

**SOSTENIBILITÀ, IMPRESE, LAVORO  
UNA RIFLESSIONE CRITICA**

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY ENRICO CORI AND LUCA PIERO VECCHIO**

*Abstract*

In recent years, sustainability has become a very relevant issue in many areas of human experience and activity. Calls for radical transformations aimed at coping with sustainability constraints originated from a variety of realms and institutions, including academia, media, political actors, business companies and others. Despite the pervasiveness of such discourse, questions such as what is the actual meaning of sustainability, and how it can be promoted, are still unresolved. This ebook proposes a critical reflection through contributions from different disciplinary perspectives (economics, organization theory, psychology, labor law), addressing sustainability's difficulties, contradictions, and paradoxes. The goal is to help developing a better understanding of the complexity of this theme, while avoiding the risk of reducing sustainability to a mere slogan when, instead, it could become a concrete lever for change.

*Keywords*

Sustainability, Sustainable Development Goals, Sustainable organization, Organizational action.

Sostenibilità, imprese, lavoro. Una riflessione critica, Cori Enrico, Vecchio Luca Piero (Eds.).  
Bologna: TAO Digital Library, 2023.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2023 degli autori

ISBN: 978-88-98626-32-8  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/7320>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Enrico Cori, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento, Luca P. Vecchio

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di giugno 2023  
da TAO Digital Library – Bologna

# **SOSTENIBILITÀ, IMPRESE, LAVORO UNA RIFLESSIONE CRITICA**

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY ENRICO CORI AND LUCA PIERO VECCHIO**

## *Table of contents*

<b>ENRICO CORI, LUCA P. VECCHIO, Sostenibilità, imprese, lavoro. Una riflessione critica</b>	<b>1</b>
<b>MASSIMILIANO MAZZANTI, FRANCESCO NICOLLI, Obiettivi di sviluppo sostenibile</b>	<b>11</b>
<b>MASSIMO NERI, Organizzazione, cittadinanza, sostenibilità</b>	<b>20</b>
<b>LEONARDO POMPA, Miseria del digitalismo</b>	<b>33</b>
<b>ENRICO CORI, Sostenibilità sociale, organizzazione e benessere</b>	<b>45</b>
<b>LUCA P. VECCHIO, Psicologia e sostenibilità</b>	<b>56</b>
<b>IACOPO SENATORI, Sostenibilità e diritto del lavoro</b>	<b>67</b>

## **Sostenibilità, imprese, lavoro. Una riflessione critica**

*Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche*

*Luca P. Vecchio, Università degli Studi di Milano-Bicocca*

Vi sono parole in grado di rappresentare lo “spirito del tempo” di un dato periodo storico. Ciò perché, da un lato, si riferiscono alle “grandi questioni” che orientano le agende delle istituzioni e dei governi ma che – pure – riguardano la vita quotidiana di ciascuno; dall’altro lato, sono termini che evocano prospettive di cambiamento degli assetti sociali, politici, economici propri di una certa epoca e, dunque, rimandano a progetti che invitano a ripensare le forme di vita consolidate. Come tali, queste parole non si limitano a denotare fatti, concetti, ideologie ma assumono un significato in grado di alimentare speranze (o utopie?) in chi le ascolta e, in alcuni casi, di mobilitare energie e capacità di azione per promuovere una trasformazione.

Un esempio, per chiarire. Se capita di ascoltare o leggere le tre parole: “libertà”, “uguaglianza”, “fraternità”, ecco che, immediatamente, vengono alla mente le grandi rivoluzioni borghesi della fine del ‘700, gli eserciti napoleonici che travolgono il “vecchio mondo” dell’Europa delle grandi monarchie e delle corti imperiali, eredità della tradizione medioevale e poi rinascimentale, il progetto illuminista, la rivoluzione scientifica e, poi, industriale. Più avanti nel tempo, altri termini – quali “socialismo”, “comunismo” – hanno assunto il ruolo di “parole-simbolo” di un’epoca.

Facendo i dovuti distinguo, ai nostri giorni una di queste parole è certamente “sostenibilità”. Il termine ha una storia relativamente recente ma in modo repentino, in particolare in tempi recenti, è diventato pervasivo e, ormai, accompagna quasi ogni documento, pubblicazione, *report*, che affronti temi riguardanti lo sviluppo economico, il mondo delle imprese e del lavoro. Ma anche gran parte del discorso pubblico ruota attorno alla “sostenibilità”: dall’informazione trasmessa sui canali mass-mediatici e sulla rete, alla

comunicazione pubblicitaria, a numerosi eventi del mondo dello spettacolo. La sostenibilità, poi, è al centro delle agende dei governi nazionali e delle istituzioni sovranazionali. Basti citare il *Green Deal* europeo, che delinea le strategie dell'Unione Europea per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050; o il PNRR italiano, dove il riferimento alla sostenibilità è presente, di fatto, in tutte le missioni in cui il piano si articola, al di là degli espliciti richiami propri delle missioni dedicate alla transizione ecologica e alla mobilità, appunto, sostenibile (le quali, insieme, impegnano quasi la metà - il 44% - delle ingenti risorse messe a disposizione).

Tuttavia, a fronte di tale capillare presenza, che sembrerebbe indicare una comunità di intenti e di obiettivi, oltre alla consapevolezza di come sia urgente occuparsi di questo tema, la questione della sostenibilità resta controversa.

In primo luogo sul piano concettuale e teorico. Il fatto che il termine sia impiegato in una pluralità di situazioni e contesti - anche grandemente differenti l'uno dall'altro - è indice di una certa debolezza e imprecisione nell'individuare un chiaro campo dell'esperienza o una ben delineata linea di pensiero cui dovrebbe fare riferimento. Lo si coglie dalla stessa varietà di qualificazioni con cui si è cercato di caratterizzare la sostenibilità, che rimandano ad ambiti plurimi e distanti fra loro.

Una prima specificazione, tendenzialmente dominante, di tale locuzione propone una sua interpretazione in termini ambientalistici, riferendosi all'impatto delle attività antropiche sulle risorse naturali e alle conseguenze negative che pratiche insostenibili possono avere per la stessa sopravvivenza della specie umana. I problemi cui fa riferimento la "sostenibilità ambientale" rimandano a temi quali l'inquinamento, il cambiamento climatico, il risparmio energetico, per arrivare a proporre lo sviluppo di sistemi produttivi più efficienti e addirittura di modelli economici e di società più rispettosi dei limiti imposti dall'appartenere a un pianeta dalle risorse finite.

Ma accanto a questa accezione, vi è un altro modo di intendere la sostenibilità che ruota intorno ai temi delle diseguaglianze, della povertà, della

giustizia sociale, dell'equità e della partecipazione e che, nel contesto dell'impresa, è spesso collegato alle questioni della salute e della sicurezza del lavoro, dell'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, dell'inclusione e delle pari opportunità, dell'equità retributiva.

A queste due qualificazioni è poi da aggiungere l'accezione che fa riferimento alla "sostenibilità economica"<sup>1</sup>, intesa come conduzione secondo criteri di economicità ed efficienza di una attività in modo da assicurarne la persistenza nel tempo e la capacità di produrre valore e ricchezza per tutti gli *stakeholder* interessati.

Le dimensioni della sostenibilità, rapidamente richiamate, tratteggiano un insieme eterogeneo la cui composizione appare incerta e problematica, al di là dell'enfasi sulla necessità di una loro visione integrata, sinergica e sistemica che si rintraccia in molta parte della letteratura (in particolare la letteratura grigia) orientata a fornire indicazioni operative su come "realizzare" la sostenibilità. In realtà ogni accezione del termine prospetta linee d'azione in potenziale contrapposizione l'una con l'altra, se non necessariamente in termini teorici e di principio, certamente sul piano delle decisioni e azioni; si pensi alla spinta alla crescita continua derivante dalla prospettiva della "sostenibilità economica" che non sempre si concilia con la salvaguardia della natura e la rinuncia al consumo "senza freni" di risorse finite prospettate dalla "sostenibilità ambientale".

I richiami a uno sviluppo che sia sostenibile, definito fin dal 1987 nel *Rapporto Brundtland*<sup>2</sup> come lo sviluppo capace di "soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri", così come le proposte per sviluppare nuove "forme" di economia (ad esempio l'economia circolare in contrapposizione

---

<sup>1</sup> Nell'acronimo ESG che riassume le dimensioni della sostenibilità, la dimensione economica è rappresentata dalla lettera G che sta per *governance*, un termine forse più neutro di *economic* che, in questo modo, apparirebbe meno in contrasto con le altre dimensioni (*environmental* e *social*).

<sup>2</sup> Il *Rapporto Brundtland*, pubblicato nel 1987, è l'esito della Commissione Mondiale sullo Sviluppo e sull'Ambiente istituita quattro anni prima, presieduta dall'allora premier norvegese Gro Harlem Brundtland. È in tale rapporto che viene proposta la definizione di "sviluppo sostenibile" sopra citata.

all'economia lineare), nonché i documenti strategici prodotti al livello nazionale e sovranazionale per sostenere tali prospettive<sup>3</sup>, trovano difficoltà a tradursi in quel "cambio di paradigma" spesso invocato come necessario per trasformare realmente le forme di vita e i modelli produttivi attualmente dominanti, i cui fondamenti strutturali non paiono, peraltro, essere più che tanto messi in discussione. Forse un ulteriore esempio, questo, della fragilità di tali proposte, che risultano o troppo generiche o astratte, ovvero poco attente alle reali determinanti e ai reali fattori in gioco che definiscono le forme concrete in cui si strutturano i processi produttivi e, più in generale, i modelli economici.

D'altra parte, anche sul piano pragmatico, ovvero sul piano dei risultati delle iniziative volte a promuovere la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, ci si trova di fronte a un quadro problematico e contraddittorio. In riferimento alla sostenibilità ambientale, a dispetto della già ricordata enorme quantità di progetti, iniziative, dichiarazioni più o meno impegnative, documenti programmatici sottoscritti a tutti i livelli istituzionali (dalle Nazioni Unite, agli Stati nazionali, agli Enti locali, alle associazioni di rappresentanza), le iniziative di risparmio energetico e le scelte per adottare processi di approvvigionamento energetico basati su fonti rinnovabili risultano di difficile attuazione. Intanto, sebbene in questo caso intervengano anche fattori di ordine geopolitico e i risultati possano richiedere tempi lunghi per manifestarsi, la concentrazione di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera non diminuisce, raggiungendo – anzi – valori mai così alti negli ultimi 800.000 anni. Ma anche in ambiti dove si possono avere effetti più ravvicinati nel tempo, in quanto esiti di scelte più direttamente sotto il controllo di chi se ne assume la responsabilità, la sostenibilità fa fatica a diventare un

---

<sup>3</sup> Il numero di tali documenti è in continua crescita, così come sempre più numerose sono le istituzioni, gli enti, le associazioni che li producono (un fenomeno che, di per sé, meriterebbe uno studio *ad hoc*). A titolo puramente esemplificativo si possono citare i seguenti:

- il già citato Green Deal europeo del 2019;
- la Comunicazione della Commissione Europea per il Consiglio europeo di Göteborg del 2021 intitolata: "Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile";
- la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile del Ministero dell'Ambiente italiano del 2017;
- il documento, sempre del 2017, proposto congiuntamente dal Ministero dell'Ambiente e dal Ministero dello Sviluppo Economico italiani intitolato: "Verso un modello di economia circolare per l'Italia".

criterio effettivo per la conduzione delle attività di impresa, come dimostrano i casi di aziende (e le cronache giornalistiche li riportano con una certa frequenza) che pubblicano bilanci di sostenibilità e proclamano la centralità della persona, ma continuano a licenziare con un *sms*.

A fronte di tale complessità e delle contraddizioni che caratterizzano il tema della sostenibilità – così centrale e pervasivo tanto nel dibattito pubblico quanto nella speculazione teorica di matrice accademica – riteniamo utile sviluppare una riflessione critica sull'argomento, con particolare attenzione all'ambito dei contesti produttivi e del lavoro organizzato.

Pur riconoscendo il carattere trasversale della sostenibilità, che investe la società a tutti i livelli – dalle istituzioni alle amministrazioni pubbliche fino ai singoli cittadini con i loro comportamenti quotidiani più o meno “sostenibili” – il mondo delle imprese e del lavoro al suo interno ci pare uno tra i più coinvolti e “sfidati” da questo argomento. D'altra parte, proprio la messa in discussione dei modelli produttivi (e, più in generale, del sistema economico) attuali rappresenta una delle questioni “calde” in discussione. È, dunque, in riferimento al mondo delle imprese che la questione della sostenibilità rivela le sue contraddizioni in modo più marcato e dove si pongono, in maniera forse più chiara che in altri contesti, le sfide che la caratterizzano. La focalizzazione sulle imprese, peraltro, permette con relativa facilità – se si vuole – di allargare le proprie considerazioni ad ambiti diversi ma strettamente collegati o anche a prospettive di più ampio respiro; ad esempio, prendendo in esame il settore della finanza (si pensi al tema della finanza sostenibile) o sviluppando le proprie riflessioni intorno a questioni riguardanti i possibili cambiamenti del modello di sviluppo e la loro realizzabilità. Tornando a considerare una prospettiva organizzativa, si può altresì considerare la possibile convergenza tra le azioni rivolte alla sostenibilità e il tema del benessere, individuale e collettivo, delle persone al lavoro e nei contesti dove questo viene svolto.

Questo libro collettivo, lungi da porsi obiettivi definitivi, di convergenza dei significati, o di delimitazione del campo di indagine della sostenibilità, desidera proporsi come stimolo per il successivo sviluppo di una riflessione



ampia, aperta e feconda, non viziata da pregiudizi ideologici o da mode, per definizione passeggiere.

Le interpretazioni possibili della tematica sono, dunque, molto varie e non facilmente circoscrivibili né sussumibili in un orientamento di ordine superiore. Altrettanto ampio e vario è lo spettro dei temi oggetto di riflessione: dalla riflessione su quanto gli obiettivi della sostenibilità (ma quale, poi?) sono davvero assunti tra i criteri che orientano i processi di decisione e azione delle imprese, ai fattori che ostacolano o favoriscono la concreta attuazione di pratiche sostenibili; dalla valutazione di efficacia di iniziative e pratiche per la sostenibilità alla questione se il “cambiamento per la sostenibilità” abbia o meno specificità proprie rispetto ai processi di cambiamento e di trasformazione organizzativa delle imprese; dalla valutazione degli impatti sui processi decisionali, sugli ambiti di autonomia e discrezionalità, derivanti dal recepimento delle normative sulla sostenibilità nelle imprese, alle possibili relazioni osservabili tra orientamento alla sostenibilità e benessere organizzativo.

Pur consapevoli della varietà, della maturità e della ricchezza del dibattito scientifico sul tema della sostenibilità, che fin dagli anni Ottanta del secolo scorso ha interessato dapprima l’economia dello sviluppo e la geografia urbana e dello sviluppo, in seguito le discipline giuridiche, fino a divenire pervasivo negli studi di gestione e nelle differenti prospettive di analisi del lavoro, riteniamo che questo libro possa rappresentare un iniziale punto di riferimento per la diffusione di un orientamento multidisciplinare.

L’esplorazione del tema condotta dagli autori, tra i suoi esiti possibili, potrebbe permettere di delineare alcune traiettorie di ricerca intorno alle quali sviluppare collaborazioni che vadano oltre i tradizionali confini disciplinari. Perché la sostenibilità rappresenta una sfida anche sul piano degli orientamenti di studio e, per la sua complessità, impone di immaginare nuove pratiche, metodologie, mezzi di indagine, ma anche nuovi strumenti concettuali e criteri interpretativi. Sono, questi, altrettanti temi su cui varrebbe la pena sviluppare una riflessione critica.

La varietà di orientamenti, l'indeterminatezza delle definizioni, la pluralità di interpretazioni con cui si può affrontare il tema della sostenibilità, come testimonia l'ormai rigogliosa letteratura scientifica prodotto di differenti discipline, si ritrovano nell'eterogeneità dei contributi proposti dagli autori di questo libro.

