione delle infrastrutture stradali, costi energetici) oltre che un eccessivo consumo del suolo. L'evoluzione dei trasporti, dunque, rappresenta un campo d'azione imprescindibile. Al fine di ridurre la dipendenza dall'automobile e promuovere la diffusione del diritto alla

mobilità, occorre adottare un approccio che tenga conto di quattro fattori: accessibilità, connettività, condivisione e multimodalità; un approccio, quindi, che privilegi un modello di tipo integrato. Partendo dai suddetti presupposti, il paradigma dello sviluppo urbano sostenibile si concretizza con la promozione di trasformazioni urbanistiche che riducano lo spazio pubblico concesso al mezzo privato, e densifichino e favoriscano forme di mobilità dolce (pedonale o ciclabile), creando delle connessioni tra centri e periferie; trasformazioni che fondino la mobilità prevalentemente sul trasporto pubblico e sulle forme innovative di mobilità, limitando la realizzazione di nuove infrastrutture stradali e prediligendo il recupero dell'esistente. Il tutto dovrà essere supportato dalla diffusione di una nuova concezione dell'automobile, che da bene di consumo sovrautilizzato dovrà essere considerata un servizio, caratterizzato da una maggiore diversificazione e ottimizzazione degli usi (auto elettriche, ibride, a basso costo, self-service, a noleggio breve, car sharing o car pooling), e da un rinnovamento tecnologico dei veicoli.

### *5.1. La rivoluzione della macchina elettrica.*

Nel panorama della rivoluzione sostenibile gioca un ruolo fondamentale la mobilità elettrica in concerto con la crescita delle energie da fonti rinnovabili. Le automobili elettriche sono preferibili ai veicoli a combustione, in quanto producono meno gas di scarico, sprecano meno energia e riducono l'inquinamento acustico, essendo generalmente meno rumorose. Esse emettono 3 volte in meno di CO<sub>2</sub> rispetto ai modelli a benzina e a gasolio, per cui rappresentano una valida soluzione al problema della mobilità sostenibile, se non fosse che molte aziende italiane alimentano i motori elettrici con combustibili fossili come il gas ed il carbone. Questo modo di operare non risolve la questione della mobilità, perché un'auto elettrica alimentata con le fonti sopracitate emette ugualmente inquinanti atmosferici, nonostante siano meno visibili; altre emissioni invisibili si generano durante il processo di produzione delle auto elettriche, soprattutto delle batterie, che richiedono più energia rispetto ai veicoli tradizionali.

L'innovazione automobilistica avrebbe un importante impatto positivo sull'ambiente solo se venisse impiegata energia rinnovabile, per questo si parla di complementarità tra mobilità elettrica ed energie rinnovabili. Secondo uno studio condotto dall'ONG Transport and Environment, un veicolo elettrico dipendente da carbone o gas emette il 25% in meno di anidride carbonica rispetto ad un'auto a diesel; un veicolo elettrico alimentato da energia rinnovabile consente, invece, di risparmiare fino all'80% delle emissioni. Altro aspetto da tenere in considerazione è che l'estrazione e la lavorazione delle materie prime per la realizzazione delle batterie ha un impatto rilevante sugli ecosistemi in termini di sfruttamento delle risorse minerarie e di tossicità dei materiali. L'ONG stima che, se i tassi di riciclo delle batterie non aumenteranno entro il 2050, le miniere di rame, litio, nichel e manganese attualmente in uso potrebbero esaurirsi, mentre l'apertura di nuove miniere potrebbe causare effetti devastanti sui bacini idrici, sulla biodiversità e sui diritti delle popolazioni locali. Per minimizzare gli impatti bisognerebbe avere un approccio più circolare dell'impiego delle risorse, che favorisca il riciclo e il riutilizzo dei materiali adoperati per costruire i veicoli, in questo modo si risparmierebbero energia e materie prime, e si ridimensionerebbe l'impatto ambientale dei veicoli.

Alla luce di quanto detto appare evidente che l'elettrificazione del trasporto non rappresenta una soluzione miracolosa, ma deve essere accompagnata da ulteriori misure per renderla davvero sostenibile, come per esempio sostituire definitivamente l'energia fossile con quella rinnovabile e pulita, per ridurre l'energia aggiuntiva richiesta dal processo di produzione.

È chiaro che i mezzi di trasporto elettrici richiedono degli interventi sul territorio, il quale dovrà essere provvisto di una rete di infrastrutture di ricarica. Attualmente, infatti, sono ancora poche le auto elettriche in circolazione proprio per la carenza di apposite infrastrutture, motivo per cui le persone preferiscono le auto ibride. Guardando al mondo della mobilità privata, però, si osserva che la maggior parte dei consumatori non ha ancora confidenza con le tipologie di veicoli a combustione alternative e non riesce nemmeno a coglierne chiaramente i vantaggi e gli svantaggi, limitandone la potenziale diffusione. Tale fenomeno può essere percepito come

un'avversione verso la tecnologia oltre che come un segnale di insicurezza che impedisce il passaggio al veicolo elettrico o ibrido. Ulteriori fattori di impedimento sono riconducibili alla non conoscenza degli elementi di benessere che derivano da questo passaggio a causa della mancanza di informazione su tutti i processi della filiera.

L'innovazione tecnologica, tuttavia, non è sufficiente a raggiungere gli obiettivi ecologici: se guidare un'auto elettrica è sicuramente più sostenibile che guidarne una a benzina o diesel, la soluzione più sostenibile sarà comunque guidare meno auto possibili. In ottica Green sarebbe utile incentivare le soluzioni di intermobilità e di mobilità condivisa, come i parcheggi scambiatori *park and ride* che permettono di ridurre l'uso individuale di auto endotermiche a favore del trasporto pubblico, elettrico, di sistemi di *car-sharing* e *bike sharing* e *pool-sharing*, insieme allo sviluppo di un sistema integrato che guarda alla mobilità nel suo insieme, dal trasporto pubblico alle infrastrutture di ricarica e ai "servizi di supporto" come piste ciclabili e aree pedonali.

## 5.2. *Parcheggi scambiatori.*

I parcheggi scambiatori, chiamati anche *park and ride* (parcheggia e gira), sono particolari tipi di parcheggi che si caratterizzano per essere collegati ai mezzi di trasporto pubblico. Essi consentono alle persone che arrivano dalle periferie o dai centri vicini, di parcheggiare il proprio veicolo e di spostarsi all'interno delle città con autobus, sistema ferroviario, ovvero metropolitana, se presente, ma anche con sistemi di *car-pooling*. Questi parcheggi sono situati in periferia o in prossimità delle tangenziali, a seconda della grandezza della città.

Lasciare il veicolo nei parcheggi di scambio comporta costi minimi, da cui sono esenti alcuni abbonati ai mezzi pubblici, alcuni dipendenti di enti pubblici e i diversamente abili. Altra caratteristica fondamentale è l'accessibilità continua nel tempo senza distinzioni fra giorni feriali e giorni festivi. I parcheggi scambiatori, dunque, permettono di ridurre la quantità di traffico nelle città, migliorandone la vivibilità.

### 5.3. *Car pooling.*

Il *car pooling* consiste nella condivisione di automobili private tra più persone che, dovendo raggiungere la medesima destinazione nella stessa fascia oraria, si accordano per dividere i costi viaggiando insieme. La condivisione del viaggio comporta numerosi vantaggi: contribuisce a ridurre la congestione stradale e l'inquinamento, diminuendo i veicoli in circolazione (l'automobile accoglie più passeggeri che altrimenti avrebbero occupato altri veicoli); conducente e passeggeri hanno un risparmio economico in termini di costo pro-capite di carburante, olio, pneumatici, pedaggi, costi di parcheggio etc.; e crea e/o rinforza le relazioni sociali. I servizi di *car-pooling* sono fruibili tramite piattaforme web che consentono l'incontro tra chi ha bisogno di un passaggio e chi lo offre.