Il primo capitolo – scritto da Massimiliano Mazzanti e Francesco Nicolli – mette in chiaro le difficoltà che si incontrano nel perseguire la sostenibilità e quanto sia importante una riflessione critica sul tema per evitare proposte velleitarie e “di facciata”. Gli autori considerano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, mostrando come il loro perseguimento richieda attente valutazioni e imponga di compiere delle scelte – che, aggiungerei, hanno necessariamente una valenza politica – trattandosi in molti casi di obiettivi rivali che, soprattutto nel breve periodo, non possono essere raggiunti in modo congiunto, a dispetto di quanto auspicato dall'Agenda stessa. Gli autori, nel discutere la difficoltà di conciliare gli obiettivi di sostenibilità ambientale con gli obiettivi della crescita economica o della riduzione delle diseguaglianze arrivano a indicare alcuni criteri che possono orientare le scelte da compiere.

Anche Massimo Neri – autore del secondo capitolo – avvia la sua riflessione richiamando le difficoltà definitorie e la debole fondazione teorica del costrutto di sostenibilità, centrando la sua attenzione dal punto di vista organizzativo. Per affrontare tali difficoltà, avanza la proposta di considerare la nozione di cittadinanza di impresa (*corporate citizenship*) quale possibile riferimento in grado di orientare le attività dell'organizzazione in direzioni coerenti con le tematiche della sostenibilità, sia sul versante “interno” della relazione impresa-lavoratori (un aspetto della sostenibilità sociale) sia sul versante “esterno” (recuperando la dimensione ambientale della sostenibilità). Centrale, nella sua riflessione, è la nozione di responsabilità che diventa, però, anche un elemento dirimente per distinguere un'interpretazione funzionalista dominante del concetto di cittadinanza d'impresa – criticata dall'autore – da una sua lettura che valorizzi la reale e concreta partecipazione degli attori

organizzativi. Con le parole dell'autore: "Il punto di arrivo sembrerebbe cioè l'orientamento a comprendere la concreta azionabilità della cittadinanza, il complesso processo di partecipazione e di integrazione nella comunità, a sua volta concepibile in termini processuali. [...] la possibilità di dare vita a questo flusso risiede nella facoltà propria di ciascun individuo di agire liberamente. Riflettere approfonditamente su questo tema [...] consentirebbe di declinare in modo significativo la nozione di responsabilità, senza limitarla alle strategie di adattamento-conformismo."

Leonardo Pompa, nel successivo capitolo, accosta nel suo discorso il tema della sostenibilità al tema della digitalizzazione. Ciò in base alla constatazione che spesso il digitale è proposto come una soluzione capace di ridurre gli impatti ambientali delle attività d'impresa. In realtà, a uno sguardo più attento e critico, il comparto digitale e le pratiche che abilita - ci ricorda l'autore - sono tutt'altro che sostenibili. Questo paradosso è l'occasione per un'importante riflessione sul ruolo delle retoriche narrative che "strutturano" i discorsi possibili - e legittimi - sulla sfida della sostenibilità e le azioni per affrontarla. Il rischio è che si imponga un "pensiero unico" sulla sostenibilità capace di escludere altre possibilità, altrettanto percorribili se non più efficaci, ma rese inattuabili dal "regime di verità e di potere" definito dai discorsi dominanti. L'invito dell'autore per contrastare questa deriva ha, come già in altri contributi, una valenza politica: ampliare la platea di coloro che possono partecipare alla strutturazione del discorso che definisce questo argomento.

Nel quarto capitolo - scritto da Enrico Cori - l'attenzione è primariamente rivolta alla sostenibilità sociale. La scelta si giustifica, nelle parole dell'autore, con la maggiore vicinanza di questa dimensione della sostenibilità alle questioni organizzative e anche con la percezione che, nei contesti di impresa, rappresenti un aspetto in realtà poco approfondito, a fronte dell'enfasi attribuita alla sostenibilità ambientale. La riflessione si collega poi con il tema del benessere dei lavoratori sul luogo di lavoro, come aspetto della sostenibilità sociale che in realtà risulta marginalizzato. Tale riscontro trova sostegno nell'analisi condotta dall'autore sia della normativa italiana ed

europea che regola le rendicontazioni non finanziarie richieste alle imprese, sia in uno studio empirico di tali rendicontazioni in un gruppo significativo di imprese marchigiane.

Negli ultimi due capitoli la sostenibilità è discussa secondo un diverso orientamento rispetto ai capitoli precedenti. Essa diviene l'occasione per considerare come le rispettive discipline di cui si occupano gli autori affrontano il tema, quanto esso attira l'interesse degli studiosi, quale rilievo abbia come campo di ricerca. Dunque, è una scelta che investe il modo in cui le diverse aree disciplinari trattano il tema.

Nel quinto capitolo, Luca P. Vecchio considera il punto di vista della psicologia italiana, in particolare della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Al proposito, documenta come la sostenibilità rappresenti ancora un campo di studio poco frequentato. Ma, soprattutto, osserva come l'orientamento al tema risulti, in un certo senso, "conservativo" dello *status quo* e non offra spunti per promuovere quel cambiamento nei processi lavorativi e, più in generale, nei modelli di sviluppo e nelle forme di vita ritenuti necessari. A tal fine, l'autore, oltre a sollecitare il ricorso a metodologie che promuovano il confronto transdisciplinare, avanza una proposta di agenda che possa rendere la ricerca più efficace e coerente con gli obiettivi e il "senso" della sostenibilità.

Nell'ultimo capitolo, Iacopo Senatori sviluppa una riflessione analoga, questa volta dal punto di vista delle scienze giuridiche, in particolare del Diritto del lavoro. L'autore, richiamando alcune fonti giuridiche recenti, riconosce come il quadro normativo riveli un'attenzione diffusa al tema della sostenibilità. Nella discussione che segue, però, sottolinea i limiti e i rischi di questi numerosi richiami presenti nell'ordinamento giuridico. Allo stesso tempo, Senatori arriva a proporre una declinazione giuslavoristica della sostenibilità, articolata su tre caratteristiche principali, enfatizzandone il carattere procedurale nell'ambito del quale acquista particolare rilievo il tema della partecipazione dei lavoratori.

Questo libro avrebbe dovuto accogliere anche le riflessioni del collega giurista professor Riccardo Del Punta, dell'Università di Firenze,

prematuramente scomparso nei giorni immediatamente successivi al seminario che ha stimolato la realizzazione del libro. Non volendoci dilungare con espressioni tanto rituali quanto scontate, ci limitiamo a ricordarne la profondità di pensiero e la lucidità intellettuale che hanno sempre caratterizzato gli interventi del professor Del Punta nei dibattiti e nelle pubblicazioni del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”.

## Obiettivi di sviluppo sostenibile

*Massimiliano Mazzanti, Università degli Studi di Ferrara*

*Francesco Nicolli, Università degli Studi di Ferrara*

### Introduzione

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione sottoscritto nel 2015 da 193 Paesi membri dell'ONU il cui principale obiettivo consiste nel creare le precondizioni per un progetto condiviso di pace e prosperità, in linea con quanto già enunciato nel rapporto Brundtland, da molti considerato come la pietra miliare nel dibattito sullo sviluppo sostenibile (UN, 1987). Se da un lato il documento del 1987 aveva un carattere programmatico, il cui principale contributo fu di definire lo sviluppo sostenibile come: "quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri", dall'altro lato l'Agenda 2030 è un documento operativo, strutturato in una serie di "Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile" (OSS), 17 in tutto, il cui raggiungimento deve guidare le attuali strategie dei paesi sottoscrittenti (UN, 2015). Gli OSS rappresentano, quindi, le linee guida concettuali e fattuali attorno a cui sono state e saranno disegnate le politiche economiche e sociali fino al 2030, in modo da promuovere uno sviluppo economico capace al contempo di ridurre la povertà (OSS 1), l'analfabetizzazione (OSS 4) e i divari di genere (OSS 5), e di favorire il rispetto dell'ambiente e del clima (OSS 13, 14 e 15), senza precludere una crescita economica (OSS 8) equa e uguale per tutti (OSS 10). Il consenso verso tale orientamento è stato fin da subito condiviso dai *policy maker* mondiali, che hanno, da un lato, definito attorno ad essi le proprie politiche economiche, e dall'altro lato, sfruttato questo indirizzo per veicolare gli investimenti sia interni sia esteri, così come testimoniato dal sistema di tracciamento di flussi dei capitale sviluppato dall'OCSE e consultabile *online* (disponibile al sito: <https://sdg-financing-lab.oecd.org/about>). In maniera

analoga, anche il mondo accademico ha dedicato sforzi profusi a studiare l'impatto degli OSS su paesi, imprese e i cittadini, spaziando da studi macro a studi micro. I primi sono spesso interessati a valutare l'impatto di diversi strumenti di politica economica sul raggiungimento di uno o più obiettivi di sviluppo sostenibile<sup>1</sup>; i secondi rivolgono sovente il loro interesse verso l'effetto che il raggiungimento degli OSS può avere su vari aspetti aziendali, come strategie di marketing, allineamento tra strategie aziendali e obiettivi internazionali, e impatto organizzativo (si veda ad esempio: Amoako *et al.*, 2022; Van Zanten *et al.*, 2021).

Questo orientamento ha molti vantaggi, primo fra tutti la creazione di un consenso verso una concezione univoca di sviluppo sostenibile, che ha contribuito a fornire un contenuto preciso e puntuale a un contenitore che altrimenti rischiava di essere vuoto e sterile (aspetto da non dare per scontato, dato il lungo dibattito che ha pervaso l'accademia negli anni Novanta del secolo scorso in merito alle diverse definizioni di sostenibilità)<sup>2</sup>.

Alcuni autori, tuttavia, ne hanno sottolineato i limiti e le criticità. Tra di essi, il principale è l'assunzione, esplicitata nell'agenda 2030, che il raggiungimento degli OSS debba avvenire in modo congiunto e unisono in tutti i paesi del mondo. La riduzione della povertà, ad esempio, si assume possa avvenire contestualmente al miglioramento della situazione sanitaria e ambientale, nonché alla riduzione delle disuguaglianze e di tutte le altre privazioni che precludono lo sviluppo della società civile<sup>3</sup>. Tuttavia, il raggiungimento congiunto dei diversi OSS - che implica, in altri termini,

---

<sup>1</sup> Si veda, tra gli altri, numerosi, esempi, il recente numero speciale pubblicato da *Journal of cleaner production: Economic analysis underpinning achievement of the SDGs* (Managi *et al.*, 2022).

<sup>2</sup> A tal riguardo si veda Ang e Van Passel, 2012; Daly, 2006.

<sup>3</sup> Come recita il sito dell'agenda 2030 (<https://sdgs.un.org/goals>): "L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, fornisce un progetto condiviso per la pace e la prosperità per le persone e il pianeta, ora e in futuro. Al centro ci sono i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS), che rappresentano un appello urgente all'azione di tutti i paesi - sviluppati e in via di sviluppo - in un partenariato globale. Riconoscono che porre fine alla povertà e ad altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano le disuguaglianze e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare i nostri oceani e le nostre foreste" (nostra traduzione).

supporre che essi siano tra loro complementari – potrebbe non essere sempre possibile, e forse nemmeno auspicabile. Nel breve periodo, infatti, raggiungere due obiettivi tra loro rivali, quali la riduzione della fame nei paesi in via di sviluppo e il miglioramento dell’impatto ambientale della loro struttura produttiva, potrebbe non essere realizzabile, in quanto una crescita “verde” implica un aumento dei costi di produzione che in assenza di politiche redistributive rischia di impattare sulle classi sociali più povere.

In questo contributo sosteniamo, tramite l’analisi di vari studi pubblicati nelle ultime decadi, che, almeno nel breve periodo, non sia possibile raggiungere tutti gli OSS contestualmente, e sia di conseguenza necessario compiere delle scelte, per quanto esse possano essere difficili. Nel lungo periodo, invece, il raggiungimento di tutti gli OSS non è solo auspicabile, ma anche necessario.

### **Alcune intuizioni derivanti della letteratura**

Molti filoni di ricerca supportano l’ipotesi che, per definizione, il raggiungimento congiunto di diversi OSS sia incompatibile con l’attuale modello di sviluppo economico. Una prima criticità risulta evidente dalla lettura degli studi sulla cosiddetta curva di Kuznets ambientale (EKC), i quali dimostrano come i livelli di inquinamento pro-capite di una nazione abbiano una relazione a U rovesciata rispetto al reddito: nelle prime fasi dello sviluppo economico – quando la priorità di un paese è la riduzione della fame e la generazione di ricchezza condivisa, come poteva essere nell’Europa del dopoguerra – una maggiore crescita porta con sé un maggiore impatto ambientale. Con il crescere del reddito, e dopo che i bisogni fondamentali dell’uomo sono stati soddisfatti, come nell’Europa attuale, emerge invece una domanda di protezione ambientale, e con essa una spinta verso un modello di sviluppo che abbia il minor impatto possibile sull’ecosistema terrestre (Stern, 2004; Spaiser *et al.*, 2017). Questa seconda fase, comune a tutti i paesi industrializzati, riflette il passaggio da un’economia basata sull’agricoltura a un’economia in cui il settore secondario e terziario contribuiscono in modo



maggioritario alla ricchezza nazionale. Inoltre, questa transizione demarca il passaggio da un mondo in cui la volontà popolare – tramutata in azioni di governo (almeno nei sistemi democratici) tramite la leva del voto – era rivolta verso la redistribuzione della ricchezza, a un mondo in cui emerge la necessità di occuparsi di beni pubblici come la salute e l’ambiente (Shafik, Bandyopadhyay, 1992; List, Gallet, 1999).

Tuttavia, rileggendo il dibattito sugli OSS alla luce della teoria delle curve di Kuznets risulta evidente che se da un lato il raggiungimento di obiettivi quali la crescita economica (Obiettivo 8) e la tutela ambientale (Obiettivi 13, 14 e 15) possano essere considerati complementari per le economie avanzate – quei paesi cioè nella fase discendente della curva di Kuznets – lo stesso non si può dire per le economie emergenti, che sono ancora in una fase del sentiero di sviluppo dove – date le tecnologie di produzione disponibili – è difficile pensare che possa avvenire una transizione ecologica verso sistemi produttivi a basso impatto ambientale. Proprio questo scollamento tra crescita economica e ambiente – e la necessità manifesta dei paesi in via di sviluppo di avere vincoli meno stringenti dei *partner* industrializzati – sta alla base degli esiti di molte conferenze delle Nazioni Unite sul clima (le cosiddette COP), che più di una volta hanno registrato difficoltà nel raggiungere accordi vincolanti e condivisi. Non stupisce infatti che proprio nell’ultima COP27 sia stato introdotto il fondo *Loss and Damage*, volto a compensare i paesi in via di sviluppo per i danni subiti dall’inquinamento prodotto degli attuali paesi industrializzati durante il periodo di crescita economica non regolamentata che ha caratterizzato gli ultimi cinque decenni del secolo scorso. Questo nuovo pilastro delle negoziazioni internazionali, se da un lato ha reso palese la necessità di una giustizia climatica<sup>4</sup>, dall’altro lato ha evidenziato come raggiungere un accordo sulla mitigazione al livello globale sia estremamente problematico, e la causa è da riscontrarsi proprio nei diversi livelli di sviluppo tra i paesi e, di conseguenza, nel loro essere più o meno

---

<sup>4</sup> Tema ricorrente anche al livello locale: si vedano gli scritti di Basnett *et al.*, 2020 e Sikor, Newell, 2014

“pronti” ad accettare politiche climatiche stringenti, proprio come si evince dagli studi delle curve di Kuznets.