### 5.4. *Car sharing*

Il *car sharing* è un servizio a pagamento di noleggio di un'auto su prenotazione, generalmente di breve termine e in contesti urbani. La stessa auto viene poi messa a disposizione di più conducenti che la utilizzano per un tempo limitato. Il servizio è a flusso libero, nel senso che l'auto si può prelevare e lasciare ovunque, ma entro un perimetro ben definito indicato come "area di servizio". In Europa circa l'80% delle vetture viaggia non più di 60 minuti al giorno, trasportando mediamente 1-2 persone: tenendo conto che un utente di *car-sharing* può usare un'auto solo per il tempo necessario, più persone potranno usare la stessa auto in tempi ridotti e questo favorirà la diminuzione delle auto in circolazione e l'aumento dei parcheggi. Il *car-sharing* oltre ad avere dei vantaggi per l'ambiente, offre una serie di vantaggi economici: non si dovrà più pagare bollo, assicurazione, permessi per accedere alle ZTL, parcheggio nelle strisce blu, manutenzione del veicolo.

### 5.5. *Bike sharing.*

Il *bike sharing* è un servizio di condivisione di biciclette. Nato per raggiungere mete inaccessibili ai mezzi pubblici, il bike sharing si è

evoluto diventando un'alternativa green, economica e molto pratica, che assicura libertà di movimento. Le biciclette sono posizionate in stazioni installate in diversi punti della città e sono prelevabili con una chiave oppure con una tessera, in altri casi si usa lo smartphone per il riconoscimento.

Da alcuni anni si è diffuso il *bike sharing* nella modalità “*free floating*”, che libera gli utenti dal vincolo di raggiungere le stazioni per accedere alle bici e depositarle una volta terminato l'uso. Si tratta di una soluzione più economica, considerando che le rastrelliere dei *bike sharing* sono strutture costose, e occupano marciapiedi e parcheggi in zone spesso centrali delle città, togliendo spazio ai pedoni. Un altro vantaggio riguarda la gestione del tempo, perché con il *bike sharing* tradizionale, se le stazioni fossero piene il biker dovrebbe fare una deviazione per lasciare la bici in quella più vicina, perdendo tempo, problema che non sussiste con la modalità “*free floating*”, grazie alla quale l'utente può lasciare la bici in qualsiasi punto della città, dove potrà essere recuperata da altri tramite un'apposita applicazione che sfrutta il GPS.

Ci sono anche degli svantaggi, riconducibili a fenomeni di accumulazione di biciclette in punti specifici, talvolta anche in cortili di proprietà private inaccessibili ad altri utenti, e a comportamenti incivili, tra cui furti. Malgrado ciò, i comuni sono molto favorevoli al *bike sharing* in modalità “*free floating*” e si stanno adoperando per porre rimedio alle controindicazioni.

## 6. I comportamenti sociali.

In tema di trasporto le decisioni sono fortemente abitudinarie e quindi difficili da modificare; per questo è necessario intervenire sui comportamenti sociali con piccole e graduali modifiche. Per esempio, in Svezia, un gruppo di ricercatori ha fornito a 106 cittadini che utilizzavano la macchina, la possibilità di fare uso gratuitamente per un mese dei trasporti pubblici. L'esperimento ha messo in evidenza come il mese gratuito abbia permesso a chi non fruiva con frequenza della mobilità pubblica, di conoscere una modalità nuova e soddisfacente. Le persone tendono ad avere una percezione distorta

degli aspetti positivi e negativi di un determinato mezzo di trasporto, di solito sovrastimano i tempi di percorrenza e sottostimano i prezzi legati a forme di trasporto alternative a quello privato. Per quanto riguarda l'inquinamento, i cittadini non considerano le conseguenze ambientali nelle proprie scelte di spostamento, in quanto i dati non sono mai immediatamente disponibili e mancano feedback in tempo reale che rivelino la virtuosità dell'impiego abitudinario della mobilità pubblica o di forme alternative, e il confronto di costi con l'uso dell'automobile. Un modo per cambiare questa tendenza è condividere le informazioni all'acquisto dei veicoli con lo scopo di rendere i consumatori consapevoli degli elevati costi in termini di carburante, manutenzione ed emissioni di CO<sub>2</sub> che un'auto comporta. La scelta del trasporto dipende anche dal benessere che l'esperienza di viaggio suscita nelle persone, pertanto le politiche del trasporto pubblico devono tener conto del grado di soddisfazione degli utenti, riducendo l'attesa, migliorando i servizi a bordo, accorciando i tempi di raggiungimento della destinazione e abbassando i prezzi.

Per sviluppare nuove abitudini di viaggio è importante interpretare le esigenze individuali, utilizzare la comunicazione per educare le persone alla consapevolezza che le scelte di ognuno possono avere delle ricadute sugli altri e sull'ambiente, proporre casi sociali positivi da cui la comunità può trarre ispirazione e far leva sull'emozionalità, coinvolgendo le persone in iniziative sostenibili e dando loro dei riconoscimenti.

## **7. Conclusioni.**

È fondamentale comprendere che per un'efficiente sistema di *mobility management* è necessario modificare radicalmente il sistema di mobilità contingente, in quanto il settore trasporti produce effetti che hanno un'influenza negativa sulla nostra vita, a partire dall'inquinamento atmosferico e acustico, che sono all'origine di una serie di malattie, a finire ai pericoli connessi al traffico, che espone la popolazione a incidenti stradali, senza contare lo stress generato dall'attesa dietro lunghe code che provocano perdite di tempo.

La politica, la Pubblica Amministrazione, le attività economiche, le organizzazioni sociali e i comuni cittadini devono impegnarsi nella costruzione di un futuro il più possibile condiviso, modificando comportamenti e attivando nell'immediato azioni di rilevanza sociale ed economica. La sfida attuale sta nel dare risposte alle urgenze e vulnerabilità sociali emerse con la pandemia e i lockdown, nel più breve tempo possibile, mantenendo ferma la prospettiva dell'Agenda 2030 e della neutralità climatica, al fine di uscire dalla crisi più green e sostenibili. Gli indirizzi europei in questo senso sono precisi, il Piano Next Generation EU, nato per favorire la ripresa economica degli Stati membri, si regge su due pilastri fondamentali: le politiche climatiche – intente a raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione entro il 2050 – e la digitalizzazione. Il piano prevede un pacchetto di misure che se ben gestite dagli Stati nazionali potranno davvero rappresentare le leve di una linea di sviluppo per la riqualificazione e la transizione verso una *green economy*.

La transizione ecologica e digitale presuppongono una riconversione di capacità e competenze della forza lavoro, che dovrà farsi strada attraverso corsi di formazione. Un recente rapporto di Union Camere ha, infatti, previsto che in Italia nei prossimi quattro anni almeno il 60% dei nuovi assunti possieda le cosiddette “competenze verdi” (*green skills*). Un lavoro *green* e dignitoso, esteso al più ampio numero di cittadini possibile, soprattutto alle nuove generazioni, è la chiave di volta dell'Agenda 2030; e può proiettare verso la ripresa economica post Covid, consentendo di raggiungere gli obiettivi ambientali e ottenere le risorse per un diffuso welfare sociale. Gli ostacoli che si frappongono sono tuttavia molteplici: da un lato molte Amministrazioni Pubbliche locali non sono ancora dotate della figura del Mobility Manager d'Area, dall'altro lo stesso decreto del maggio 2021, nelle disposizioni transitorie e finali non prevede per l'attuazione del decreto che siano stanziati nuovi fondi pubblici oltre a quelli già presenti nei bilanci vigenti.

Occorre anche ricordare che non sono state previste sanzioni di alcun genere per la mancata presentazione del PSCL, il che lascia alla casualità l'adempimento normativo. Inoltre, risulta ancora poco chiaro quali siano le procedure per raccordare i diversi PSCL aziendali da

parte del Mobility Manager d'Area, e il potere ad esso attribuito nell'intervento di modifica dei piani di trasporto pubblico.