In maniera analoga, anche la riduzione delle disuguaglianze di reddito (OSS 10) è un obiettivo che rischia di essere in conflitto con la protezione dell’ambiente (OSS 13, 14 e 15). In questo contesto, la teoria economica mostra come vi siano due distinti meccanismi che collegano disuguaglianza di reddito e inquinamento: un primo gruppo di studi mostra che all’aumentare del reddito *pro capite* gli individui tendono a cambiare modelli di spesa orientando i loro acquisti verso beni più puliti, riducendo, di conseguenza, le emissioni incorporate in un’unità di consumo. Pertanto, la semplice aggregazione delle preferenze individuali implica che una maggiore disuguaglianza di reddito potrebbe avere un impatto positivo sull’ambiente, aumentando la quota di consumatori che possono permettersi i beni “verdi” (Scruggs, 1998; Heerink *et al.*, 2001). Un altro gruppo di studi mostra come una riduzione della disuguaglianza può avere un impatto benefico sull’ambiente perché, per un dato livello di reddito *pro capite*, una società più equa implica un elettore mediano più ricco e quindi – se la qualità ambientale è un bene normale – un maggiore sostegno a politiche ambientali rigorose (Torras, Boyce, 1998; Magnani, 2000). Di conseguenza, una riduzione delle disuguaglianze può ridurre il degrado ambientale. Studi recenti (Nicolli *et al.*, 2022) mostrano come il livello di ricchezza dei paesi determina quale dei due meccanismi sopra elencati prevalga sull’altro: quando il livello medio dei redditi è basso, un incremento delle disuguaglianze rende la classe ricca ancora più abbiente, spostando i modelli di consumo verso beni moderni e a basso impatto ambientale (auto elettrica; edilizia sostenibile ecc.); quando il reddito medio dei paesi è elevato, e i beni primari sono già stati soddisfatti, una diminuzione delle disuguaglianze comporta una classe media più ricca, che chiederà più protezione ambientale ai governi tramite la leva del voto. Vi è, di conseguenza, scarsa congruenza tra questi OSS; e se da un lato una riduzione delle disuguaglianze può diventare preconditione per una tutela ambientale di lungo periodo, non è per forza vero il contrario.

Infine, estendendo questo discorso, si possono trovare vari esempi, o applicazioni, di conflitto tra necessità globali – quali i cambiamenti climatici – e priorità locali – come la lotta alla fame e alla povertà. Ad esempio, l'allevamento è un settore chiave per uno sviluppo inclusivo e resiliente delle aree rurali, specie in continenti come quello africano. Dall'altro lato, però, le pressioni globali dovute alla necessità di far fronte alla crisi climatica spingono verso l'abbandono del consumo di latte e carne in favore di proteine vegetali o da fonti alternative. La domanda da porsi, in questo caso, è come queste soluzioni più attente all'ambiente e al benessere degli animali impattino sulle popolazioni e, più in generale, sull'economia dei paesi in via di sviluppo. La risposta non è né ovvia né univoca; si può solo immaginare che questo percorso potrebbe portare a effetti inattesi sulle popolazioni locali, favorendo da un lato occupazione e risorse alimentari a basso impatto ambientale, ma forzando, dall'altro lato, un abbandono delle attività produttive tradizionali e un processo di deforestazione volto a sostituire flora autoctona con piante ad alta resa industriale. Allo stesso modo si può dibattere sulle strategie di crescita attuate dalle imprese. Cos'è sostenibile dal punto di vista politico ed economico e che cosa lo è dal punto di vista ambientale? Il ritorno ai combustibili fossili, ad esempio, in un'era di crisi energetica come quella attuale, potrebbe essere una politica sostenibile dal punto di vista sociale, ma non da quello ambientale. È necessario, di conseguenza, pensare a un modello di sviluppo che integri la sostenibilità in senso ampio sia all'interno dell'impresa sia all'esterno della stessa, attraverso la creazione di reti di supporto volte a garantire che non si cada nella trappola del *green-washing* o del *OSS-washing*.

## Conclusioni

Questa breve disamina della letteratura su ambiente e sviluppo economico ha messo in luce alcuni punti chiave che consentono di avere una comprensione migliore e più completa del ruolo che gli OSS possono e devono avere nell'indirizzare i sentieri di sviluppo dei paesi. Per prima cosa, abbiamo visto come nell'utilizzare gli OSS per reindirizzare gli investimenti pubblici e

privati, sia necessario tenere conto degli eventuali effetti secondari che il raggiungimento di un obiettivo può avere su tutti gli altri. Abbiamo inoltre visto come sia proprio il livello di sviluppo dei paesi a determinare percorsi e priorità, e particolare attenzione vada prestata verso quelle aree del globo che, in termine di dotazione tecnologica, reddito *pro capite* e accumulazione di capitale umano, sono più vulnerabili di altre. Infine, abbiamo sottolineato come vada posta particolare attenzione alle differenze tra breve e lungo periodo: se in quest'ultimo, il raggiungimento di tutti gli OSS deve essere una priorità - e una necessità - le strategie di breve termine richiedono una più attenta pianificazione e valutazione.

### Riferimenti bibliografici

- AMOAKO G.K., DZOGBENUKU R.K., DOE J., ADJAISON G.K.  
2022 Green marketing and the SDGs: emerging market perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, 40, 3: 310-327.
- ANG F., VAN PASSEL S.  
2012 Beyond the environmentalist's paradox and the debate on weak versus strong sustainability, *BioScience*, 62, 3: 251-259.
- BASNETT S.B., MYERS R., ELIAS M.  
2020 SDG 10: Reduced Inequalities - An Environmental Justice Perspective on Implications for Forests and People, in Katila P., Colfer C.J.P., deJong W., Galloway G., Pacheco P., Winkel G. (Eds.), *Sustainable development goals: Their impacts on forests and people*: 315-48, Cambridge: Cambridge University Press.
- DALY H.E.  
2006 Sustainable Development - Definitions, Principles, Policies, in Keiner M. (Ed.), *The Future of Sustainability*: 39-53, Dordrecht: Springer.

HEERINK N., MULATU A., BULTE E.

2001 Income inequality and the environment: aggregation bias in the environmental Kuznets curves, *Ecological Economics*, 38, 3: 359-367.

LIST J.A., GALLET C.A.

1999 The Kuznets curve: What happens after the inverted-U?, *Review of Development Economics*, 3, 2: 200-206.

MAGNANI E.

2000 The environmental Kuznets curve, environmental protection policy and income distribution, *Ecological Economics*, 32, 3: 431-443.

MANAGI S., FUJII H., CHAPMAN A.

2022 Editorial notes: Economic analysis underpinning achievement of the SDGs, *Journal of Cleaner Production*, 364, 132626.

NICOLLI F., GILLI M., VONA F.

2022 Inequality and climate change: Two problems, one solution?, *Fondazione ENI Enrico Mattei Working Paper*, 032.2022.

SCRUGGS L.A.

1998 Political and economic inequality and the environment, *Ecological Economics*, 26, 3: 259-275.

SIKOR T., NEWELL P.

2014 Globalizing environmental justice?, *Geoforum* 54: 151-157.

SHAFIK N., BANDYOPADHYAY S.

1992 *Economic growth and environmental quality: time-series and cross-country evidence*, Washington: World Bank Publications.

SPAISER V., RANGANATHAN S., SWAIN R.B., SUMPTER D.J.

2017 The sustainable development oxymoron: Quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 24, 6: 457-470.

STERN D.I.

2004 The rise and fall of the environmental Kuznets curve, *World Development*, 32, 8: 1419-1439.

TORRAS M., BOYCE J.K.

1998 Income, inequality, and pollution: A reassessment of the environmental Kuznets curve, *Ecological Economics*, 25, 2: 147-160.

UN – UNITED NATIONS

1987 *Report of the world commission on environment and development: Our common future*, New York: United Nations.

2015 *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, New York: United Nations.

VAN ZANTEN J.A., VAN TULDER R.

2021 Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGS, *Business Strategy and the Environment*: 30, 3703–3720.

# Organizzazione, cittadinanza, sostenibilità

Massimo Neri Università di Modena e Reggio Emilia

## Introduzione

In questo scritto si intende riflettere criticamente su alcune questioni che emergono quando si affronta l'argomento della sostenibilità dal punto di vista organizzativo.

Negli studi manageriali la *sostenibilità organizzativa*, assimilata all'*organizzazione sostenibile*, è ormai da anni una "parola d'ordine" (una cosiddetta *buzzword*: Wikström, 2010) riguardante un problema molto sentito e discusso in ambito sociale, che non si può trascurare quando *si fa impresa*, a qualsiasi livello si eserciti l'attività.

È insolito trovare scritti sul tema che non siano introdotti da un richiamo alle difficoltà definitorie: la sostenibilità organizzativa sembra, infatti, ancor oggi una parola d'ordine dal significato particolarmente ambiguo. Rinviano ai numerosi lavori che, da Pearce *et al.*, 1989 in poi, si sono posti il problema di specificarne il significato, in questo testo ci si concentra in particolare su una delle nozioni più rilevanti in tale ambito, la *cittadinanza (organizzativa e d'impresa)*, cercando di definirne il campo di riferimento e di chiarire gli aspetti che ne limitano l'efficace adozione nell'ambito economico-organizzativo.

## L'organizzazione sostenibile: teoria e pratica

La questione dell'inquadramento dell'organizzazione sostenibile (OS) non è banale.

Utilizzando come riferimento lo studio di Tregida e colleghi (2014), presentiamo una definizione di OS che tiene conto dei modi con i quali essa è stata (e si è) rappresentata dagli anni Novanta a oggi<sup>1</sup>: l'OS è responsabile e

---

<sup>1</sup> Attraverso un interessante lavoro di ricerca, gli autori delineano tre distinte rappresentazioni della "identità di organizzazione sostenibile", con peculiari caratteristiche, che emergono come

attenta alla questione ambientale (*environmentally responsible and compliant*), guida nei processi di sviluppo sostenibile (*leader in sustainable development*) e strategicamente virtuosa (*strategically 'good'*).

Se si analizza la letteratura di riferimento, si osserva come i ricercatori che si occupano di studiare il fenomeno dell'OS si affidino più o meno esplicitamente a proposte teoriche ampiamente utilizzate per affrontare il tema della responsabilità sociale d'impresa - in particolare la teoria degli *stakeholder* (Freeman, 1984), la teoria istituzionalista (DiMaggio, Powell, 1983; Scott, 1987) e la *resource-based view* (Barney, 1991) - e non è infrequente la pubblicazione di studi basati sulla sola osservazione empirica (*fact centered studies*) in cui non è chiarito il quadro teorico. Non è quindi un caso che per indicare le proposte riguardanti la OS si utilizzino i termini *approach, framework, model, ecc.*, più frequentemente di teoria. Per riflettere criticamente su questo aspetto basterebbe forse rifarsi alla vicenda della teoria degli *stakeholder* che lo stesso Freeman (1994) ha preferito definire come una famiglia di buone idee (*genre*), un insieme di narrazioni (*set of loosely connected narratives*, Freeman, 2004: 238) in luogo di un "sistema teorico compatto e specifico" (Rusconi, 2014: 4).

In sottofondo permane il riferimento a una concezione dell'organizzazione come sistema aperto *nella società*<sup>2</sup>, che prevede la tendenza alla cooperazione, orientamento necessario al buon (etico e sostenibile) funzionamento dei sistemi stessi. Non a caso alcune delle critiche formulate alla proposta della OS (Sridhar, Jones, 2013; Srivastava *et al.*, 2022) si concentrano sulla questione dell'integrazione di obiettivi in parte divergenti, sulla difficoltà di far convergere i differenti sotto-sistemi aziendali verso il comune interesse alla sostenibilità e più in generale verso il rispetto del principio di conformità

---

dominanti in tre differenti periodi (1992-1999; 2000-2004 e 2005-2010). Collegando questi tratti caratteristici riteniamo di ottenere una definizione sufficientemente esaustiva di *organizzazione sostenibile*.

<sup>2</sup> "Le imprese possono essere viste come sistemi che fanno parte del più ampio sistema globale. Affinché le imprese si possano definire sostenibili, devono essere sostenibili all'interno del più ampio sistema globale. Si devono operationalizzare le prestazioni in termini di sostenibilità delle imprese in modo tale da affrontare le questioni rilevanti per la sostenibilità globale. In altri termini, le questioni rilevanti al livello globale dovrebbero in qualche modo riflettersi nella misurazione e nella gestione della sostenibilità d'impresa" (Isaksson *et al.*, 2015: 334).



(*corporation compliance*): si lascia irrisolto il tema della gestione dei processi di coordinamento e controllo oltre che della gestione delle relazioni intra/inter organizzative.

Peraltro, i lavori a carattere empirico raramente procedono oltre la generica indicazione delle fasi necessarie per il perseguimento della cosiddetta *Tripla P* (*Pianeta, Persone, Profitto*; la *Triple Bottom Line*, TBL: Elkington, 1997), senza specificare concretamente le azioni utili per orientare il raggiungimento congiunto dei tre cruciali obiettivi. Grande enfasi si è data alla teoria e alla pratica della rendicontazione della TBL, con il rischio di produrre un singolare corto circuito: la sostenibilità non sembra tanto trainata e caratterizzata dalle attività che la dovrebbero perseguire, ma dalla reportistica che la riguarda. Una sorta di stravolgimento del rapporto mezzi-fini in cui la rendicontazione riguardante la TBL è istituzionalizzata a “modo di pensare” per la sostenibilità delle imprese (Sridhar, Jones, 2013: 91). La questione dell’identificazione di strumenti affidabili nella valutazione della sostenibilità sembra a tutt’oggi irrisolta: si sprecano le proposte di un sistema di indicatori chiave per la misurazione della prestazione in termini di sviluppo sostenibile (*sustainable key performance indicator system*, sistema KPI, Hristov *et al.*, 2022; o l’indicatore ESG, indice di consapevolezza ambientale, sociale, di governo)<sup>3</sup>, che evidentemente però non possono trascurare le difficoltà intrinseche alla produzione di *report* integrati affidabili, in grado di dar conto della trasversalità dei processi che si vogliono governare.

In sostanza, benché gli investimenti della comunità scientifica siano ingenti, non mancano le questioni critiche riguardanti la teorizzazione dell’organizzazione che dovrebbe governare attività sostenibili e i sistemi di rendicontazione che incorporano le dimensioni del valore sociale ed economico

---

<sup>3</sup> Già nel 2014, si affermava che “nel corso degli ultimi 30 anni [...] sono stati prodotti più di 300 standard diversi allo scopo di incoraggiare la presa di responsabilità da parte delle aziende in merito a questioni di natura sociale e ambientale.” (Massa *et al.*, 2014: 608) L’utilizzo dei criteri ESG dovrebbe permettere di valutare l’impatto al livello *ambientale*, *sociale* e di *governance* di un’attività: esempi di indicatori ESG possono essere le emissioni di CO<sub>2</sub> di un’azienda per il pilastro “E”, le condizioni di sicurezza sul posto di lavoro per il pilastro “S” o il numero di donne presenti nel consiglio di amministrazione per il pilastro “G”.

nei bilanci d'impresa. Non a caso la crescita dell'interesse nei confronti del tema va ormai di pari passo con le iniziative che si pongono l'obiettivo di ridurre i rischi del fenomeno *greenwashing*, inteso come processo che presenta prodotti, obiettivi, politiche aziendali, come rispettosi dell'ambiente a fronte di comportamenti (azioni od omissioni) in contraddizione con tale immagine.

### **Cittadinanza e sostenibilità**

Si è sostenuto che la questione della sostenibilità possa essere proficuamente affrontata avendo a riferimento la nozione di cittadinanza d'impresa (ad esempio da Marsden, 2000), dando per scontato un collegamento tra le due nozioni che dovrebbe avere basi consolidate<sup>4</sup> e che coinvolgerebbe anche l'attitudine individuale a sentirsi parte della cittadinanza organizzativa (in tal senso, Chowdhury 2013; Malik *et al.*, 2021).

Il concetto di cittadinanza in ambito d'impresa sta a indicare un'idea di soggetto economico che contempla un ruolo attivo nei processi di organizzazione sociale, attribuendo ad esso il senso di responsabilità nei confronti dell'intera comunità di appartenenza. Nella misura in cui la cittadinanza d'impresa fa esplicitamente riferimento alla gestione del sistema di influenza e di relazioni con il resto della società (Marsden, 2000: 11), utilizzare questa chiave d'indagine significa evidentemente attribuire un valore politico all'impresa.

È innegabile che esista una connaturata contiguità tra cittadinanza, responsabilità e sostenibilità: responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility - CSR*), cittadinanza d'impresa (*Corporate Citizenship - CC*) e sostenibilità d'impresa (*Corporate Sustainability - CS*) sono costrutti spesso confusi e usati in modo intercambiabile (Pavez, Beveridge, 2013) e anche se la nozione di CSR è ancora diffusa, la "concorrenza" della nozione di CC come

---

<sup>4</sup> È interessante notare che la rivista *The Journal of Corporate Citizenship*, fondata nel 2001 da M. McIntosh, è stata trasformata nel 2017 in una collana di libri intitolata *Citizenship and Sustainability in Organizations*.

descrittore del ruolo sociale dell'impresa si è fatta sempre più evidente negli ultimi anni (Carroll, Shabana, 2010: 86).

Ci si può quindi chiedere se la nozione di cittadinanza possa offrire un reale contributo alla riflessione organizzativa, in che misura eventualmente si debba accettarne o contrastarne l'indeterminatezza o, in altri termini, se si debba valorizzarne l'utilizzo in funzione della sua capacità di orientare tendenze multiformi (visioni laiche e religiose, movimenti di protezione dei diritti civili, umani e ecologisti, direzioni di investimento, ecc.); o ancora se si debba evidenziarne l'inutilità nella gestione di aspetti correlati ma difficilmente governabili in forma sistemica (se non addirittura denunciarne la confusione che rischia di produrre tra gli stessi piani di azione coinvolti).

La letteratura manageriale ha trattato la nozione di cittadinanza con riferimento al sistema organizzativo - utilizzando il costrutto di *comportamenti di cittadinanza organizzativa* - oltre che con riferimento al sistema sociale, con la nozione di *cittadinanza d'impresa*. Benché dagli anni Ottanta la questione della cittadinanza abbia assunto sempre più rilievo nella discussione manageriale, lo studio di questi due aspetti sembra essersi sviluppato senza collegamenti, in modo incomprensibile e potenzialmente inefficace (Swaen, Maignan, 2001).

Per *comportamenti di cittadinanza organizzativa* (OCB) si intendono quei gesti o comportamenti che non possono essere imposti sulla base delle prescrizioni di ruolo né influenzati dalla certezza di ricompensa. Bateman e Organ (1983), considerati i "padrini" del termine<sup>5</sup>, si rifanno esplicitamente all'impostazione funzionalistica, citando Katz e Kahn (1966) e l'utilità di comportamenti - non pre-scritti o richiesti - che possano "lubrificare la macchina organizzativa" (Bateman, Organ, 1983: 588).

Nel percorso di sviluppo dello studio sugli OCB, si è discusso sulla natura più o meno discrezionale e conformista di questi comportamenti; e ci si è chiesto se dovessero essere orientati al breve o al lungo periodo e a beneficio

---

<sup>5</sup> È curioso notare come probabilmente Bateman e Organ non fossero così soddisfatti della scelta del termine se, per giustificarne l'utilizzo, dichiararono di introdurlo in quanto non in possesso di alternative migliori ("For lack of a better term, the present authors shall refer to these acts as 'citizenship' behaviors", Bateman, Organ, 1983: 588).

dell'organizzazione intesa come sistema o ai membri della stessa<sup>6</sup>: Su questa linea, si è inoltre sostenuta la distinguibilità e la rilevanza di comportamenti di cittadinanza organizzativa orientati alla sostenibilità (*Organizational Citizenship Behavior towards Sustainability - OCBS*; Chowdhury, 2013)

Dalla seconda metà degli anni Novanta la ricerca sugli OCB è confluita nel filone del comportamento organizzativo, concentrandosi in particolare su antecedenti (caratteristiche individuali, dei compiti, del contesto organizzativo, tipi di *leadership*) e conseguenze (in termini di efficacia lavorativa) degli OCB stessi (Podsakoff *et al.*, 2000). Si è cioè assistito a una “deriva” psicometrica che ha colonizzato le riviste manageriali con studi diretti a confermare la relazione *antecedenti-OCB-conseguenze*, con una impostazione prescrittiva (più o meno marcata) all'interno di un orientamento funzionalista (raramente riconosciuto in modo esplicito).

Anche il termine *cittadinanza d'impresa* (CC) è emerso nella letteratura manageriale dagli anni Novanta, in particolare nel filone che si occupa del ruolo sociale dell'impresa stessa. Il termine è entrato nel linguaggio comune in particolare dopo il significativo impulso dato dalla Amministrazione Clinton allorché nel 1996 ebbe a creare il *Ron Brown Corporate Citizenship Award*, allo scopo di premiare le aziende statunitensi che meglio si fossero distinte nella relazione con i propri dipendenti. I criteri introdotti al tempo facevano riferimento a politiche *family-friendly* (a misura di famiglia), coperture sanitarie e pensionistiche, opportunità di formazione, avanzamento di carriera e strategie di gestione delle risorse umane orientate a fidelizzare i dipendenti evitando i licenziamenti.

Nel tempo la nozione di CC ha esteso i suoi confini al di là della relazione impresa-lavoratori, incorporando l'idea che le imprese svolgano un ruolo sociale con effetti che vanno oltre le dinamiche di mercato e gli obblighi di natura giuridico-legale, ruolo di cui devono attribuirsi la responsabilità.

---

<sup>6</sup> Oltre al citato articolo pionieristico di Bateman e Organ (1983), si vedano i lavori di Graham, 1991 e di Van Dyne *et al.*, 1995.

Si è però sostenuto che per rispondere a questa assunzione di responsabilità, la CC debba assumere una natura “olistica” (Birch, 2001), influenzando con i suoi principi e valori l’insieme dei comportamenti organizzativi, in modo da radicarli e renderli pervasivi a ogni livello dell’attività d’impresa: anche in questo caso è la logica funzionalista il riferimento per una concezione di organizzazione che si qualifica come sistemico-organicista. Questa attenzione al “sistema organizzativo nel suo complesso” come strumento-guida della cittadinanza d’impresa sarebbe l’elemento che meglio la qualifica per differenza rispetto al costrutto della CSR, prevalentemente rivolta alla “gestione delle relazioni esterne”: d’altra parte sembrerebbe irragionevole non considerare il senso di cittadinanza *dentro* l’impresa e *fuori* dall’impresa come aspetti della stessa questione.

L’interesse per i due costrutti (CC e OCB) è cresciuto parallelamente, senza che si sia sviluppata una riflessione teorica che problematizzasse la loro relazione; quando ciò è accaduto, come ad esempio in un lavoro di ricerca di qualche anno fa (Lin *et al.*, 2010), si è studiato il rapporto tra i due aspetti della cittadinanza, ipotizzando che sentirsi parte di un’organizzazione etica possa influenzare i comportamenti individuali e soprattutto che i dipendenti siano molto sensibili alla coerenza delle azioni manageriali che impattano sulla dimensione sociale, adottando quindi la tradizionale struttura di indagine psicometrica fondata sulla misura delle percezioni.

### **Quale concezione di cittadinanza ?**

In modo provocatorio potremmo affermare che se il movimento della sostenibilità opera avendo come obiettivo la consapevolezza - ad esempio il citato indicatore ESG, sempre più adottato anche nel nostro paese, è definito come *indice di consapevolezza ESG* - il rigore metodologico e l’azione organizzativa dovrebbero radicarsi nella consapevolezza teorica.

La nozione di cittadinanza è elemento portante di questo movimento; in ambito economico-aziendale, quindi declinata sia al livello di comportamento d’impresa sia di singolo lavoratore (o gruppo di lavoratori), sembra essere

prevalentemente compresa nella concezione oggettivista, di matrice funzionalista, secondo la quale si interpreta l'organizzazione come un sistema organico aperto, in coerenza con i più diffusi orientamenti della teoria degli *stakeholder* da una parte e delle neo-relazioni umane dall'altra parte. La metafora organicista tocca il suo apice nella antropomorfizzazione dell'impresa equiparata al cittadino.

La nozione stessa, per la sua sostanziale indeterminatezza, diviene una cornice utile per collocare temi e giustificare strumenti - ad esempio metodologie di misura - di vario tipo, senza che si chiariscano rigorosamente i collegamenti.

Soprattutto, appare deprecabile che non si chiarisca il significato che si attribuisce alla nozione di responsabilità in questo quadro teorico. Estendere la nozione di cittadinanza alla realtà dell'impresa significa suggerire che ad essa si possono e si devono applicare gli elementi costitutivi della nozione stessa, tra i quali la responsabilità (non va dimenticata peraltro l'adozione del termine CSR). Nella concezione cui si fa riferimento (ripetiamo: più o meno esplicitamente) la responsabilità è irrimediabilmente circoscritta all'ambito dei comportamenti strategicamente compatibili con i vincoli sistemici, non solo al livello collettivo: anche a livello individuale, lo sviluppo di comportamenti realmente proattivi appare infatti limitato dall'orientamento al conformismo (*compliance*) che non prevede devianza se non nei limiti di quelli che sono aprioristicamente ritenuti requisiti funzionali di sistema.

Lo status della cittadinanza si dovrebbe invece valorizzare nei *processi* della cittadinanza, cioè nella componente attiva dell'"essere cittadini di", che si concretizza nel governo dei processi stessi, volti, in particolare, a contribuire allo sviluppo della cittadinanza stessa. In altri termini, per declinare la sostenibilità in termini organizzativi, sarebbe forse più utile concepire le imprese come attori di governo della cittadinanza, valutandone la capacità d'azione e l'attitudine alla partecipazione. Il punto di arrivo sembrerebbe cioè l'orientamento a comprendere la concreta azionabilità della cittadinanza, il complesso processo di partecipazione e di integrazione nella comunità, a sua

volta concepibile in termini processuali. Questa partecipazione-integrazione si estrinseca<sup>7</sup> quotidianamente in disposizioni individuali, risorse utilizzabili e condizioni di contesto che si costituiscono in flusso di condotte, «una corrente di interventi causali, attuali o potenziali, di esseri corporei nel processo continuo di eventi nel mondo» (Giddens, 1979: 55): la possibilità di dare vita a questo flusso risiede nella facoltà propria di ciascun individuo di agire liberamente.

Riflettere approfonditamente su questo tema introducendo le nozioni di processo (Giddens, 1979; Maggi, 2011), potere e figurazione (Elias, 1987), capacitazioni e libertà (Sen, 2009) consentirebbe di declinare in modo significativo la nozione di responsabilità, senza limitarla alle strategie di adattamento-conformismo.

## **Conclusioni**

In conclusione, pensiamo che la nozione di cittadinanza - non certo un oggetto di studio nuovo, nell'ambito delle scienze umane ! - possa essere di grande aiuto nella lettura di fenomeni sociali come la sostenibilità organizzativa; sosteniamo però che nel momento in cui la comunità scientifica sottolinea l'importanza della consapevolezza che le imprese devono avere nella gestione delle relazioni con tutti gli ambiti del sociale, enfatizzandone la responsabilità, non è ammissibile che condivida (quanto consapevolmente ?) un orientamento che non sembra in grado di dar conto della trasversalità dei processi socio-economici e non riconosce il fondamento "attivo" della responsabilità ad essi correlato.

Pensiamo quindi che di novità e consapevolezza ci sia bisogno nell'adozione del quadro teorico al quale riferirsi per affrontare tali fenomeni.

---

<sup>7</sup> Si prende a prestito il pensiero di Baglioni, 2011: 186.

## Riferimenti bibliografici

BAGLIONI L.G.

2011 L'interpretazione sociologica della cittadinanza: una lettura in chiave figurazionale, *CAMBIO - Rivista sulle trasformazioni sociali*, 1, 2: 185-195.

BARNEY J.B.

1991 Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1: 99-120.

BATEMAN T.S., ORGAN D.W.

1983 Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 4: 587-595.

BIRCH D.

2001 Corporate citizenship? Rethinking business beyond corporate social responsibility, in Andriof J., McIntosh M. (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*: 53-65, Greenleaf: Sheffield.

CARROLL A.B., SHABANA K.M.

2010 The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12: 85-105.

CHOWDHURY D.D.

2013 Organizational Citizenship Behavior Towards Sustainability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 2, 1: 28-53.

DiMAGGIO P.J., POWELL W.W.

1983 The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 2: 147-160.

ELIAS N.

1987 *Die Gesellschaft der Individuen*, Frankfurt: Suhrkamp; 1990 ed. it. *La società degli individui*, Bologna: Il Mulino.

ELKINGTON J.

1997 The triple bottom line, *Environmental management: Readings and cases*, 2: 49-66.



FREEMAN R.E.

- 1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.  
1994 The politics of stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 4, 4: 409-421.  
2004 The stakeholder approach revisited, *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*, 5, 3: 228-254.

GIDDENS A.

- 1979 *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London: Macmillan.

GRAHAM J.W.

- 1991 An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 4: 249-270.

HRISTOV I., APPOLLONI A., CHIRICO A.

- 2022 The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework, *Business Strategy and the Environment*, 31, 7: 3216-3230.

ISAKSSON R.B., GARVARE R., JOHNSON M.

- 2015 The crippled bottom line - measuring and managing sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64, 3: 334-355.

KATZ D., KAHN R.L.

- 1966 *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.

LIN C.P., LYAU N.M., TSAI Y.H., CHEN W.Y., CHIU C.K.

- 2010 Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Ethics*, 95: 357-372.

MAGGI B.

- 2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., Teoria dell'agire organizzativo, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MALIK S.Y., HAYAT MUGHAL Y., AZAM T., CAO Y., WAN Z., ZHU H., THURASAMY R.

- 2021 Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?, *Sustainability*, 13, 1044.

MARSDEN C.

- 2000 The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability?, *Business and Society Review*, 105: 8-25.

MASSA I., PREZIOSI M., MERLI R.

2014 Una revisione critica delle linee guida G4. Innovation, sustainability and consumerism: Commodity science development for value creation and competitiveness, in Tarabella A. (Ed.), *XXVI National congress of commodity sciences*, 608-614.

PAVEZ I., BEVERIDGE A.

2013 Corporate social responsibility, corporate citizenship and corporate sustainability: critical review, *Academy of Management Proceedings*, 73<sup>rd</sup> Annual Meeting, 13287.

PEARCE D.W., MARKANDYA A., BARBIER E.

1989 *Blueprint for a green economy*, London: Earthscan.

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., PAINE J.B., BACHRACH, D.

2000 Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 3: 513-563.

RUSCONI G.

2014 La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 3: 1-28.

SCOTT W.R.

1987 The adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32, 4: 493-511.

SEN A.

2009 *The idea of justice*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press; 2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

SRIVASTAVA A.K., DIXIT S., SRIVASTAVA A.A.

2022 Criticism of triple bottom line: TBL (with special reference to sustainability), *Corporate Reputation Review*, 25: 50-61.

SRIDHAR K., JONES G.

2013 The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings, *Asian Journal of Business Ethics*, 2: 91-111.

SWAEN V., MAIGNAN I.

2001 Organizational citizenship and corporate citizenship: Two constructs, one research theme, *IAG - LSM Working Papers*, 01/22: 107-134.

TREGIDA H., MILNE M., KEARINS K.

2014 (Re)presenting “sustainable organizations”, *Accounting, Organizations and Society*, 39: 477-494.

VAN DYNE L., CUMMINGS L.L., PARKS J.

1995 Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity, *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.

WIKSTRÖM P.A.

2010 Sustainability and organizational activities - three approaches, *Sustainable Development*, 18, 2: 99-107.

## Miseria del digitalismo

Leonardo Pompa, Università di Modena e Reggio Emilia

### Introduzione

Il titolo di questo scritto si ispira volutamente al noto saggio di Karl R. Popper, pubblicato nel 1957, *Miseria dello storicismo*. Tra i temi che il filosofo austriaco affronta in quest'opera spicca il rifiuto dell'idea che la storia possa farsi oggetto di profezie certe<sup>1</sup>. Non a caso, dunque, lo *storicismo* e, con esso, la *dottrina storicistica delle scienze sociali* rappresentano i principali riferimenti concettuali del presente contributo. Dopo averne fornito una chiara definizione, nei termini che lo stesso Popper suggerisce, verrà proposta un'analisi dell'impianto retorico su cui, attualmente, poggiano le narrazioni più diffuse in tema di digitalizzazione e sostenibilità. Come si tenterà di spiegare, la visione di fondo rinvenibile in queste narrazioni ha tutto l'aspetto di una epistemologia autoritaria, dogmatica e, in definitiva, storicistica.

Con questa analisi si sosterrà la tesi secondo cui una siffatta visione della digitalizzazione rischia di dare vita a un'insidiosa forma di *storicismo digitale*. E proprio a questa particolare declinazione dello storicismo verrà ricondotta, da qui in avanti, la nozione di *digitalismo*. Esaurite le riflessioni sui tratti salienti e sulle implicazioni di questa proposta, nelle pagine conclusive, si suggerirà di ripensare i caratteri fondativi di molta parte della conoscenza che, al momento, è prodotta sulle questioni che qui trattiamo.