Il nostro Paese sta muovendo i primi passi verso una nuova cultura della sostenibilità che deve passare anche attraverso una nuova mobilità, nella maggior parte delle aree urbane c'è grande carenza di servizi, ignoranza sulle norme da parte delle aziende, assenza della pubblica amministrazione sul tema. Alla luce di queste considerazioni, parrebbe opportuno in questa fase investire su un'importante campagna di sensibilizzazione, nei confronti del pubblico, del privato e dei cittadini. Lo strumento comunicativo è necessario per veicolare efficacemente il messaggio sull'importanza di un cambiamento nelle scelte di mobilità per la sostenibilità, attraverso la riduzione del traffico privato, il miglioramento del servizio del trasporto pubblico, l'incentivo all'utilizzo di mezzi di trasporto green e, non da ultimo, l'adeguamento della rete stradale attraverso la creazione di percorsi ciclopedonali sicuri. È necessario avviare prima di tutto una rivoluzione culturale, fortemente richiesta dalle nuove generazioni, ma ancora poco percepita dalle aziende italiane, dalla Pubblica Amministrazione e dalla società civile. Questa è la sfida che bisogna vincere, la quale si traduce in un'offerta di welfare ai lavoratori da parte del Pubblico e del Privato, perché i giovani *in primis* vogliono vivere in un ambiente sostenibile e vogliono credere in aziende che si presentino come leader nel campo della sostenibilità del proprio business.

Dal punto di vista aziendale, il Mobility Manager del futuro dovrà andare oltre la presentazione di PSCL e l'azienda dovrà porsi degli obiettivi misurabili sia in termini di riduzione di emissioni che di welfare aziendale. Per questo occorre un approccio manageriale per diffondere il valore e le iniziative di sostenibilità e renderle misurabili (per esempio con dei KPI). Peraltro, ancora non esistono *benchmark* internazionali ai quali ispirarsi; sono ancora troppe le aziende attive sulla sostenibilità ma incapaci di determinare gli obiettivi attesi e dimostrare in quale misura raggiungere i risultati. Sarebbe utile attivare delle azioni e misurarle; in questa prospettiva, le norme ISO 14001 e ISO 45001 offrono indicazioni specifiche su come misurare l'impatto ambientale, i consumi energetici e la riduzione di CO2 dei singoli interventi. Ancor di più avremo bisogno di aziende e persone

che credano profondamente in questi temi, che vivano la dimensione della tematica della mobilità, della sostenibilità e della sicurezza come esercizio quotidiano. Se le aziende non saranno capaci di considerare la tematica della sostenibilità, e quindi della mobilità, come un elemento importante della propria vision aziendale dovranno confrontarsi con una graduale perdita di reputazione di fronte al mercato e a tutti i propri stakeholder sempre più sensibili a queste tematiche. Le strategie industriali e i piani d'investimento che non si allineano con gli obiettivi ambientali accumulano rischi finanziari e contribuiscono ai futuri disastri sociali creati dai cambiamenti climatici.

Le politiche europee inquadrare nell'Agenda ONU 2030, oggi più che mai si posizionano al centro dei nostri progetti per il futuro. Disattendere o rinviare le stesse significherà anche non poter riattivare l'economia post Covid. Le soluzioni già proposte non sono pronte all'uso, ma offrono indicazioni chiare ed esplicite della direzione verso cui andare in Europa e nel mondo. Conoscere la direzione di un progetto di futuro il più possibile condiviso, modifica comportamenti e attiva azioni di rilevanza sociale ed economica.

Gli attori di queste *best practice* sono la politica, le organizzazioni della società civile, le imprese e i cittadini; ciascuno chiamato a dare il suo contributo per creare un sistema virtuoso all'insegna della sostenibilità.

La politica può ispirare anticipazioni virtuose nel quadro delle politiche nazionali, regionali o locali, da unificare con le misure di ripresa economica del post pandemia; le organizzazioni della società civile dovranno prendere posizione chiedendo il sostegno e l'accelerazione di determinate politiche.

Le imprese, invece, passando attraverso le numerose iniziative previste dalle diverse strategie adottate dalla Commissione europea (in particolare, ma non solo, per industria, PMI ed economia circolare), dovranno manifestare una capacità di messa in pratica rapida ed efficace. A questo proposito, l'approfondimento cognitivo agevola le imprese, che vogliono anticipare i tempi e credono nella funzione sociale del proprio modo di fare impresa, nella ripresa economica, preservando la loro competitività sul mercato.

Infine, i cittadini (la società civile), adeguatamente informati, dovranno plasmare con impegno i loro comportamenti, adattando le proprie esigenze alle logiche di ecosostenibilità per la costruzione di un futuro migliore e soprattutto vivibile dalle generazioni che verranno.

# La sostenibilità nella gestione del personale

ALESSIO ALTOBELLI\*, CLAUDIA COSCHIGNANO\*\*, LUCIA FERONE\*\*\*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La Corporate Social Responsibility. – 3. Il green HR: tra business sostenibile e benessere dei collaboratori – 3.1. Il Welfare aziendale. – 3.2. Smart working: vantaggi e svantaggi. – 3.3. Diversità ed inclusione. – 4. La sostenibilità nelle aziende. – 4.1. Il progetto Move to Zero della Nike. – 4.2. La trasformazione della vision della Philip Morris. – 5. Conclusioni.

## 1. Introduzione.

La necessità di sviluppare un'economia verde nasce nel 2006 in seguito alla stesura del rapporto Stern. L'ex vicepresidente della Banca Mondiale Nicholas Stern realizzò uno studio<sup>1</sup> finalizzato ad analizzare da un punto di vista economico gli effetti del cambiamento climatico. Lo studio sottolineava l'esigenza di realizzare un'economia globale a ridotte emissioni di anidride carbonica che, nonostante avesse bisogno dell'impegno mondiale e di ingenti investimenti, avrebbe mitigato gli effetti negativi paragonabili a quelli della Grande Depressione e della II Guerra Mondiale sommati insieme (si parlava di costi tra il 5 e il 20% de PIL mondiale). La Green Economy è quindi un modello di economia che non tiene solamente conto della produzione ma anche dell'impatto che essa può avere sull'ambiente, riducendo le emissioni di CO<sub>2</sub> e l'inquinamento. La Commissione Europea la definisce invece come “un'economia che genera crescita, crea lavoro e sradica la povertà investendo e salvaguardando le risorse

---

\* Psicologo clinic. Laureato presso l'Università degli studi della Campania “Luigi Vanvitelli”.

\*\* Laureata in Giurisprudenza all'Università di Bologna

\*\*\* Consulente Gruppo Centro Paghe.

<sup>1</sup> N.H. STERN et al., *The economics of climate change: Stern Review*, 2006, vol. 30, Cambridge: Cambridge University Press.

del capitale naturale da cui dipende la sopravvivenza del nostro pianeta”. Infatti, l’ambiente rappresenta un fattore di crescita economica, visto che l’esaurimento delle risorse naturali implicherebbe un aumento del loro prezzo, e lavorativa, con la creazione di nuovi posti di lavoro.

L’analisi dei danni ambientali causati da un’azienda è il punto di partenza per investire nella Green Economy e ridurre il proprio impatto sull’ambiente. Per esempio, l’azienda potrebbe adottare un sistema produttivo basato sulle energie pulite o sul riciclo e il riutilizzo di alcuni materiali. In questo contesto entra in gioco il concetto di Economia Circolare<sup>2</sup>, ovvero il paradigma che punta a ridurre il consumo di risorse naturali (minerali, fonti energetiche fossili, risorse forestali e idriche, l’uso del suolo) e a renderne efficiente il loro utilizzo. Essa cerca di scardinare il modello tradizionale dell’economia lineare, secondo il quale le risorse naturali sono abbondanti e poco costose. Mentre quest’ultimo si basa su un modello *preleva > produci > acquista > usa > getta*, l’economia circolare preserva gli ecosistemi attraverso l’utilizzo di risorse rinnovabili o riciclabili, la riduzione dei consumi di materie prime, di risorse idriche e di energia secondo un modello *preleva > produci > acquista > usa > ripara/rigenera > riusa*.

La *green economy* è il sistema economico del futuro ed è per questo che nel 2015 gli Stati facenti parte dell’ONU hanno adottato l’Agenda 2030 con il titolo *Trasformare il nostro mondo*. Essa include 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (OSS) da raggiungere entro il 2030 che si basano su cinque concetti chiave, le cosiddette 5P (Persone, Prosperità, Pace, Partnership, Pianeta). Si tratta di obiettivi comuni perché condivisi da tutti gli Stati e da tutti gli individui: “nessuno deve essere lasciato indietro”, come recita lo slogan del progetto.

## 2. La Corporate Social Responsibility.

---

<sup>2</sup> G. TURCO, *Economia circolare: il concetto, applicazioni pratiche, modelli di business e casi aziendali*, 2019, <https://www.academia.edu/>.