Ad oggi, è sempre più evidente la tendenza a intendere la digitalizzazione e le sue conseguenze nello stesso modo in cui un certo storicismo intende il futuro: una prevedibile sequenza di fasi, la cui traiettoria di sviluppo può essere profetizzata. Vale la pena, pertanto, porsi alcune

---

<sup>1</sup> Nel corso dei decenni, il pensiero di Popper, sia sul fronte epistemologico, sia politico, è stato oggetto di numerose critiche che, nel presente contributo, non sono riportate. Tra le più recenti opere sull'argomento, si segnala il saggio del 2014, *Popper and his popular critics*, di Joseph Agassi, noto filosofo israeliano, allievo di Popper, scomparso nel 2023.

domande cruciali. Una differente epistemologia può cambiare lo stato delle cose? Una diversa concezione del mondo può condurci, finalmente, a emancipare la nostra visione del futuro dal mito della prevedibilità e della controllabilità? È un'epoca, la nostra, in cui tutto è messo in discussione, tranne le visioni di fondo. Nel prosieguo, ci si interrogherà sulle ragioni di un tale stato di cose.

### **Lo storicismo e la dottrina storicistica delle scienze sociali nella filosofia di Popper**

Quando parliamo di *storicismo*, nella visione di Popper, facciamo riferimento a una "concezione secondo cui la storia dell'umanità ha una trama e, se riusciamo a districarne l'intreccio, possediamo la chiave del futuro" (Popper, 1969/2021: 574). Coloro che abbracciano questa concezione sono convinti che sia possibile, in ipotesi, prevedere il prodursi di un evento storico nello stesso modo e con la stessa facilità con cui si prevedono i fenomeni naturali. Questa visione della storia ha delle importanti implicazioni sul modo di intendere le scienze sociali, perlomeno da un duplice punto di vista.

In prima istanza, in un'ottica storicista le scienze sociali vengono considerate alla stregua delle scienze naturali: entrambe sono deputate alla formulazione di previsioni. Tale supposto potere previsionale è il fulcro di ciò che Popper definisce *dottrina storicistica delle scienze sociali*. In secondo luogo, come conseguenza della prima implicazione, si tende a ritenere che l'utilità delle scienze sociali risieda interamente nella loro capacità di formulare previsioni. Ecco, allora, che una scienza di questo tipo può apparire inutile, se si rivela inadeguata a offrire previsioni certe. Popper cerca di metterci in guardia dal rischio di giungere a conclusioni simili, affermando che "il fatto che siamo in grado di prevedere le eclissi, non è [...] una buona ragione per aspettarci di poter prevedere le rivoluzioni" (ivi: 577).

In una visione storicista, le scienze sociali sono utili perché, grazie alle preconizzazioni che sono in grado di produrre, esse possono supportare il potere politico, il quale potrà prendere per tempo le dovute contromisure per

minimizzare gli impatti negativi dei cambiamenti che si stagliano all'orizzonte (*dottrina storicistica della politica*).

Come è evidente, nella dottrina storicistica, i mutamenti che investono le società sono meccanismi del tutto slegati dalla volontà e dall'azione umana. Cosa accade, però, in tutti quei casi in cui si prende atto dell'impossibilità di prevedere gli eventi futuri? Per Popper, "la comprensione del fatto che le scienze sociali non possono profetizzare gli sviluppi storici futuri ha condotto alcuni moderni autori a disperare della ragione e ad abbandonarsi all'irrazionalismo politico. Identificando il potere di previsione con l'utilità pratica, essi denunciano l'inutilità delle scienze sociali" (ivi: 578).

Questa visione che ancora l'utilità di una scienza alla sua capacità di prevedere il futuro dovrebbe essere, dunque, abbandonata, poiché dannosa. "La principale utilità delle scienze fisiche non sta nella previsione delle eclissi; e, analogamente, l'utilità pratica delle scienze sociali non dipende dal loro potere di profetizzare gli sviluppi storici e politici. Soltanto uno storicista acritico [...] sarà indotto a disperare della ragione in seguito alla constatazione che le scienze sociali sono incapaci di compiere profezie" (ivi: 578).

Chiarito che il pensiero storicista può condurre a sgradevoli forme di irrazionalismo, Popper dichiara che "il compito principale delle scienze sociali teoriche [...] consiste nel delineare le ripercussioni sociali, non intenzionali, che seguono alle azioni umane intenzionali" (ivi: 580). Compreso ciò, occorre familiarizzare con l'evidenza che le scienze sociali non studiano oggetti empirici simili a quelli studiati, ad esempio, dalla biologia, che si occupa di piante e animali. Le scienze sociali studiano *postulati teorici*. Popper fa l'esempio della "classe media", che è di fatto un oggetto solo ideale, che esiste, cioè, esclusivamente nei termini – appunto – dei postulati teorici che gli conferiscono consistenza.

Tornando al tema delle previsioni, va detto che prevedere il susseguirsi delle stagioni è un'azione possibile solo perché il sistema solare è abbastanza isolato da risultare stazionario e relativamente immune da influenze derivanti da altri sistemi. Nella sfera sociopolitica, invece, le cose stanno diversamente,

poiché le società si sviluppano non ciclicamente, in sistemi aperti, ricchi di influenze e condizionamenti, che annullano sul nascere ogni pretesa di previsione certa. Nella negazione di questa evidenza risiede, in estrema sintesi, l'ingenuità di fondo del pensiero storicista.

### Uno sguardo al mondo della ricerca

La letteratura economico-manageriale va dedicando un'attenzione sempre crescente alla digitalizzazione e ai modi in cui questa può essere posta al servizio degli obiettivi di sviluppo sostenibile. È ormai consuetudine, per molti ricercatori, parlare di "imperativo della sostenibilità"<sup>2</sup> e "imperativo della digitalizzazione"<sup>3</sup> (George *et al.*, 2021; Guandalini, 2022), due costrutti che trovano innumerevoli punti di convergenza, tanto nel settore pubblico, quanto nel settore privato (Merrill *et al.*, 2019). La loro sovrapposizione, poi, raggiunge concreta espressione nella formulazione di veri e propri neologismi, il cui significato è tutt'altro che oscuro. Si pensi, ad esempio, al termine *sostenibilità digitale*<sup>4</sup> definibile come "le attività organizzative che tentano di far progredire gli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso l'impiego creativo di tecnologie che creano, utilizzano, trasmettono o forniscono dati elettronici"<sup>5</sup> (George *et al.*, 2021: 1000). Nel medesimo terreno analitico si rinvencono ricerche che pongono in relazione digitalizzazione e crescita *smart*<sup>6</sup> (Perez, 2019) o, anche, digitalizzazione e *governance* sostenibile<sup>7</sup> (Etzion, Aragon-Correa, 2016). Mentre, da una parte, molti ricercatori si dedicano all'analisi del generico legame tra sostenibilità e digitalizzazione, dall'altra parte non mancano studiosi interessati ad approfondire la connessione tra il tema della sostenibilità e le specifiche forme che la digitalizzazione può assumere (Di Vaio *et al.*, 2020; Saberi *et al.*, 2019; Gebler *et al.*, 2014). Ad esempio, non è difficile imbattersi in contributi che

---

<sup>2</sup> *Sustainability imperative.*

<sup>3</sup> *Digital imperative.*

<sup>4</sup> *Digital sustainability.*

<sup>5</sup> "We define digital sustainability as the organizational activities that seek to advance the sustainable development goals through creative deployment of technologies that create, use, transmit, or source electronic data".

<sup>6</sup> Il riferimento, per la precisione, è al rapporto tra digitalizzazione e *smart green growth*.

<sup>7</sup> *Sustainable governance.*

illustrano le modalità attraverso cui le ICT o l'Internet delle Cose (IoT<sup>8</sup>) possono sostenere le strategie di sostenibilità delle imprese che vi fanno ricorso (Del Río Castro *et al.*, 2021; Paiola *et al.*, 2021). Questo brevissimo *excursus*, pur difettando di ampiezza, è uno spaccato fedele di ciò che la recente letteratura scientifica racconta sulle tematiche che qui affrontiamo. Moltissime organizzazioni, ogni giorno, si appropriano di queste conoscenze, trasformandole in concrete azioni. Ecco perché, nella misura in cui le conseguenze di queste prassi investono la nostra vita, possiamo dire che gli orientamenti epistemologici che guidano la produzione della conoscenza, seppur indirettamente, condizionano il nostro futuro. Un sapere che si fa azione, insomma, non è mai soltanto speculativo e, precisamente per questa ragione, è fondamentale occuparsene.

### **Digitalizzazione e sostenibilità: un legame controverso**

Se volessimo sinteticamente rappresentare l'immagine del futuro della sostenibilità, deducendone i tratti salienti dalle più diffuse narrazioni riguardanti la digitalizzazione, dovremmo necessariamente arguire che, oggi, la rinuncia a digitalizzare equivale all'imposizione di un limite alla capacità di essere sostenibili. Prima di affidarsi a questo principio, però, qualunque decisore aziendale, alle prese con la riorganizzazione in ottica digitale dei processi di lavoro, dovrebbe considerare, tra le altre cose, la consistenza materiale della digitalizzazione. Come ci ricorda Pitron (2021), il comparto digitale assorbe il 25% della produzione mondiale di rame, il 7% di quella di alluminio, il 15% del palladio, il 23% dell'argento, il 49% del tantalio, il 41% dell'antimonio, il 42% del berillio, il 66% del rutenio, il 70% del gallio, l'87% del germanio e l'88% del terbio. Per produrre un solo *microchip* occorrono oltre 60 materie prime, tra cui spiccano silicio, boro, arsenico, tungsteno e rame. Si tratta di materie che devono essere pure al 99%. La catena di produzione di un circuito integrato prevede circa 5.000 tappe e coinvolge oltre 16.000 appaltatori. La sola estrazione e il successivo raffinamento del silicio richiedono enormi quantità di energia, la quale per gran parte è prodotta attraverso la

---

<sup>8</sup> *Internet of Things*.



combustione di carbone e petrolio. Ai fini della produzione dei circuiti integrati, si utilizzano ogni giorno circa 156.000 tonnellate d'acqua. Terminato il processo produttivo, questa stessa acqua, satura ormai di metalli pesanti e veleni, viene sversata nei fiumi e negli oceani. L'industria del digitale non emette solo CO<sub>2</sub>, o acqua contaminata, ma anche gas fluorurati<sup>9</sup>, che sono impiegati soprattutto per il raffreddamento dei *data center*. Tra questi gas spicca, per potenziale di impatto, l'esafluoruro di zolfo (SF<sub>6</sub>). Un solo kg di questo gas "riscalda" il pianeta quanto 24 persone che volano da Londra a New York. In caso di improvvisa dispersione, la sua presenza nell'atmosfera può protrarsi fino a 3.200 anni.

Come è possibile, di fronte a questi dati, che migliaia di decisori aziendali, in tutto il mondo, scelgano di digitalizzare massicciamente, senza prendere in considerazione gli effetti "rimbalzo" di certe pratiche? Il reclutamento del personale attraverso gli algoritmi, l'esecuzione a distanza di una prestazione, le riunioni virtuali, la massiccia raccolta di dati sui clienti, il monitoraggio a distanza delle singole fasi di avanzamento di una lavorazione, la creazione di infrastrutture *hardware* a supporto della dematerializzazione, la duplicazione dei dispositivi elettronici messi a disposizione dei dipendenti, rappresentano azioni ricche di impatti tangibili e potenzialmente molto dannosi per l'ambiente. Come si può conseguire il fine della sostenibilità, ricorrendo a mezzi e attivando processi che si presentano, a loro volta, come scarsamente sostenibili?

In letteratura, gli approcci critici alla digitalizzazione non sono difficilmente rinvenibili, eppure, nell'ambito del dibattito che raggiunge il vasto pubblico, la voce dei ricercatori che abbracciano prospettive eterodosse, in materia di digitalizzazione, giunge quasi sempre sommessa o distorta. Una delle conseguenze più visibili di questo stato di cose si riflette nella scarsa contezza del fatto che le tecnologie di comunicazione digitale, al livello mondiale, assorbono il 10% dell'intera produzione di energia elettrica (Andrae,

---

<sup>9</sup> Gas che hanno uno o più atomi di fluoro.

Edler, 2015; O'Brien, Aliabadi, 2020) e che *l'intensità energetica di Internet*<sup>10</sup> aumenta di pari passo con l'incremento del quantitativo di dati che quotidianamente vengono scambiati (Coroama, Hilty, 2014). Belkhir, Elmeligi (2018) ci ricordano che la nostra capacità di rispettare l'Accordo di Parigi dipenderà fortemente dalla velocità di diffusione e dalle modalità di utilizzo delle tecnologie digitali e dei dispositivi elettronici. Questi ultimi, ad esempio, secondo Ahmed e Ozturk (2018), si candidano ad essere i principali responsabili dell'insostenibile domanda di energia che caratterizzerà il prossimo futuro. Se da una parte alcuni ricercatori propongono di conferire centralità all'obiettivo di una riprogettazione eco-sostenibile di tutti gli strumenti tecnologici (Usman *et al.*, 2021; Zhao *et al.*, 2022), dall'altra parte non mancano le esortazioni a ripensare gli artefatti digitali nei termini di un processo ad alta complessità, che sappia, cioè, inglobare al proprio interno istanze di vasta portata, come la sicurezza e i diritti dei lavoratori (Sutherland, 2011; Chan *et al.*, 2020; Cataleta, 2020).

Simili rilievi, pur provenendo dal mondo della ricerca, potrebbero apparire, a uno sguardo sbrigativamente dubbioso, come proclami antitetici al progresso e all'innovazione. Questa lettura, intesa a una capziosa interpretazione della critica, più che agevolare la comprensione di ciò che sta accadendo, non fa che promuovere una visione dell'avvenire come forza *inesorabile*, in alcun modo plasmabile dall'intervento umano. È in questa posa intellettuale che si rischia di favorire il potenziamento di una concezione storicistica della digitalizzazione e del suo futuro. Una concezione che vorrebbe il progresso tanto prevedibile, quanto avulso dall'agire sociale.

### **Oltre i limiti del digitalismo**

La retorica corrente sulla sostenibilità veicola un messaggio epistemologico ambiguo. Tale ambiguità si estrinseca, in primo luogo, nel fatto che, per il tramite di certe narrazioni, sono imposti comportamenti dipinti come

---

<sup>10</sup> Si tratta di un parametro (espresso in kWh/GB) che fa riferimento all'ammontare di energia necessaria per trasmettere 1 GB di dati.

assolutamente necessari. In questo caso, la marginalizzazione del dissenso svela tutto il carattere *autoritario* di una visione che non conferisce legittimazione a riflessioni che appaiono critiche nei confronti dell'orientamento dominante.

A un livello ancora più profondo, l'ambiguità trova sostanza nella sistematica tendenza a ignorare che la sostenibilità è un *postulato teorico* e non un fenomeno naturale. Cosa c'è di tanto pericoloso nel trascurare questo dettaglio fondamentale? Per capirlo, ricorriamo a un esempio pratico. La sostenibilità ambientale, oggi, è raccontata quasi esclusivamente nei termini dell'abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Come abbiamo visto, però, l'industria del digitale produce, tra gli altri effetti, enormi sversamenti di acque contaminate. Si tratta di un fenomeno che, non essendo direttamente connesso alle emissioni, non trova adeguata corrispondenza nel postulato teorico della sostenibilità, per come oggi è costruito. La diretta conseguenza pratica è che si potrà continuare a enfatizzare l'apporto della digitalizzazione alla sostenibilità, senza essere costretti a evocare quegli effetti negativi che il postulato di riferimento non contempla.

Al livello di pratiche organizzative, l'adozione di un'epistemologia antiautoritaria potrebbe trovare riverbero in una inedita regolazione dei processi aziendali. Questi, infatti, nella misura in cui investono la sfera della digitalizzazione, dovrebbero essere non più concepiti nell'ottica dell'adattamento a una preconstituita nozione di sostenibilità, ma piuttosto fondati in un terreno di contiguità con un *postulato teorico* (quello della sostenibilità, appunto), che gli attori organizzativi contribuiscono a costruire. L'idea che si afferma, in tal modo, è che il rapporto tra digitalizzazione e sostenibilità, lungi dall'essere univocamente esperito e dal poter essere indubitabilmente predeterminato, si configura come un fine desiderabile, ma non sempre realizzabile. In alcuni casi, infatti, la digitalizzazione non è l'antecedente della sostenibilità, ma del suo opposto; conseguentemente, non il potenziamento della digitalizzazione, ma il suo ridimensionamento ci consente di essere sostenibili.

In termini generali, il terreno nel quale sta prendendo vita il dibattito sulla sostenibilità dovrebbe essere aperto a visioni plurali, permeabile a competenze diversificate e protetto dalle infiltrazioni degli interessi di parte. Presto o tardi, il discorso sulla sostenibilità potrebbe cristallizzarsi in una vera e propria disciplina a sé stante e coloro che vi si accosteranno non potranno più concepire le tematiche a essa riconducibili al di fuori, e al di là, dei termini a cui tale disciplina sarà stata ancorata.

Per quanto concerne la digitalizzazione, essa rappresenta solo uno degli scorci da cui si può osservare la complessità della sfida che ci attende riguardo alla sostenibilità. Accettare acriticamente ciò che è raccontato su un argomento ancora *in fieri*, significa deporre le armi prima ancora di combattere. Se vale la lezione di Foucault (1978), e se è ragionevole ritenere, pertanto, che l'instaurazione di un regime di verità corrisponda all'instaurazione di un regime di potere, allora la questione epistemologica ha, prima di tutto, una valenza politica, perché è la vita pubblica, l'esistenza di tutti noi, a essere in gioco.

Le nostre abitudini, il nostro modo di spostarci, di comunicare, di lavorare, di accedere allo svago, dipenderanno in ampia misura dai discorsi che, in merito alla sostenibilità, eleveremo allo status di autentico sapere.

Per tutte queste precise ragioni, la proposta di un'epistemologia antiautoritaria appare come un'iniziativa non più differibile. Del resto, non è validando dogmi che si realizzano innovazioni; non è immiserendo il pensiero critico che ci si affranca dall'ignoranza. Come scrive Christopher Ryan: "Quando si procede nella direzione sbagliata, progredire è l'ultima cosa che serve. Il 'progresso', che definisce la nostra epoca in maniera così marcata, spesso ricorda più il decorso di una malattia terminale che la sua cura" (Ryan, 2019/2022: 18).

Una differente epistemologia può nascere solo dal serio impegno a riacquistare familiarità col dubbio. Dopodiché, sarà più agevole misurare il valore dell'avanzamento socioeconomico ricorrendo non più al criterio della quantità di moto, quanto al principio della direzionalità.

## Riferimenti bibliografici

AGASSI J.

2014 *Popper and his popular critics: Thomas Kuhn, Paul Feyerabend and Imre Lakatos*, Heidelberg: Springer.

AHMED K., OZTURK I.

2018 What New Technology Means for The Energy Demand in China? A Sustainable Development Perspective, *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 29: 29766-29771.

ANDRAE E., EDLER T.

2015 On global electricity usage of communication technology: trends to 2030, *Challenges*, 6, 1: 117-157.

BELKHIR L., ELMELIGI A.

2018 Assessing ICT Global Emissions Footprint: Trends To 2040 & Recommendations, *Journal of Cleaner Production*, 177: 448-463.

CATALETA M.S.

2020 Assessing Human Rights Violations Against Children in The Democratic Republic of Congo, The International Trade in Minerals, *Revista Misiòn Juridica*, 13,18, 217:220.

CHAN J., SELDEN M., PUN N.

2020 *Dying for an iPhone: Apple, Foxconn, and the lives of China's workers*, London: Pluto Press.

COROAMA V.C., HILTY L.M.

2014 Assessing Internet Energy Intensity: A Review of Methods and Results, *Environmental Impact Assessment Review*, 45: 63-68.

DEL RÌO CASTRO G., GONZÀLEZ FERNÁNDEZ M.C., URUBURU COLSA À.

2021 Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review, *Journal of Cleaner Production*, 280, 29: 1-40.

DI VAIO A., PALLADINO R., HASSAN R., ESCOBAR O.

2020 Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review, *Journal of Business Research*, 121: 283-314.

ETZION D., ARAGON-CORREA J.A.

2016 Big data, management, and sustainability: strategic opportunities ahead, *Organization & Environment*, 29, 2: 3-10.

FOUCAULT M.

1978 *Microfisica del potere. Interventi politici*. A cura di A. Fontana e P. Pasquino, Torino: Einaudi.

GEBLER M., SCHOOT UITERKAMP A.J.M., VISSER C.

2014 A global sustainability perspective on 3D printing technologies, *Energy Policy*, 74: 158–167.

GEORGE G., MERRILL R.K., SCHILLEBEECKX S.J.D.

2021 Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovation are helping tackle climate change and sustainable development, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45, 5: 999-1027.

GUANDALINI I.

2022 Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance, *Journal of Business Research*, 148: 456-471.

MERRILL R.K., SCHILLEBEECKX S.J.D., BLAKSTAD S.

2019 *Sustainable digital finance in Asia: Creating environmental impact through bank transformation*, SDFA, DBS, UN Environment.

O'BRIEN W., ALIABADI F.Y.

2020 Does Telecommuting Save Energy? A Critical Review of Quantitative Studies and Their Research Methods, *Energy & Buildings*, 225: 1-15.

PAIOLA M., SCHIAVONE F., GRANDINETTI R., CHEN J.

2021 Digital servitization and sustainability through networking: Some evidences from IoT-based business models, *Journal of Business Research*, 132: 507–516.

PEREZ C.

2019 Transitioning to smart green growth: lessons from history, in Fouquet R. (Ed.), *Handbook on Green Growth*: 447-463, London: Edward Elgar Publishing.

PITRON G.

2021 *L'enfer numerique. Voyage au bout d'un Like*, Paris: Les Liens qui Libèrent; 2022 ed. it., *Inferno digitale. Perché Internet, smartphone e social network stanno distruggendo il nostro pianeta*, Roma: LUISS University Press.

POPPER K.R.

1957 *The Poverty of Historicism*, London: Routledge; 2013 ed. it., *Miseria dello storicismo*, Milano: Feltrinelli.

1969/2021 *Conjectures and Refutations*, London: Routledge and Kegan Paul; 2021 ed. it., *Congetture e confutazioni*, Bologna: Il Mulino.

RYAN C.

2019/2022 *Civilized to Death. The Price of Progress*, New York: Avid Reader Press; 2022 ed. it., *Civilizzati fino alla morte. Il prezzo del progresso*, Città di Castello: Odoya.

SABERI S., KOUHIZADEH M., SARKIS J., SHEN L.

2019 Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management, *International Journal of Production Research*, 57, 7: 2117-2135.

SUTHERLAND E.

2011 Coltan, The Congo And Your Cell Phone. The Connection Between Your Mobile Phone and Human Rights Abuses in Africa, *SSRN Electronic Journal*, April 13.

USMAN A., OZTURK I., HASSAN A., ZAFAR S.M., ULLAH S.

2021 The effect of ICT on energy consumption and economic growth in South Asia Economies: an empirical analysis, *Telematics and Informatics*, 58, 29: 101537.

ZHAO S., HAFEEZ M., FAISAL C.M.N.

2022 Does ICT diffusion lead to energy efficiency and environmental sustainability in emerging Asian Economies? *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 8: 12198-12207.

## **Sostenibilità sociale, organizzazione e benessere**

*Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche*

### **Premessa**

La scelta di riflettere su significati e contenuti della cosiddetta “sostenibilità sociale” discende da una serie di considerazioni. Anzitutto, l’ambito sociale della sostenibilità, affondando le sue radici nel concetto di “responsabilità sociale dell’impresa”, è l’ambito che più da vicino interessa le questioni organizzative. Inoltre, dei tre pilastri della sostenibilità, presenta tuttora i più ampi margini di ambiguità definitoria, così come notevoli opportunità di ricerca (Colantonio, 2009; Boström, 2012; Ajmal *et al.*, 2018). Infine, sviluppandosi al di fuori delle discipline che affrontano lo studio dell’impresa, richiede di essere declinato in modo differente rispetto alla sua originaria formulazione (Ajmal *et al.*, 2018).

Gli obiettivi di questo contributo sono molteplici. In primo luogo, si approfondiscono significati e contenuti della “sostenibilità sociale” nella letteratura scientifica, al fine di circoscrivere le questioni di interesse della disciplina organizzativa. In secondo luogo, si propone un rapido *excursus* sulla normativa che regola la “rendicontazione non finanziaria” e orienta decisioni e azioni di imprenditori e dirigenti, nonché sulle ipotesi di evoluzione della normativa stessa. Da ultimo, attraverso l’analisi dei *report* non finanziari di alcune tra le maggiori imprese marchigiane, si evidenziano le tematiche più ricorrenti e affrontate in modo marginale, nonché i collegamenti (e i mancati collegamenti) tra sostenibilità sociale, scelte organizzative e benessere.

### **Organizzazione e benessere nell’idea di sostenibilità sociale**

L’idea di sostenibilità sociale trova una prima definizione nel modello Triple Bottom Line (Elkington, 1997), assunto negli anni a principale riferimento concettuale per le politiche di sostenibilità e per la rendicontazione delle stesse



in ambito aziendale. Fino ai primi anni Duemila, tuttavia, la sostenibilità sociale è prevalentemente riferita a una “comunità” enfatizzandone il carattere di processo verso una condizione di vita desiderabile (McKenzie, 2004).

L’idea di sostenibilità sociale, e le questioni a essa inerenti, rimangono a lungo in secondo piano rispetto alle dimensioni ambientale ed economica. Sono queste ultime a ricevere grande considerazione nella definizione delle prime “strategie di sostenibilità” delle imprese e a occupare ampi spazi nei primi rendiconti prodotti dalle imprese. Successivo al cambio di secolo è lo sviluppo di un orientamento di studio centrato sulle imprese e non più solamente sulle comunità o la collettività, ciò che rende possibile distinguere tra prospettiva esterna (riguardante la società nel suo complesso) e prospettiva interna (riguardante l’impresa) (Ajmal *et al.*, 2018).

Gli studi su politiche e pratiche della sostenibilità sociale al livello di impresa richiamano nel complesso molti dei temi-chiave affrontati dalla teoria dell’agire organizzativo (Maggi, 2003/2016): tra questi la prevenzione, la sicurezza e la salute sul lavoro, la formazione e l’apprendimento, l’autonomia, l’equità e la giustizia. Frequenti sono inoltre i richiami alle categorie del filone *mainstream* dello Human Resources Management (HRM): reclutamento e selezione, retribuzione e incentivi, formazione e sviluppo, ecc. Infine, è osservabile un interesse crescente per le questioni della diversità, delle pari opportunità e dell’inclusione (Ajmal *et al.*, 2018; Govindan *et al.*, 2021).

È proprio l’ambito dello HRM più spesso associato alle pratiche di sostenibilità sociale<sup>1</sup>. In questo filone, che si alimenta dei precedenti studi sulla Corporate Social Responsibility, si susseguono, nel tempo, varie proposte (Socially responsible HRM, Green HRM, Triple bottom line HRM, Common good HRM). Soprattutto all’inizio, tuttavia, è carente un’analisi del lavoro che possa dar luogo a una riflessione compiuta sul significato di sostenibilità

---

<sup>1</sup> Per una visione complessiva degli studi che hanno approfondito le relazioni tra Human Resources Management e temi della sostenibilità si vedano, fra tutte, le recenti rassegne condotte da Macke, Genari, 2019; Anlesinya, Susomrith, 2020; Podgorodnichenko *et al.*, 2020; 2021.

organizzativa. Solo negli ultimi anni si infittiscono le riletture critiche di alcuni “cavalli di battaglia” della letteratura *mainstream*.

Così, Aust *et al.* (2020) si soffermano su possibili tensioni ed elementi di insostenibilità conseguenti all’adozione di pratiche di lavoro flessibile che implicano l’attribuzione di maggiori responsabilità e il dover ricoprire più ruoli. Ancora più marcati sono gli accenti critici negli studi che, richiamandosi al concetto di Sustainable Work Systems (Docherty *et al.*, 2002), sottolineano i possibili effetti negativi delle cosiddette High Performance Work Practices (Macky, Boxall, 2008; Randev, Jha, 2022) e le conseguenze sul benessere individuale e sociale derivanti dall’intensificazione di carichi e ritmi di lavoro (Fischer, Zink, 2012; Mariappanadar, Aust, 2017).

È soprattutto grazie a questi studi che l’idea di sostenibilità sociale centrata sulle imprese è declinata in termini di sostenibilità (e insostenibilità) organizzativa, riportando al centro del dibattito accademico alcuni concetti costitutivi dell’analisi del lavoro, tra cui il benessere.

Il tema del benessere ricorre in molti studi, dalla formulazione del Triple Bottom Line Model, fino a essere considerato elemento centrale (Colantonio, 2009; Böstrom, 2012; Amrutha, Geetha, 2020) o addirittura l’essenza stessa della sostenibilità sociale, laddove Rogers *et al.* (2012: 63) affermano che “la sostenibilità sociale implica la soddisfazione dei bisogni degli esseri umani”. Inizialmente riferito a contesti “macro” (territori, comunità, città, ecc.), sempre più spesso il benessere è declinato con riferimento allo specifico contesto lavorativo (Colantonio, 2009; Rogers *et al.*, 2012; Böstrom, 2012; Amrutha, Geetha, 2020). Tuttavia i significati rintracciabili in letteratura non sono univoci e non sempre appaiono riconducibili alla concezione, fatta propria dalla teoria dell’agire organizzativo, di benessere fisico, mentale e sociale, variabile in rapporto alle diversità contestuali e temporali e alla possibilità di un miglioramento continuo (Rulli, 2011: 72; Rulli, Maggi, 2018). Variabilità a cui

difficilmente si fa riferimento in letteratura, dove l'idea di benessere assume in genere contorni astratti, a-spaziali e a-temporali<sup>2</sup>.

Tra le poche eccezioni, appare di un certo significato la tripartizione “*objective, subjective & comprehensive well-being*” (Rogers *et al.*, 2012: 65-66). L'idea di benessere “integrale” (*comprehensive*) rimanda ad aspetti sia di contesto (salute, sicurezza, relazioni sociali, assenza di discriminazioni, stima e fiducia reciproca, ecc.) sia di contenuto del lavoro (identità, autonomia, auto-determinazione, *empowerment*, formazione e conoscenza, appagamento e sbocchi creativi). In questa accezione è evidente il nesso con le scelte di progettazione organizzativa, ma anche l'idea che l'impatto sul benessere individuale non possa essere predeterminato da scelte che si limitano piuttosto a fornire agli individui spazi di libertà e *capabilities* che a loro volta permetteranno a ogni persona di perseguire livelli desiderabili di benessere (Rogers *et al.*, 2012; Sen, 1995). L'idea di benessere sottesa riguarda un costrutto con valenza universale, ma al tempo stesso *context-specific*, variabile da persona a persona, da luogo a luogo, da cultura a cultura (Rogers *et al.*, 2012: 65).

### **La sostenibilità sociale nella normativa italiana ed europea**

La normativa di riferimento per le azioni sviluppate dalle imprese è rappresentata dalla Direttiva 2014/95 dell'Unione Europea e, in ambito nazionale, dal Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (in attuazione della suddetta Direttiva).

Nella Direttiva europea manca una definizione di sostenibilità sociale e non vi è alcun riferimento al concetto di benessere. Sono esplicitati i contenuti minimi, in termini di politiche adottate, azioni intraprese, risultati conseguiti e rischi delle attività svolte, che le imprese interessate sono tenute a inserire nella “dichiarazione di carattere non finanziario” e che sono identificati nelle

---

<sup>2</sup> Secondo Salento (2011: 29), “Solo a condizione di pensare l'organizzazione come un continuo intervento di regolazione e di aggiustamento di relazioni e di compiti su basi di razionalità limitata è possibile pervenire a una compiuta integrazione della questione del benessere nella dimensione organizzativa; ossia pensare al benessere come una componente intrinseca del lavoro organizzato”.