Gli obiettivi dell'Agenda 2030 accentuano il ruolo svolto dalla Corporate Social Responsibility<sup>3;4</sup> (CSR), cioè l'impegno profuso da un'organizzazione nell'adottare politiche e comportamenti che salvaguardino il patrimonio sociale e ambientale della comunità in cui opera. Gli studi sul tema si diffondono dalla metà del XX secolo negli Stati Uniti, attribuendo inizialmente ai manager sia obblighi professionale che sociali, per poi estendere questa responsabilità anche alle aziende. Il tema prese piede anche in Europa, con la definizione delle CSR nel Libro Verde del 2001. Nel 2016 l'Italia è divenuto il primo paese in Europa e fuori dagli USA a regolamentare, con la legge n.208/2015, le Società Benefit e il "beneficio comune" su cui esse si fondano. Le aziende puntano infatti a diventare Società Benefit, integrando gli obiettivi di profitto con la necessità di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. La trasparenza e la responsabilità di queste aziende sono il motivo per il quale annualmente viene redatto il Bilancio di Sostenibilità, al fine di informare tutti gli stakeholder sui risultati economici, sociali ed ambientali raggiunti nell'ultimo anno. Nonostante presenti delle difficoltà, soprattutto relative ai costi per l'implementazione di nuove metodologie o per la formazione del personale, il crescente interesse sul tema da parte delle aziende deriva dai molteplici vantaggi<sup>5</sup> che esse possono trarne, così come dimostrato da recenti studi<sup>6;7;8;9;10;11</sup>.

---

<sup>3</sup> M. FLORIS, A. DETTORI, *Responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità: il ruolo delle piccole e medie imprese familiari*. Milano, Franco Angeli, 2020.

<sup>4</sup> M. FASAN, S. BIANCHI, (a cura di). *L'azienda sostenibile*.

<sup>5</sup> <https://www.cnppartners.it/blog/csr-quali-benefici-genera-imprese-persone/>

<sup>6</sup> Barauskaite, G., Streimikiene, D. (2021). *Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.

<sup>7</sup> Orazalin, N., Baydauletov, M. (2020). *Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664-1676.

<sup>8</sup> Evelina, K. (2018). *The impact of proactive corporate social responsibility strategy on competitive advantages*, in *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4 (16)).

Dal lato dei dipendenti, si delinea la prospettiva di poter gestire vita lavorativa e privata, incremento dell'engagement e della produttività grazie ad un ambiente di lavoro positivo, rafforzamento della salute e della sicurezza sul posto di lavoro, miglioramento del team-work e delle relazioni interpersonali, rispetto dei diritti umani;

Dal lato dell'azienda, la riduzione dei costi relativi ai consumi energetici e all'assenteismo, il rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale, un miglior rapporto con gli stakeholders, incremento delle vendite e della fidelizzazione, aumento delle capacità di Retention e Talent Acquisition, nuove opportunità di business e elevati risultati economici.

Le CSR, in virtù di quanto appreso sopra, agiscono su due dimensioni contemporaneamente, una interna e una esterna<sup>12</sup>:

- La dimensione interna si occupa della gestione delle risorse umane, la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, le trasformazioni industriali e l'impatto ambientale. Nella gestione delle risorse umane rientrano la conciliazione tra lavoro e vita privata, la parità di retribuzione e di opportunità di carriera tra uomo e donna, l'inclusione, la formazione continua durante tutta la carriera lavorativa, il coinvolgimento dei dipendenti. Per quanto riguarda la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, le aziende possono, in aggiunta a quanto sancito dalla legislazione, sviluppare criteri di certificazione e adottare ulteriori forme di tutela. A seguito dei cambiamenti economici, tecnologici e sociali che stanno vivendo, le imprese devono affrontare una trasformazione industriale che non può non coinvolgere tutte le parti interessate, tra cui il personale, cercando di ridurre i licenziamenti e promuovendo la riconversione

---

<sup>9</sup> Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.

<sup>10</sup> Lindholm, L. (2018). The use of corporate social responsibility in employer branding. In *Developing Insights on Branding in the B2B Context*. Emerald Publishing Limited.

<sup>11</sup> Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.

<sup>12</sup> Al riguardo, si veda <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>

professionale dei lavoratori. Infine, la riduzione dell'impatto ambientale permettere una riduzione dei costi di produzione, come il risparmio energetico o la riduzione dei rifiuti prodotti.

- L'altra dimensione, quella esterna, si focalizza sul rapporto che l'azienda instaura con la comunità locale e tutti gli stakeholders e la promozione dei diritti umani e dell'ambiente. Un ambiente non inquinato e una comunità vitale incidono fortemente sulla crescita dell'azienda, la quale dovrebbe favorire lo sviluppo del lavoro e della formazione, proporre servizi per i dipendenti, sostenere le organizzazioni non profit e l'associazionismo, assumere personale tra le categorie svantaggiate e promuovere l'educazione ecologica. Aspetti che un'azienda deve considerare anche nei casi di partnership commerciali, stringendo accordi con aziende che condividono i propri valori. Inoltre, una grande impresa può beneficiare dello sviluppo commerciale nei territori dove opera, avviando programmi di sviluppo imprenditoriali e sostenendo le start-up. È anche opportuno che i prodotti e i servizi commercializzati siano pensati per essere utili e accessibili al maggior numero di persone, compresi i disabili. Infine, l'impegno nella promozione dei diritti umani, adottando regole di condotta da estendere a fornitori e partner.

Le CSR, per definirsi tali, devono rispettare una serie di criteri e ottenere una certificazione che valuta il rispetto di requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali. Nel caso dello standard SA 8000<sup>13</sup> (Social Accountability, cioè rendiconto sociale), il più diffuso a livello mondiale, i requisiti da analizzare sono 8: l'esclusione del lavoro minorile e del lavoro forzato, orari di lavoro che rispettino la legge, una retribuzione dignitosa per ogni lavoratore, la libertà di associazionismo sindacale, il diritto dei lavoratori di essere tutelati dalla contrattazione collettiva, la sicurezza sul lavoro, la salubrità del luogo di lavoro, impedire qualsiasi forma di discriminazione. Per fare ciò, spesso, come nel caso dello standard ISO 26000<sup>14</sup>, si richiede il contributo dei rappresentanti di diverse categorie di stakeholders,

---

<sup>13</sup> <https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Responsabilita-Sociale/SA-8000>

<sup>14</sup> [http://store.uni.com/catalogo/index.php/uni-iso-26000-2010?josso\\_back\\_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso\\_cmd=login\\_optional&josso\\_partnerapp\\_host=store.uni.com](http://store.uni.com/catalogo/index.php/uni-iso-26000-2010?josso_back_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso_cmd=login_optional&josso_partnerapp_host=store.uni.com)

come imprese, governi, lavoratori, consumatori. I benefici che se ne ottengono riguardano il rafforzamento del rapporto con gli stakeholder e un miglior dialogo con le Istituzioni Pubbliche, riducendo le conflittualità ed instaurando un rapporto di collaborazione. In definitiva, gli attori che entrano in gioco sono molteplici e ognuno di essi ricopre un ruolo fondamentale nella promozione della responsabilità sociale. Innanzitutto, le istituzioni pubbliche, che promuovono e sostengono le aziende nell'adozione di queste pratiche. Aziende che sono le protagoniste principali, in quanto elaborano azioni responsabili che tengano conto delle possibili implicazioni sociali ed ambientali. Infine, vi sono le parti sociali (sindacati, associazioni dei consumatori, il terzo settore, movimenti ambientalisti, ecc...) che esprimono l'interesse della società orientando le azioni delle imprese.

### **3. Il green HR: tra business sostenibile e benessere dei collaboratori**

Con l'approvazione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, le organizzazioni contemporanee si trovano a dover affrontare due grandi sfide: da un lato l'attrarre, il mantenere e lo sviluppare talenti; dall'altro l'implementazione di un sistema di gestione delle risorse umane che sia in grado di incontrare quelli che sono gli obiettivi economici, sociali e ambientali, i quali riguardano ogni tipo di organizzazione. Ma come è possibile integrare le strategie di sostenibilità all'interno delle organizzazioni? Cosa significa progettare processi e pratiche HR nel rispetto dei principi della sostenibilità? Queste sono domande che si pone (o che si dovrebbe porre) chi si trova oggi a gestire e valorizzare il capitale umano in azienda. Sebbene non sia possibile offrire una risposta univoca ed esaustiva a quesiti di tale complessità, può aiutare approfondire i temi sviluppati all'interno di un nuovo filone di studio che si va affermando in ambito HR e che va sotto il titolo di "Sustainable Human Resource Management" (Sustainable HRM). Con tale termine ci si riferisce all'utilizzo di strumenti HR finalizzati ad integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle organizzazioni, attraverso la progettazione di

sistemi di gestione e sviluppo del personale in grado di sostenere il raggiungimento di performance sostenibili da parte dell'impresa. Il Sustainable HRM in particolare, contribuisce a creare e/o rafforzare le competenze, la motivazione, i valori e la fiducia che sono necessari affinché l'impresa possa ottenere i risultati economici, sociali ed ambientali desiderati. L'obiettivo del Sustainable HRM è pertanto quello di rendere operativi gli obiettivi e le strategie di sostenibilità aziendale, attraverso l'impiego di politiche e pratiche HR in grado di valorizzare l'equità, lo sviluppo e il benessere, e che risultino al contempo efficaci nel promuovere la tutela dell'ambiente. Dunque, due sono i ruoli (nuovi) che vengono affidati ai responsabili del personale:

- sostenere la strategia di sostenibilità a livello corporate, attraverso l'impiego di processi e strumenti HR che aiutino a diffondere i valori della sostenibilità tra la cultura, i comportamenti e le pratiche aziendali;
- gestire il personale secondo i principi della sostenibilità, attraverso l'impiego di processi e pratiche HR in grado di sostenere e promuovere il "benessere" di chi lavora in azienda.

Nel primo caso, si fa riferimento a pratiche HR tese ad allineare i valori e i comportamenti dei dipendenti agli obiettivi di sostenibilità delle imprese. Nel secondo caso, si tratta invece di progettare sistemi di lavoro e processi HR tesi a soddisfare i bisogni e le aspettative personali e professionali dei dipendenti. Le iniziative possibili in questo ambito sono le più varie. E' questo il caso dei servizi di welfare aziendale, delle iniziative a sostegno dell'occupabilità dei dipendenti, dei modelli di *smart working*, dei programmi a tutela della *diversity*.

### 3.1. Il Welfare aziendale.

*“Per welfare aziendale si intende il complesso delle erogazioni e prestazioni che un'azienda riconosce ai propri dipendenti con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa.”.* Così l'Enciclopedia Treccani definisce il welfare aziendale, ampliandone il significato ben oltre i vantaggi fiscali. Uno degli obiettivi delle iniziative di welfare è quello di migliorare la qualità della vita dei collaboratori e dei loro familiari, in modo da contribuire attivamente

al loro benessere anche al di fuori dell'azienda. Introdurre un piano di welfare aziendale comporta numerosi vantaggi economici sia per i dipendenti, sia per le aziende. Per quanto riguarda i lavoratori, in base alla normativa vigente, i servizi di welfare come viaggi, corsi di formazione, asili, check up medici e abbonamenti per la mobilità sono detassati. Convertire il premio di risultato in beni e servizi, comporta una defiscalizzazione e decontribuzione. Ciò aumenta di conseguenza il loro potere d'acquisto. Tuttavia, i veri benefici per i collaboratori riguardano il loro benessere e il miglioramento della qualità della vita al di fuori dell'ambiente di lavoro: soddisfare i loro reali bisogni, come migliorare il work life balance o risolvere un problema concreto, implica anche un aumento del loro rendimento. Il welfare aziendale diventa cruciale anche per la crescita delle aziende: il maggiore benessere dei collaboratori implica una crescita della motivazione e, di conseguenza, anche della produttività. Inoltre, la loro maggiore serenità influisce fortemente sul clima aziendale, che risulta più disteso e collaborativo. L'impatto del welfare aziendale è anche molto forte sull'employer branding e sulla riduzione del turnover: offrire ai dipendenti servizi di welfare influisce sull'attrattività che l'azienda ha all'esterno verso nuove possibili risorse e sulla capacità di tenere con sé i propri talenti. Ma Quali sono realmente le misure che contribuiscono a migliorare il clima aziendale?

Secondo i risultati di un sondaggio realizzato da IPSOS nel 2017, il campione di dipendenti intervistato apprezza in modo particolare i benefit con i quali l'azienda si propone di supportare la sfera privata, ecco alcuni esempi:

- assicurazioni sanitarie integrative o convenzioni con strutture mediche;
- aiuti alla famiglia (servizi di baby-sitting e di assistenza agli anziani);
- benefit per il tempo libero, il benessere e le attività culturali.

I benefit che possono essere offerti in azienda a sostegno del work life balance e della qualità della vita danno origine ai piani di welfare, ma possono anche essere individuate soluzioni più flessibili, attraverso buoni shopping facili e veloci da ordinare e ricevere, per adeguarsi rapidamente anche alle nuove disposizioni previste dai rinnovi dei Contratti Collettivi Nazionali. Ciò che invece non risulta

molto gradito, perché è visto come un ostacolo al *work life balance*, è la possibilità di usufruire di strumenti quali notebook e telefono aziendale. Pur trattandosi di dispositivi che facilitano le comunicazioni, infatti, la connessione continua non permette di separare in modo adeguato la vita privata da quella professionale. A tal proposito, vale la pena dedicare un breve approfondimento su questo equilibrio anche in modalità di lavoro più ibride, come lo *smart working*.

### 3.2. *Smart working: vantaggi e svantaggi.*

Innanzitutto, cos'è lo *smart working*? Non si tratta semplicemente di lavorare da casa, ma di un nuovo modello aziendale in cui non è necessario avere sempre sott'occhio il dipendente seduto alla sua scrivania per verificare che quest'ultimo compia il suo lavoro: al dipendente saranno invece assegnati obiettivi e progetti da perseguire senza vincoli di orario o di luogo di lavoro e da misurare insieme al proprio referente una volta raggiunto il momento della consegna. Ecco perché si parla di cambio di mentalità: lo *smart working* è una rivoluzione per l'organizzazione di un'azienda, prevede l'impegno e la dedizione al lavoro che si fa da parte di tutti, responsabilizzando i dipendenti e al tempo stesso riconoscendo il valore di ciò che fanno. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (nato nel 2012) ne monitora la diffusione e identifica le best practices, al fine di stimolarne l'introduzione; grazie alle ricerche condotte sappiamo che nel 2019:

- gli smart worker sono ormai circa 570mila, con un aumento del 20% sul 2018;
- sono più soddisfatti e coinvolti nel loro lavoro degli altri dipendenti «tradizionali»: il 76% si dice soddisfatto della sua professione, contro il 55% degli altri dipendenti; uno su tre si sente pienamente coinvolto nella realtà in cui opera e ne condivide valori, obiettivi e priorità, contro il 21% dei colleghi;
- le grandi imprese che hanno avviato progetti di Smart Working sono il 58%, in lieve crescita rispetto al 56% del 2018;
- anche il dato per le PMI è in crescita (dall'8% del 2018 al 12% attuale, a cui aggiungere i progetti informali dal 16% al 18%) ma

aumenta anche il dato di quelle aziende disinteressate al tema (dal 38% al 51%);

- nella Pubblica Amministrazione si registra la crescita più significativa (anche se il ritardo resta significativo): in un anno sono raddoppiati i progetti strutturati (passando dall'8% al 16%), il 7% delle PA ha attivato iniziative informali (l'1% del 2018) e il 6% le avvierà nei prossimi dodici mesi;

L'obiettivo dello *smart working* è quello di offrire ai collaboratori l'opportunità di aumentare la soddisfazione, cosicché possano dedicare più tempo alle attività che li aiutano a stare bene. In questo modo si è in grado di diffondere benessere e ridurre lo stress; le eventuali preoccupazioni rispetto agli aspetti extra-lavorativi vengono meno, insieme alle conseguenti tensioni che si possono generare, e così migliora anche la qualità del sonno. Si potrebbe però innescare un meccanismo per cui il collaboratore si trova a passare ancora più tempo davanti allo schermo del proprio computer (o dello smartphone); in questo caso può intervenire il dipartimento HR con alcuni consigli e iniziative. Come per le buone abitudini lavorative in sede, vale il consiglio di dedicare del tempo tutti i giorni alle passeggiate all'aria aperta e di non dimenticarsi di fare attenzione alla pausa pranzo. Oltre alla *best practice* di trascorrere le pause dedicate al pranzo lontani dai monitor e dai device, i pasti dovrebbero essere il più possibile bilanciati, in modo da consentire quella ricarica di energia necessaria a mantenere alti i livelli di concentrazione. Inoltre, l'ufficio Risorse Umane ha la possibilità di promuovere attività e suggerimenti per fare in modo che lo *smart working* non abbia solo il vantaggio di non doversi muovere, magari nel traffico, per raggiungere la sede di lavoro, ma diventi una dimostrazione di attenzione dell'azienda nei confronti dei collaboratori. I vantaggi elencati riguardano dipendente e azienda, ma l'aspetto più interessante dello *smart working* è che porta beneficio all'intera comunità e all'ambiente. Basta rifletterci per collegare i due aspetti: limitare gli spostamenti consente di risparmiare tempo ed evitare lo stress, ma anche di ridurre le emissioni di CO2 legate ai mezzi di trasporto.