“informazioni sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva”. Rispetto alle informazioni sul personale, è fatto riferimento a fattori quali “le condizioni lavorative, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori di essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro” ma non a tempi e modalità di svolgimento del lavoro stesso. Dal canto suo, il Decreto 254/2016 si limita a recepire i contenuti della Direttiva europea, indicando gli ambiti di copertura della dichiarazione prodotta dalle imprese e prevedendone i contenuti minimi, in maniera non dissimile dal documento europeo. Anche in questo caso manca qualsiasi riferimento a obiettivi di benessere individuale o sociale.

Un rapido cenno, infine, a ciò che dovrebbe diventare il caposaldo della futura legislazione europea in tema di sostenibilità: il documento noto come “Tassonomia dell’UE”<sup>3</sup>. In questa bozza si compie, in maniera forse irreversibile, la parabola della sostenibilità “tripla”: il riferimento è esclusivamente alla dimensione ambientale, mentre la dimensione sociale è di fatto ignorata. Se assolutamente legittima appare la scelta di produrre un atto di indirizzo centrato sulla sostenibilità ambientale, preoccupa il fatto che il termine sostenibilità sia associato automaticamente e in modo univoco al tema del cambiamento climatico. Il rischio è focalizzare l’attenzione delle imprese, ma anche della pubblica opinione, sulla sostenibilità ambientale a discapito della dimensione sociale, e dunque organizzativa.

Nel complesso, dunque, tanto la normativa in vigore quanto *in fieri* sembrano promuovere e favorire un orientamento alla sostenibilità che stenta a entrare nel merito della realizzazione di condizioni di lavoro realmente sostenibili, legittimando di fatto le imprese a eludere questioni centrali nell’analisi organizzativa.

---

<sup>3</sup> Ci si riferisce al documento, del 21 aprile 2021, dal titolo “Tassonomia dell’UE, comunicazione societaria sulla sostenibilità, preferenze di sostenibilità e doveri fiduciari”.

### **La sostenibilità sociale nella “rendicontazione non finanziaria” delle imprese**

I dati raccolti sono frutto dell’analisi delle rendicontazioni non finanziarie (bilancio di sostenibilità, *report* di sostenibilità, dichiarazione non finanziaria consolidata) pubblicate da 13 tra le maggiori imprese marchigiane (9 industriali e 4 di servizi). Tutte le imprese, ad eccezione di una<sup>4</sup>, compaiono nella *Classifica delle principali imprese marchigiane 2021* (Fondazione Merloni, 2021). Il campione oggetto di indagine è stato costruito perseguendo i caratteri di varietà e rappresentatività dello stesso. Il peso delle imprese selezionate, in termini sia di fatturato realizzato sia di numero di addetti, fa sì che il campione possa essere considerato significativo del tessuto economico-produttivo regionale. Inoltre, sono state prese in considerazione ai fini della selezione le imprese che nel 2021 avevano pubblicato almeno due edizioni del documento di rendicontazione non finanziaria, ipotizzando un maggior grado di consapevolezza nella stesura del documento stesso.

L’analisi è stata condotta su diversi livelli: in primo luogo si è analizzata la struttura dei *report*, al fine di individuare la presenza e la consistenza di sezioni dedicate ai temi di sostenibilità sociale e organizzativa; in secondo luogo si è proceduto a un’analisi dei contenuti di tali sezioni, estrapolando le parole-chiave, ossia le parole che ricorrevano con maggior frequenza e potevano essere considerate più direttamente riconducibili alle tematiche oggetto di indagine. Un terzo livello di analisi è consistito nell’identificare i significati attribuiti al concetto di benessere e nel verificare quali pratiche e strumenti di “gestione delle risorse umane” siano associati ad esso.

L’analisi dei *report* conferma quanto già osservato in un precedente studio (Ehnert *et al.*, 2016), e cioè che i contenuti non sono necessariamente sbilanciati a favore dei temi di sostenibilità ambientale, ma vi è in genere un’adeguata attenzione agli aspetti sociali e ad alcune tematiche del lavoro. Gli

---

<sup>4</sup> Le imprese presenti nella Classifica della Fondazione Merloni sono le seguenti: Angelini Industries, Ariston Thermo Group, Biesse Group, Elica, Fiorini International, Fratelli Guzzini, Gruppo Astea, Gruppo Fileni, Marche Multiservizi, Profilglass, Renco, Simonelli Group. Si è ritenuto di integrare tale elenco con la Fondazione Lega del Filo d’Oro ONLUS, in modo che nel campione selezionato fosse presente anche un’organizzazione di servizi alla persona.

elementi di debolezza appaiono altri, in primo luogo la non uniforme accezione di sostenibilità sociale: in alcuni casi essa è declinata esclusivamente in termini di gestione delle risorse umane, quindi secondo una prospettiva interna all'impresa, in altri casi anche con riferimento ai rapporti con comunità e territori di riferimento, nella duplice prospettiva interna/esterna.

Un secondo, sostanziale e ben più rilevante elemento di debolezza è riferibile ai contenuti proposti. I temi più ricorrenti riguardano da una parte condizioni di contesto del lavoro, per le quali in genere ci si limita a dar conto del rispetto di normative in essere o a proporre, enfatizzandoli, indicatori quantitativi particolarmente soddisfacenti (è il caso della salute e sicurezza sul lavoro), dall'altra percorsi formativi e di sviluppo delle competenze, la cui descrizione non consente quasi mai di distinguere tra formazione obbligatoria e discrezionale, senza tener conto che quest'ultima è spesso orientata dai fabbisogni aziendali, anziché da preferenze individuali (Bronzini, Cori, 2017). Al contrario, le questioni attinenti al contenuto del lavoro (a cominciare da ritmi, tempi e carichi di lavoro), se si escludono frequenti quanto generici richiami a obiettivi di "inclusione" e "coinvolgimento" del personale dal vago sapore retorico, sono pressoché assenti, quasi che le scelte di "progettazione" del lavoro fossero irrilevanti ai fini della valutazione di sostenibilità organizzativa e del benessere dei lavoratori.

In particolare, i temi proposti dalla teorizzazione sull'agire organizzativo (Maggi, 2003/2016) o non sono richiamati affatto - è il caso di autonomia, discrezionalità, costrittività - o vengono richiamati sporadicamente, - come lo stress - o, pur ricorrendo con una certa frequenza, sono fraintesi, distorti o declinati in modo semplicistico e riduttivo; emblematico è il caso del benessere, spesso associato all'introduzione di politiche e strumenti di *welfare* aziendale e solo saltuariamente a obiettivi di contenimento/riduzione dello stress lavoro-correlato o alla prevenzione dei rischi.

Si tratta, a ben vedere, di lacune non marginali che nel loro insieme conducono a una valutazione tutt'altro che positiva riguardo al quadro di azioni e pratiche che le imprese dichiarano di porre in atto, in nome di una

presunta sostenibilità organizzativa. Incompletezza e inadeguatezza dei contenuti della “rendicontazione non finanziaria” sembrano trovare la loro origine sia nell’insufficiente consapevolezza di imprenditori e dirigenti rispetto ad alcune questioni-chiave, sia nell’azione del legislatore, attento soprattutto a formulare linee-guida in ossequio al nuovo “imperativo” della sostenibilità ambientale.

L’evoluzione che si prospetta nel quadro normativo di riferimento, caratterizzandosi per una minore enfasi sugli aspetti sociali a favore degli aspetti ambientali, sembra restringere ulteriormente la possibilità di integrare temi e questioni organizzative nella sostenibilità sociale. Ciò a dispetto dell’interesse e dell’enfasi crescenti riscontrabili fra gli studiosi, come testimoniato dai recenti contributi sui temi dei *sustainable work systems*, delle *high performance work practices* e, da ultimo, della cosiddetta *great resignation*; ma anche, e non sembra azzardato dire soprattutto, delle grida d’allarme che quotidianamente si levano dal mondo del lavoro.

### **Riferimenti bibliografici**

AJMAL M.M., KHAN M., HUSSAIN M., HELO P.

2018 Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25, 4: 327-339.

AMRUTHA V.N., GEETHA S.N.

2020 A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 247: 119-131.

ANLESINYA A., SUSOMRITH P.

2020 Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field, *Journal of Global Responsibility*, 11, 3: 295-324.

AUST I., MATTHEWS B., MULLER-CAMEN M.

2020 Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100705.

BOSTRÖM M.

2012 A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue, *Sustainability: Science, practice and policy*, 8, 1: 3-14.

BRONZINI M., CORI E.

2017 *The Two Faces of Corporate Training: Individual Enhancement or Adaptation Device?*, in Stachowicz-Stanusch A., Amann W., Mangia G. (Eds.), *Corporate Social Irresponsibility: Individual Behaviors and Organizational Practices: 273-317*, Charlotte, NC: IAP- Information Age Publishing.

COLANTONIO A.

2009 Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods, in Horner M., Price A., Bebbington J., Emmanuel R. (Eds.), *SUE-Mot Conference 2009: 2<sup>nd</sup> International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment: 865-885*, Loughborough: Loughborough University.

DOCHERTY P., FORSLIN J., SHANI A.B. (EDS.)

2002 *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*, Abingdon: Routledge.

ELKINGTON J.

1997 The triple bottom line, *Environmental management: Readings and cases*, 2: 49-66.

EHNERT I., PARSA S., ROPER I., WAGNER M., MULLER-CAMEN M.

2016 Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1: 88-108.

FISCHER K., ZINK K.J.

2012 Defining elements of sustainable work systems—a system-oriented approach, *Work*, 41 (Supplement 1): 3900-3905.

FONDAZIONE MERLONI

2021 Classifica delle principali imprese marchigiane, <https://www.fondazionemerloni.it/wp-content/uploads/2021/12/Classifica-principali-impresemarchigiane-edizione-2020.pdf>.



GOVINDAN K., SHAW M., MAJUMDAR A.

2021 Social sustainability tensions in multi-tier supply chain: A systematic literature review towards conceptual framework development, *Journal of Cleaner Production*, 279: 123075.

MACKE J., GENARI D.

2019 Systematic literature review on sustainable human resource management, *Journal of cleaner production*, 208: 806-815.

MACKY K., BOXALL P.

2008 High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 1: 38-55.

MAGGI B.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MARIAPPANADAR S., AUST I.

2017 The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective, *International Studies of Management & Organization*, 47, 4: 372-387.

MCKENZIE S.

2004 Social sustainability: towards some definitions, *Hawke Research Institute Working Paper*, 27, University of South Australia: Magill, Australia.

PODGORODNICHENKO N., EDGAR F., AKMAL A.

2021 An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps, *Human Resource Management Review*, 32, 3: 100839.

PODGORODNICHENKO N., EDGAR F., MCANDREW I.

2020 The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100685.

RANDEV K.K., JHA J.K.

2022 Promoting decent work in organisations: a sustainable HRD perspective, *Human Resource Development International*, 1-14.

ROGERS D.S., DURAIAPPAH A.K., ANTONS D.C., MUNOZ P., BAI X., FRAGKIAS M., GUTSCHER H.

2012 A vision for human well-being: transition to social sustainability, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4, 1: 61-73.

RULLI G.

2011 Lo stress nel lavoro: valutazione del rischio e prevenzione, in Maggi B, Rulli G. (Eds.), *Prevenzione nei luoghi di lavoro e valutazione dello stress in Francia e in Italia: 62-77*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

RULLI G., MAGGI B.

2018 *Well-being, Prevention, Risk / Benessere, Prevenzione, Rischio / Bien-être, Prévention, Risque / Bienestar, Prevención, Riesgo / Bem-estar, Prevenção, Risco / Wohlbefinden, Vorbeugung, Risiko*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SALENTO A.

2011 La sicurezza del lavoro e il dogma dell'organizzazione privata dell'impresa, in Maggi B., Rulli G. (Eds.), *Prevenzione nei luoghi di lavoro e valutazione dello stress in Francia e in Italia: 29-37*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SEN A.

1995 *Capability and well-being*, in Nussbaum M., Sen A. (Eds.), *The quality of life: 33-50*, Oxford: Clarendon Press.

## Psicologia e sostenibilità

*Luca P. Vecchio, Università degli Studi di Milano-Bicocca*

### **La sostenibilità: una tematica marginale per la psicologia italiana**

La psicologia, almeno in Italia – e in particolare la psicologia del lavoro e delle organizzazioni – non si occupa molto di sostenibilità. A verifica di questa affermazione, possiamo considerare i contributi proposti al recente congresso dell'Associazione Italiana di Psicologia, svoltosi a Padova nel settembre 2022. Un congresso che celebrava i 30 anni dell'associazione della psicologia accademica e che ha visto la partecipazione numerosa di tutte le aree disciplinari; dunque, un'occasione attendibile per avere un quadro aggiornato circa i temi di ricerca su cui si stanno impegnando i ricercatori universitari italiani. Prendendo in esame le iniziative della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, degli undici simposi organizzati nei quattro giorni di lavoro nessuno ha trattato esplicitamente il tema della sostenibilità o dello sviluppo sostenibile. Gli argomenti riguardavano, piuttosto, il lavoro a distanza, l'occupabilità e i percorsi di carriera, la valutazione di efficacia degli interventi organizzativi, la precarietà e l'insicurezza lavorativa. Anche tra le 16 sessioni tematiche, in cui erano organizzate le 80 presentazioni proposte dagli studiosi, non ve ne è stata alcuna dedicata ad argomenti quali lo sviluppo sostenibile, la transizione ecologica, o i problemi organizzativi posti alle imprese dal *climate change*. Alcuni aspetti della sostenibilità, riguardanti la dimensione sociale del costruito, sono stati affrontati indirettamente in alcune sessioni dedicate alla disuguaglianza e alla discriminazione sui luoghi di lavoro e al benessere lavorativo. Solo tre relazioni hanno affrontato specificamente argomenti connessi con la sostenibilità: una trattando il tema del riciclo e del corretto smaltimento di rifiuti elettronici; una seconda documentando la crescente sensibilità dei consumatori verso i marchi "sostenibili"; la terza discutendo le

difficoltà e le resistenze per una transizione sostenibile nei processi di *governance* delle università.

Al congresso, qualcosa in più si è realizzato nell'ambito dei simposi interdisciplinari organizzati in collaborazione tra le diverse "aree" della psicologia: generale, sociale, del lavoro, ecc. In questo caso, 4 dei 59 simposi hanno affrontato questioni e problemi connessi con la sostenibilità: il ruolo degli aspetti psicologici per il cambiamento verso la sostenibilità; le sfide del futuro collegate alla crisi ambientale e alle disuguaglianze; la psicologia e i comportamenti eco-sostenibili; le sfide per promuovere una società inclusiva e sostenibile e il ruolo delle risorse psicologiche.

Nel complesso, dunque, un'attenzione assai ridotta ai problemi della sostenibilità.

### **Una situazione paradossale**

Mi sono un po' dilungato nel richiamare lo "stato dell'arte" dei contributi psicologici italiani su tale problema per enfatizzarne il carattere paradossale, soprattutto per una disciplina come la psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Di fatto, da un lato temi quali la "transizione ecologica", riguardanti, ad esempio, la modifica dei processi industriali per il risparmio energetico o la riduzione dell'impatto ambientale delle attività, oppure i diritti umani, oggetto di attenzione per un *business* coinvolto in un'economia sempre più globalizzata o, ancora, la riflessione sui modelli economici con il passaggio da un'economia lineare a un'economia circolare, sono sempre più al centro delle agende del mondo delle imprese, portando anche allo sviluppo di strumenti formali e normativi che promuovano trasformazioni verso una maggiore sensibilità per la sostenibilità (si pensi alle forme di rendicontazione non finanziaria). Dall'altro lato, la psicologia, si è visto, sembra orientare le sue ricerche verso temi che solo marginalmente hanno a che fare con questi problemi.