Se tutti percorressimo a piedi o in bicicletta la distanza tra casa e lo studio o il coworking che abbiamo scelto come sede, o lavorassimo direttamente a casa potremmo ridurre il numero di automobili in

circolazione – con conseguente risparmio economico per chi ne può fare a meno – e quindi le emissioni di particolato e altre sostanze inquinanti. Per non parlare, poi, di quelle zone in cui i trasporti pubblici sono carenti o inesistenti – a partire dalle zone appenniniche dell'Italia fino all'Asia e gli Stati Uniti – dove ci si sposta solo in macchina.

### *3.3. Diversità ed inclusione.*

Da uno studio realizzato da Italian Insurtech Association (IIA) in collaborazione con “Valore D”<sup>15</sup> è emerso che il 71,7% delle donne sono posizionate al livello impiegatizio. La ricerca, che promuove il quinto obiettivo dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite relativo alla Gender Equality, è incentrata sulla diversity nell'ecosistema Insurtech e ha coinvolto gli associati di IIA che si sono resi disponibili al monitoraggio attraverso l'Inclusion Impact Index, uno strumento digitale facile e concreto che permette di misurare l'efficacia delle politiche di diversità e inclusione in un'azienda, di valutarne il reale impatto organizzativo. I dati emersi mostrano che quasi la metà (48.1%) delle popolazioni aziendali sono composte da donne, ma nonostante questa quasi parità, la maggior parte delle donne sono posizionate a livello di impiegato, mentre a livello dirigente e quadro le donne sono in numero inferiore rispetto agli uomini, sia nel confronto diretto con gli uomini (52.6% delle donne impiegato contro 47.4% degli uomini), sia osservando solo il genere femminile (71.7% del totale delle donne è impiegata). Quasi un terzo della prima linea delle società in analisi è costituito da donne (29.3%), risultato abbastanza lontano dal raggiungimento della parità, e nei Cda delle stesse è presente il 27.9% di donne tra i consiglieri; tra queste, il 66.7% delle consigliere ricoprono ruoli non-executive. I dati evidenziano una bassa presenza di politiche dedicate ai piani di successione dei ruoli apicali, essendo presenti solo in un terzo delle

---

<sup>15</sup> L'IIA è un'associazione di imprese e professionisti che operano nella filiera assicurativa e sono fautori di un processo di applicazione massiva delle nuove tecnologie all'industria assicurativa italiana. L'associazione “Valore D” è un insieme di imprese che promuove l'equilibrio di genere e la cultura inclusiva per la crescita delle aziende e del Paese.

società partecipanti; e anche quando presenti, ricadono essenzialmente sul genere maschile (che ricopre il 61.5% dei posti nelle pipeline)<sup>16</sup>.

Promuovere una cultura di genere e favorire l'inclusione in azienda può fare la differenza in termini di performance e di aumento di competitività. Bisogna includere secondo il principio delle pari opportunità tutte le persone, non solo per la diversità di genere, ma anche per quella generazionale e culturale. Se queste diversità sono valorizzate, producono innovazione, competitività e quindi crescita. Ad esempio, è stato appurato, che un'azienda che al proprio interno ha almeno il 15% di donne nel Senior Management, registra in media utili superiori del 15,3%. E ciò perché uno stile di leadership e un punto di vista diversi contribuiscono a portare innovazione e a capire meglio il mercato. Gestire le diversità e valorizzarle è diventato sempre più importante nel mondo HR al punto che in alcune aziende la gestione della diversità è un vero e proprio approccio che ha preso il nome di *Diversity Management*. Infatti, è fondamentale che le persone si sentano tenute in considerazione a partire dall'iter di selezione, per proseguire poi con il processo di assunzione in cui vengono gestite, formate, valutate e premiate. Insomma, è essenziale che l'inclusione vada di pari passo con la *diversity* in tutto il *recruitment*. La Legge sulle Pari Opportunità è chiara, ma non sempre applicata: nei *job posting* non dovrebbero essere indicati né l'età né tantomeno il genere, ma bisognerebbe scrivere delle *job description* che siano il più neutre possibile in modo da rendere la *candidate experience* un momento in cui tutti gli aspiranti candidati si possano sentire a loro agio. Anche il processo di assunzione con le domande per il colloquio deve andare in tale direzione, con l'obiettivo di trovare le persone più adatte per quel lavoro in base alle loro competenze e non per "simpatie". Gli HR hanno però un ruolo che va oltre quello di ricerca e selezione del personale; devono impegnarsi per costruire un'azienda che sia diversificata e non possono farlo da soli, ma devono coinvolgere in primis i membri del loro team e allo stesso tempo chi ha ruoli apicali. Devono cercare di porre le basi perché una cultura della *diversity* diventi parte preponderante della cultura aziendale.

---

<sup>16</sup> Cfr. <https://www.milanofinanza.it/news/assicurazioni-ancora-un-forte-il-gap-di-genere-202104161751189264>, 16 aprile 2021.

#### 4. La sostenibilità nelle aziende.

Lo sviluppo sostenibile è “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

Peraltro, a distanza di più di trent'anni, questo concetto, pur essendo sempre valido, si è arricchito: se l'ambiente in passato era visto come l'unico profilo della sostenibilità che faceva da contraltare allo sviluppo socio-economico, oggi è uno dei tre profili di sostenibilità; vale a dire, la sostenibilità ambientale, sociale ed economica: tre aspetti imprescindibili e interconnessi, e non più antitetici. L'impatto su uno di questi aspetti provoca inevitabilmente delle ripercussioni sugli altri due

##### 4.1. Il progetto *Move to Zero* della Nike

“Se non c'è un pianeta, non c'è sport”: a causa dell'aumento dell'umidità e del caldo, che renderebbe impossibile una prestazione agonistica, si stima che entro il 2050 le giornate in cui praticare sport si ridurranno notevolmente. È da questa constatazione che è partito “Move to Zero”<sup>17</sup>, il progetto elaborato dalla Nike per annullare completamente gli sprechi e le emissioni di carbonio, salvaguardando il futuro dello sport e dell'ambiente. Fondamentale in questo senso è l'attenzione che l'azienda pone verso la scelta dei materiali, rappresentanti una buona parte dell'impatto di qualsiasi prodotto, riutilizzando plastica, filati e tessuti esistenti (soprattutto poliestere, cotone e nylon). Nike intende usare per produrre capi di abbigliamento e scarpe il 99 per cento di plastica proveniente dalle discariche, a partire dal miliardo di bottiglie all'anno che già impiega per creare i filati delle nuove maglie tecniche e le tomaie per scarpe Flyknit. L'azienda ha presentato nel corso degli anni diversi prodotti, come appunto il Nike Flyknit, un tessuto leggero per tomaie di scarpe fatte con 6-7 bottiglie di plastica ognuna, o il Nike Flyleather, che lega almeno il 50% di fibre di pelle riciclate con fibre sintetiche tramite un

---

<sup>17</sup> <https://www.nike.com/it/sostenibilita>

processo ad acqua che mantiene sensazione e odore simili a quelli della pelle naturale. «Abbiamo scelto la sostenibilità perché era la cosa giusta da fare», spiega Noel Kinder, Chief Sustainability Officer di Nike, in un'intervista a Wired.it<sup>18</sup>, «utilizzare il potere dello sport per far progredire il mondo, soprattutto nella lotta al cambiamento climatico, creando prodotti che devono dimostrare ai consumatori che essere sostenibili è possibile». I risultati, pubblicati sul bilancio di sostenibilità del 2020, parlano chiaro: è stato ridotto l'uso di acqua dolce del 30%, per un risparmio di 40 miliardi di litri di acqua; nelle strutture degli Stati Uniti e del Canada si utilizza solo 100% energia rinnovabile; i fornitori di prodotti finiti per calzature di primo livello hanno sottratto alle discariche il 99,9% degli scarti di produzione. Dal report emerge anche l'impegno nel sociale, che ha portato la Nike ad aumentare la rappresentanza femminile (ora al 49,5%) e multietnica (ora al 29% ai livelli di vicepresidenza e al 49% tra gli stagisti), a investire centinaia di milioni di dollari nell'impatto sulla comunità, specialmente legata alle discriminazioni etniche, e infine ha piantato un milione di alberi.

#### *4.2. La trasformazione della vision della Philip Morris*

La Philip Morris International al fine di creare un futuro senza fumo, si rifà espressamente all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, effettuando una netta trasformazione della vision e, di conseguenza, anche della mission aziendale unitamente ad un rinnovo dei valori di fondo, al fine di rappresentare la riconfigurazione di business che l'azienda sta affrontando e porre il tutto come guida nel cambiamento per i dipendenti, la leadership e l'impresa stessa.

L'obiettivo principale è quello di garantire un contributo concreto alla società, coerentemente con le aree di competenza, a partire dall'SDG n. 3 "Salute e Benessere" che mira a garantire una vita sana e a promuovere il benessere di tutti a tutte le età. Tutti gli SDG rappresentano un importante punto di riferimento nella definizione della strategia e delle azioni che l'azienda intraprende sia in ambito di

---

<sup>18</sup> <https://www.wired.it/attualita/ambiente/2021/04/22/move-to-zero-nike-sostenibilita/>

business che in qualità di attore economico e sociale. In tale ottica, l'Azienda si impegna in settori e attività dove può offrire un contributo significativo attraverso investimenti e progetti dedicati. Pertanto l'Azienda rivolge la propria attenzione a quelle tematiche dove può intervenire e fare la differenza, coerentemente con il suo business. Il primo SDG di rilievo per l'organizzazione è il n.3 "Salute e Benessere". Infatti, se il modo migliore per evitare il danno del fumo è non iniziare mai oppure smettere, ci sono fumatori adulti che non lo fanno. Per queste persone, la mission di Philip Morris è quella di fornire valide alternative al fumo, con una visione di lungo periodo che mira a realizzare un futuro senza fumo. L'impegno dell'azienda in questa direzione si sostanzia anche nell'allocazione delle risorse aziendali: ad esempio, il 98% degli investimenti in ricerca e sviluppo sono stati dedicati ai prodotti senza combustione. Ma non è l'unico SDG al quale l'azienda dedica attenzione e investimenti.

La Philip Morris Italia ha adottato rigidi protocolli volontari per regolare la commercializzazione dei propri prodotti, inclusi i prodotti a tabacco riscaldato e i dispositivi per il loro consumo, oltre a quanto previsto dalla legge italiana. Questo sforzo è fondamentale affinché tali prodotti siano venduti esclusivamente a fumatori maggiorenni e non vengano utilizzati da minorenni. In questo senso va l'impegno dell'azienda a dotare entro il 2023 tutti i dispositivi elettronici senza combustione di tecnologie avanzate per il controllo dell'età.

In particolare, Philip Morris Italia ha:

- dato piena applicazione alle Good Conversion Practices ("Buone Pratiche di Conversione");
- avviato il programma di prevenzione all'accesso dei minori (YAP o Youth Access Prevention);
- introdotto dei presidi di controllo della maggiore età su iqos.com.

Inoltre, la Philip Morris è tra i primi in Italia ad aver ottenuto la certificazione AWS per un utilizzo responsabile dell'acqua. Nell'ambito degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) per il 2030, l'obiettivo 6 è proprio dedicato alla risorsa acqua. Per questo, l'azienda promuove una gestione dell'acqua attenta e sostenibile, a partire dai campi di tabacco, grazie agli accordi di lungo termine con i partner, fino all'attività manifatturiera degli stabilimenti.

Ridurre l'impatto ambientale e l'emissione di anidride carbonica è al centro della strategia ambientale di Philip Morris International, soprattutto lungo la catena di approvvigionamento della materia prima più importante, e cioè il tabacco. Promuove insieme ai suoi partner l'adozione di energia proveniente da fonti rinnovabili, oltre a lavorare con i fornitori a strategie di abbattimento dell'impatto ecologico, in linea con gli obiettivi di riduzione delle emissioni. Ma non solo, l'Azienda si muove affinché tale tabacco sia coltivato in condizioni che tutelino l'ambiente, per consentire raccolti sostenibili, nel più alto rispetto dei diritti umani delle persone che lavorano con l'azienda. Per raggiungere tali obiettivi, nell'ambito del programma STP (Sustainable Tobacco Program), Philip Morris ha sviluppato un insieme di Buone Pratiche Agricole (Good Agricultural Practices o GAP), in base alle quali è possibile valutare i processi di coltivazione dei fornitori e identificare eventuali opportunità di miglioramento.<sup>19</sup>

*“Tra le società che abbiamo analizzato, Philip Morris International sembra aver adottato il maggior numero di misure volte a rendere trasparenti le politiche adottate per il rispetto dei diritti umani e le relative procedure di monitoraggio, anche rendendo pubblici sul proprio sito web le proprie relazioni sui progressi, oltre a diversi rapporti dettagliati da terzi.”<sup>20</sup>*

Lo scopo di Philip Morris Italia è quello di perseguire una strategia di sostenibilità di ampio respiro, coerente con le linee guida definite da Philip Morris International, e allo stesso tempo vicina alle necessità di tutta la filiera e alle aspettative degli stakeholder. Pertanto Philip Morris, persegue, in unione con tutte le affiliate del gruppo Philip Morris, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile identificati dalle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030, per contribuire a uno sviluppo responsabile, volto alla promozione del benessere delle persone che lavorano con essa e a proteggere l'ambiente.

Diversi progetti di mobilità sostenibile – come la mobilità intermodale, il *carpooling* e il *carsharing* – rientrano tra le attività che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, promuovendo l'adozione di pratiche rivolte alla riduzione

---

<sup>19</sup> <https://www.pmi.com/markets/italy/it/riepilogo>

<sup>20</sup> Cfr. *Human Rights Watch Report*, 2016

dell'impatto ambientale dell'azienda, oltre a fornire supporto ai dipendenti. L'attenzione alla biodiversità e alla tutela del patrimonio naturale sono i principi che hanno ispirato Philip Morris Italia a implementare un progetto con cui l'azienda ha eliminato tutti gli oggetti di plastica presenti negli uffici di Roma, dalle bottiglie d'acqua agli utensili in plastica monouso nelle cucine interne e nelle aree break. A partire da giugno 2019, questo ha permesso di eliminare fino a 428.000 oggetti in plastica usa e getta annualmente utilizzati dai circa 500 dipendenti. L'iniziativa ha raccolto il riconoscimento ufficiale del Ministero dell'Ambiente che ha inserito Philip Morris Italia nella lista delle aziende Plastic Free in Italia<sup>21</sup>.

## **5. Conclusioni.**

Prendere decisioni sostenibili e avviare veri e propri progetti in questa direzione risulta essere significativo per gli obiettivi di un'azienda: riduzione dei costi e degli sprechi, aumento delle vendite, nuovi posti di lavoro.

L'immagine aziendale potrebbe, innanzitutto, giovare da politiche di riduzione dell'impatto ambientale. La raccolta differenziata è, si spera, ormai adottata da tutte le imprese, ma quante di loro hanno avviato il processo di riduzione/eliminazione della carta e della plastica? Abbiamo pensato noi ad alcune soluzioni che si potrebbero adottare, per esempio, si potrebbero dotare i dipendenti di borracce in metallo o alluminio che andrebbero a sostituire le bottiglie e i bicchieri di plastica, ma anche gli erogatori dell'acqua. In tal senso, installare un depuratore d'acqua potrebbe facilitare questo processo, eliminando gli stessi erogatori e i distributori di acqua. Se un'azienda dovesse avere una mensa si potrebbe sostituire con buoni pasto, incentivando i lavoratori a portarsi il cibo da casa (in appositi contenitori riutilizzabili forniti dalla stessa). In alternativa, qualora non si riuscisse a fare a meno della mensa, si potrebbe suggerire l'uso di stoviglie fatte di carta o plastica riciclata e riciclabile. Ridurre poi il materiale stampato preferendo metodi più digital per la circolazione

---

<sup>21</sup> <https://www.pmi.com/markets/italy/it/riepilogo>

delle informazioni, come erogazione busta paga e documenti ufficiali attraverso software o app che consentano la firma digitale. Inoltre, la figura del *mobility manager* potrebbe assumere un ruolo chiave nella politica di un'azienda, gestendo gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti e favorendo quindi l'utilizzo di trasporti sostenibili, come treni, bici, car sharing. Una soluzione potrebbe essere l'attivazione di una mailing list dove i dipendenti possono organizzarsi tra loro e condividere i trasporti privati.

Con un occhio all'ambiente e l'altro sui lavoratori, le azioni che si possono intraprendere per favorire il benessere di questi ultimi e garantire una maggiore conciliazione casa-lavoro sono diverse. In primo luogo, si potrebbe condurre un'indagine sui dipendenti per comprendere le loro preferenze circa i benefit con i quali l'azienda si propone di supportare la sfera privata, attivando politiche di Welfare che migliorino in questo modo la soddisfazione e il clima aziendale. Si può intervenire di conseguenza sulla gestione degli orari di lavoro, rendendoli più flessibili, adottando metodi quali lo smart working o il lavoro per obiettivi e non ad orari. Per quanto riguarda i lavoratori con figli, l'azienda può predisporre asili nido all'interno di essa o rilasciare bonus babysitter migliorando la conciliazione vita privata-lavoro. Si potrebbe poi garantire una maggiore diversità e inclusione incentivando l'assunzione di persone a prescindere dal loro sesso, etnia, religione ed età. Per assicurare un alto livello delle performance dei lavoratori e una crescita costante, sia loro sia dell'azienda, dal nostro punto di vista il modo di fare formazione potrebbe essere svolto tramite metodi innovativi, quali per esempio la *gamification*, offrendo al lavoratore un'opportunità alternativa e stimolante per migliorare sé stesso. Con la previsione di bonus e premi si potrebbe infine garantire una maggiore soddisfazione ai lavoratori che s'impegnano di più, vedendo così riconosciuti i propri sforzi.

In conclusione, l'analisi svolta all'interno del presente elaborato ci consente di fare alcune considerazioni finali. In primo luogo, vedere come le aziende si stanno muovendo per raggiungere gli obiettivi dell'agenda 2030, su tutti: OSS 5 (parità di genere), OSS 7 (energia pulita), OSS 8 (lavoro dignitoso e crescita economica), OSS 9 (promuovere l'innovazione), OSS 10 (ridurre le disuguaglianze). Occorre anche rilevare come la sfida della sostenibilità può essere

affrontata solo se si sarà in grado di creare una reale sinergia fra i diversi attori coinvolti, sia in ordine alla definizione delle regole del gioco che all'applicazione delle stesse: "imporre" la sostenibilità, non percependola come un proprio ideale, la svuoterebbe di significato; stimolarne e incoraggiarne la diffusione, rendendola una vera e propria cultura, porta a un cambio del paradigma sostanziale, che rende la dimensione economica e sociale dell'impresa come complementari, in un contesto dove la sostenibilità diventa un presupposto e non più una scelta<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Cfr. R. RANDAZZO, G. TAFFARI, *La dimensione giuridica degli SDGSs*, in *Cooperative e enti non profit*, n. 8-9, 2019, 26-32.



## TRASFORMAZIONE DIGITALE: UNA PROSPETTIVA PER L'ATTIVITA' DI RECRUITMENT

di LUCA VENERUSO\*

La trasformazione digitale è un processo di evoluzione che riguarda anche i modelli aziendali. Consiste in un cambiamento radicale attuato mediante strumenti digitali. Il termine descrive l'adozione di tecnologie e di cambiamenti nella cultura aziendale, mirati a migliorare o a sostituire gli approcci esistenti. Sotto questo profilo, la *digital transformation* non è quindi un prodotto o una soluzione da acquistare, ma un approccio che implica l'uso delle Ict in qualsiasi settore.

In un mondo sempre più influenzato dagli effetti della pandemia, si è assistito ad una forte accelerazione del processo di *digital transformation* delle piccole, grandi e medie imprese.

Tutti anche per ragioni di tutela della salute, si sono dovuti adattare alle nuove condizioni, di vita e di lavoro. Inevitabilmente ciò ha avuto un fortissimo impatto sul mercato del lavoro, aumentando enormemente la domanda di profili che possano accompagnare e supportare le aziende nel processo di digitalizzazione (programmatori informatici, sistemisti, *software developer*, *software engineer*, *cyber security engineer*).

Già oggi si assiste ad un notevole *mismatch* tra domanda e offerta di professionalità, in un mercato contrassegnato dalla ricerca di professionisti iper-qualificati e con competenze molto verticali, legate alla trasformazione digitale. Profili sui quali è in atto una vera e propria battaglia tra aziende per assicurarsi le *hard skill* necessarie a primeggiare nel proprio settore di riferimento.

L'impatto che questa dinamica ha sul mondo delle Risorse Umane, con particolare riferimento alla Ricerca & Selezione, è fortissimo perché comporta necessariamente una drastica riduzione del *time to hire*.

---

\* Agenzia per il lavoro Selefor

In una competizione così agguerrita diventa fondamentale la capacità di utilizzare le diverse tecnologie, in particolare l'Intelligenza Artificiale (I.A.), in modo da accelerare il processo di ricerca, individuazione e acquisizione dei profili più idonei rispetto alle esigenze emerse.

La riduzione del *time to hire* è un problema che hanno dovuto fronteggiare i *recruiter* degli Hotel Hilton, che ogni giorno ricevevano migliaia di candidature di persone desiderose di lavorare per l'azienda. Prima dell'introduzione dell'I.A., il personale HR impiegava fino a 6 settimane per condurre il futuro dipendente dalla candidatura all'assunzione.

Oggi Hilton utilizza l'intelligenza artificiale per intervistare i candidati nella fase iniziale del recruiting: un sofisticato chatbot risponde a tutte le domande di un candidato e arriva persino a intervistarlo tramite video, in quanto programmato per individuare proprio le risposte che i reclutatori cercano.

Una volta completato questo processo, il software AI seleziona le persone più adatte e presenta i dati ai recruiter che subentreranno nelle fasi successive.

L'Introduzione dell'I.A. ha ridotto dell'85% le tempistiche: le sei settimane iniziali si sono ridotte a una.

Le applicazioni di intelligenza artificiale possono migliorare la ricerca dei professionisti in quanto ci si può avvalere del loro supporto durante le diverse fasi del processo di recruiting: nella fase di *screening* l'intelligenza artificiale consente di individuare i candidati più idonei rispetto alla posizione aperte, ad esempio attraverso la ricerca di *key words* presenti nel *Curriculum* del candidato; nella fase di selezione spesso i candidati lamentano l'assenza di un *feedback* da parte delle aziende, criticità risolvibile attraverso l'automazione delle risposte che consentono di tenere i candidati costantemente aggiornati sull'iter selettivo cui hanno preso parte.

Pertanto, l'aspetto critico del ricorso all'I.A. riguarda l'assenza della componente umana nel processo di selezione. In questo caso bisogna ricordare che l'I.A. non si sostituisce alla persona (il professionista HR), ma è complementare a questa: è semplicemente un *tool* in più a disposizione del *recruiter* e del Responsabile HR che si alleggeriscono

di tutte le attività di *routine* e possono dedicare più tempo al rapporto umano.

Illuminante è quanto hanno scritto Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee per la rivista *Harvard Business Review* sull'Intelligenza Artificiale: *“Nel prossimo decennio, l'AI non sostituirà i manager. Ma quei manager che usano l'intelligenza artificiale sostituiranno quelli che non lo fanno”*.