Il paradosso si accentua se si considera che non solo nella produzione scientifica, ma anche nel dibattito pubblico e nei luoghi istituzionali in cui si

elaborano piani e si prendono decisioni che hanno a che fare con la sostenibilità, la psicologia risulta sostanzialmente assente. Soltanto per fare un esempio (tra i tanti possibili) nell'ambito della sostenibilità ambientale: nell'ottobre 2022 è stato pubblicato dal Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibile del governo Draghi il volume "Mobilità e logistica sostenibili. Analisi e indirizzi strategici per il futuro", che rappresenta una fonte aggiornata di conoscenza e di dati in base a cui impostare le politiche future intorno a questi temi. Ebbene, tra tutti i collaboratori che hanno partecipato alla realizzazione dello studio e alla stesura del documento non vi è alcuno psicologo. Oltre a funzionari del ministero ed esperti di trasporti e logistica, ci sono, invece, molti ingegneri (dei trasporti e ambientali), molti economisti applicati, alcuni giuristi, un sociologo.

Eppure, la psicologia - e la psicologia del lavoro - potrebbero certamente offrire un contributo sui problemi della sostenibilità, che coinvolgono le "forme di vita" delle persone e quindi anche le loro abitudini, le loro condotte, le loro decisioni. La psicologia potrebbe favorire la presa di coscienza degli effetti di tali condotte, accompagnare e sostenere il cambiamento verso modi di vivere e produrre più sostenibili; oltre che, naturalmente, proporre modelli esplicativi su come modificare i comportamenti "insostenibili" delle persone o sulle resistenze verso le trasformazioni dei modi di vita. In realtà, sebbene poco frequentate, anche in Italia esistono tradizioni di ricerca potenzialmente coerenti con le tematiche di cui qui si discute e a cui fanno esplicito riferimento. Penso alla psicologia ambientale che, dall'iniziale studio delle relazioni tra le condotte umane e le caratteristiche degli ambienti di vita quotidiana, si è estesa a considerare i rapporti tra l'uomo e l'ambiente naturale, sviluppando un sapere "utile" per promuovere condotte pro-ambientali (Bonnes *et al.*, 2006). O anche alla tradizione di lungo periodo degli studi sul benessere lavorativo e sulla qualità dell'esperienza di lavoro, "reinterpretati" entro la cornice della sostenibilità sebbene, come vedremo, secondo orientamenti teorici e proposte pragmatiche poco adeguate ad affrontare la complessità del problema (Di Fabio, 2017; Di Fabio, Rosen, 2018).

Questo sapere, però, resta sostanzialmente confinato nei circuiti della comunicazione scientifica, circoscritto entro i dibattiti disciplinari. Si potrebbe pensare che questa debole “incisività sociale” della conoscenza psicologica attorno al problema della sostenibilità, sia essenzialmente un problema di comunicazione. La psicologia dovrebbe imparare a meglio accreditarsi, a interloquire con le istituzioni e con le altre professionalità e discipline coinvolte su questi temi per affermare la propria importanza, che è di per sé evidente, dato che la sostenibilità richiede con forza una trasformazione delle “forme di vita”, delle abitudini, delle condotte delle persone. Di per sé, dunque, questa “latitanza” non pregiudica la rilevanza conoscitiva e teorica (semmai quella pragmatica) del sapere psicologico. Si deve peraltro osservare come vi siano ambiti in cui la “voce” della psicologia ha molte meno difficoltà a farsi sentire. Si pensi al contesto della scuola, o anche della sanità, con il crescente interesse e le richieste di azioni per la promozione della salute (Braibanti, 2015); o, in modo ancor più marcato, al coinvolgimento della psicologia sui temi della digitalizzazione dei processi produttivi (Rossato *et al.*, 2021) e del cambiamento delle relazioni delle persone con il luogo di lavoro (si veda l’ampia letteratura psicologica sullo *smart-working*, ad esempio) (De Pisapia, Vignoli, 2021; Miglioretti *et al.*, 2022).

Sembrerebbe, dunque, che sia proprio l’argomento “sostenibilità” a non accendere l’interesse degli psicologi del lavoro e delle organizzazioni, in Italia. Laddove, al contrario, altre discipline, le scienze ambientali, l’economia, l’ingegneria, vi si impegnano in modo molto più rilevante e sono ricercate e coinvolte per proporre soluzioni e interventi, facendo prevalere un modo di affrontare i problemi basato essenzialmente sull’innovazione tecnologica e fortemente orientato all’operatività.

### **L’esigenza di un diverso orientamento al problema**

Ci si può allora interrogare sulle ragioni di questa disattenzione della psicologia verso una tematica così attuale e diffusa, in particolar modo proprio nel mondo delle imprese. A ciò può probabilmente contribuire la debolezza del

costrutto “sostenibilità”. È un termine dai plurimi significati e non precisamente definibile, riguardando campi empirici diversi – l’ambiente, le relazioni sociali, l’economia – non facilmente qualificabili con un termine che mantenga la medesima accezione. La complessità e vastità del problema e la difficoltà a definirne i confini e le priorità di azione, si accentuano per la psicologia. A fronte di tali difficoltà, si pone anzitutto un problema di ordine metodologico circa il modo in cui le sfide poste dalla sostenibilità – concettuali e pratiche – possano essere affrontate e come sia possibile riuscire ad accreditarsi e integrarsi con altri ambiti disciplinari che affrontano la medesima tematica. Ciò che si richiede è un nuovo modo di organizzare il lavoro di studio, di ricerca e di intervento.

Un orientamento che appare fecondo, ancorché da precisare nei suoi risvolti epistemologici e pragmatici, sembra rintracciabile nella linea della “trans-disciplinarietà” (Bernstein, 2015; Bosio, Morelli, 2015; Polk, 2014). Si tratta di un orientamento alla ricerca e all’intervento che sviluppa ulteriormente le prospettive dell’inter- e della multidisciplinarietà. Come queste, anche la trans-disciplinarietà enfatizza la necessità di un lavoro integrato tra le diverse discipline e di un superamento della frammentazione e iper-specializzazione che caratterizza l’odierno panorama dell’impresa scientifica. Tuttavia, gli orientamenti più noti mantengono un forte ancoraggio con la propria peculiarità, lavorando insieme su problemi comuni ma proponendo il punto di vista della specifica disciplina (è il caso dell’inter-disciplinarietà), oppure affrontando sempre problemi condivisi ma operando in modo disgiunto, in parallelo o in sequenza (è la multi-disciplinarietà) (Rosenfield, 1992). In ogni caso si tratta di orientamenti che “presuppongono l’autonomia disciplinare e il non superamento dei confini delle singole scienze” (Bosio, Morelli, 2015). Nel caso della trans-disciplinarietà, la specificità è piuttosto il punto di partenza che deve portare a ridefinire concettualmente e in modo nuovo il problema affrontato, rompendo e superando i tradizionali confini disciplinari. Costitutivo di tale orientamento è, altresì, il riconoscimento del valore della conoscenza che può provenire da fonti non accademiche e l’attenzione a temi e problemi sollecitati

dal “mondo reale”. Di qui, l’importanza e la necessità del coinvolgimento – nelle pratiche di produzione della conoscenza – di attori esperti e laici, in una logica di co-autorialità, co-progettazione e co-costruzione del sapere e dell’intervento per la soluzione dei problemi posti dal campo sociale; nonché il riconoscimento dell’urgenza e della priorità della finalizzazione sociale dei saperi generati.

Percorrere questa strada appare ineludibile per affrontare la complessità dei problemi posti dal tema della sostenibilità, ma può non essere sufficiente la collaborazione transdisciplinare, la contaminazione dei linguaggi e delle proposte teoriche, l’investimento in risorse e ricerca, per affrontare le sfide della transizione ecologica o delle disuguaglianze. Cruciali sono anche le forme e gli obiettivi che si pongono tali sforzi.

### **Un ulteriore paradosso**

Al proposito, siamo di fronte a un altro paradosso che riguarda e interroga tutte le discipline che si occupano di sostenibilità (anche le più accreditate). Nonostante la grande crescita di interesse sulla sostenibilità e la sua centralità nelle agende anche istituzionali e di fronte al grande uso dei riferimenti alla sostenibilità, gli indicatori che registrano i dati relativi alle dimensioni della sostenibilità segnalano tutti una tendenza negativa. Il quadro, cioè, sta peggiorando: l’inquinamento aumenta, la distruzione delle risorse naturali non si arresta, la sofferenza sul lavoro cresce... e non paiono esserci segnali di un’inversione di tendenza. E di ciò ci stiamo accorgendo anche “empiricamente”.

La ragione di questo debole impatto di tutte le iniziative sulla sostenibilità può essere dovuta a numerosi motivi; tra questi certo la complessità del problema, l’inerzia dei processi e delle “forme di vita” da modificare, la stessa scarsa attenzione alle dimensioni psicologiche, il fatto che i risultati, per tali ordini di questioni, non possono essere immediati ma si potranno cogliere nel medio-lungo periodo. Si può però anche pensare che le iniziative, le azioni, le riflessioni e le pratiche proposte per promuovere la



sostenibilità risultino in realtà poco efficaci perché non arrivano a colpire le vere e reali determinanti dei processi in gioco. Non è questione di *greenwashing*, per evocare un problema nell'ambito della sostenibilità ambientale. È qualcosa di più profondo. Il dubbio è che "si stia sbagliando mira", non ci si stia occupando o non si sia in grado di identificare ciò che davvero conta. O che si stiano perseguendo obiettivi sbagliati.

Ritengo che questo sia un problema - e un rischio - particolarmente rilevante per la psicologia, almeno per una certa psicologia. Di fatto, come opera spesso la psicologia, ad esempio nei contesti organizzativi, quando si vuole promuovere la sostenibilità, o il benessere, nelle pratiche di lavoro? Nelle forme più diffuse - utilizzando le proposte e i modelli derivati dagli studi sulle determinanti delle condotte - interviene per far fare "meglio" ciò che si fa abitualmente. Dove "meglio" può significare, appunto: in modo più sostenibile, più salutare, più sicuro, più efficiente.

Così, ad esempio, per la sostenibilità ambientale si tratta di organizzare i processi di lavoro e le attività dei lavoratori in modo da produrre e operare consumando meno energia. Oppure, parlando di mobilità sostenibile, promuovere abitudini d'uso dei mezzi di trasporto che permettano di ridurre l'inquinamento. Nel caso della sostenibilità sociale, ci si occupa di promuovere pratiche lavorative che tutelino la qualità dell'esperienza di lavoro, favorendo il coinvolgimento e l'impegno, incrementando la motivazione e la soddisfazione al fine di garantire una migliore prestazione. Quando si parla di sostenibilità economica, le iniziative sono orientate a promuovere la responsabilità sociale delle imprese, sviluppando modalità di gestione più trasparenti, documentando in modo accessibile i propri risultati, non solo finanziari, estendendo la platea degli *stakeholder*.

Tuttavia, questi procedimenti, pur orientati al cambiamento, paiono perseguire più un obiettivo di mitigazione che di reale trasformazione. Di fatto essi perpetuano le forme di vita attuali mirando a ridurre l'impatto (sociale, ambientale, ecc.). Al contrario, ritengo che il problema che pone la sostenibilità sia non fare più ciò che si sta facendo e fare altro, radicalmente diverso; pensare

e realizzare modi alternativi per assicurare la riproduzione sociale, per organizzare la convivenza, nella società, nei luoghi di lavoro; immaginare altre forme di concettualizzare e relazionarsi con il mondo della natura. È quel che si dice: “cambiare il modello di sviluppo”. E farlo, per di più, rapidamente, prima che sia troppo tardi. Agire per la sostenibilità significa, cioè, operare per un cambiamento radicale.

### **La proposta di un’agenda**

A tal fine, si palesa per la psicologia, in particolare per la psicologia del lavoro, un primo importante compito. Ovvero provare a mettere a punto una *nuova* agenda per la ricerca sulla sostenibilità, che intervenga sulle modalità attuali, rimettendone in discussione gli assunti antropologici, mettendo al centro delle sue pratiche temi attualmente non presenti o marginali, modificando anche il modo e gli obiettivi per cui si fa ricerca.

Non vi è qui lo spazio per articolare e argomentare analiticamente i contenuti di questa possibile agenda. Mi limito, perciò, a fornirne un elenco ragionato, come prima ipotesi di lavoro.

Si tratta, ad esempio, di:

- Contribuire alla *risignificazione* o alla *riconcettualizzazione* di termini cruciali per il perseguimento della sostenibilità (al di là della stessa parola “sostenibilità”) in modo da ampliarne il senso e le possibilità di uso, tenendo conto degli orientamenti di tutti gli attori coinvolti nelle relazioni che questi termini implicano. Mi riferisco, tra le altre, a parole quali “valore” (non solo da intendere esclusivamente in termini economici), o anche “lavoro” (non da pensare in termini solo strumentali), o anche “umano”/“umanità” (cosa significa “umano” nell’epoca del “transumano” o dei *cyborg*), o ancora “progresso” e “sviluppo”, e anche “cura” (non solo sanitaria) e “comunità”. E allo stesso tempo valorizzare e proporre termini e tendenze attualmente minoritari, che mettono in discussione modelli dati per scontati (ad esempio, rinunciare all’antropocentrismo; proporre, discutere e sostenere un diverso modo di relazionarsi con l’idea di natura e di gestire i rapporti con la natura

(non più pensata solo come riserva gratuita di materie prime); promuovere o valutare la percorribilità di progetti alternativi, come la “decrescita”).

- Rivalorizzare la *soggettività* quale oggetto proprio della psicologia, come ciò che caratterizza il “fatto psicologico”, riconoscendo come essa si definisca “storicamente”, come sia anche un prodotto storico; e dunque abbandonare la “concezione naturalistica” e “universalistica” che ipotizza una “natura umana” sempre identica nel tempo, che è in realtà astratta, fuori dal tempo, e che spesso reifica concezioni dell’uomo particolari, funzionali al perpetuarsi di un certo “modello sociale”.

- Tornare a studiare il lavoro nei luoghi e nelle forme in cui concretamente si realizza per cogliere i vincoli e le opportunità reali che ostacolano o rendono possibile la promozione della sostenibilità. Individuare quindi le *pratiche della sostenibilità* (se ci sono, quali sono), l’intreccio tra dimensioni soggettive (rappresentazioni, atteggiamenti, valori) e condotte concrete. Studiare il significato e il senso della sostenibilità presso coloro che la dovrebbero esercitare nei contesti (non in astratto, inviando questionari telematici).

- Indagare e svelare le forme del dominio, i processi in cui si sostanziano e si occultano (ad esempio, la retorica della partecipazione o della trasparenza), il modo in cui strutturano i comportamenti e le pratiche sul lavoro, ma anche nella vita quotidiana, e sostenere interventi e pratiche volti a contrastarli e a promuovere lo sviluppo.

- Valorizzare e promuovere il conflitto (regolato) o quantomeno il confronto (non distruttivi) quale forma per la composizione degli interessi contrastanti per assicurare a tutti gli attori spazi di riconoscimento, di intervento e di parola. E in generale assumere la centralità della contraddizione e del “negativo” (nella realtà) come costitutiva dell’esperienza umana e della realtà sociale (e ovviamente organizzativa) e come condizione per il cambiamento di cui si riconosce la ineliminabile dimensione e caratterizzazione processuale.

- Mettere in discussione alcuni dei classici temi di indagine della psicologia del lavoro per la loro intrinseca problematicità nel modo in cui sono presi in

considerazione, trattati e utilizzati. Mi riferisco a tematiche quali “prestazione”, “competitività”, lo stesso “benessere”.

È una proposta forse troppo ambiziosa. E certamente non si ritiene che un programma di questo tipo possa – da solo – determinare quel cambiamento radicale che si è detto essere necessario. Può forse offrire un contributo, purché si colleghi con un progetto collettivo più ampio, che tenga conto delle condizioni socio-storiche concrete in cui il problema della sostenibilità si è venuto a costruire.

In ogni caso, si tratta di un’agenda che vuole promuovere un indirizzo critico della ricerca psicologica e, soprattutto, evitare che lo studio psicologico sulla sostenibilità si limiti all’aggiunta dell’aggettivo “sostenibile” a oggetti e forme di indagine che, in realtà, rischiano di perpetuare lo *status quo* e il *business as usual*.

### Riferimenti bibliografici

BERNSTEIN J.H.

2015 Transdisciplinarity: A Review of Its Origins, Development, and Current Issues, *Journal of Research Practice*, 11, 1: 1-20.

BONNES M., CARRUS G., PASSAFARO P.

2006 *Psicologia ambientale, sostenibilità e comportamenti ecologici*, Roma: Carocci editore.

BOSIO A. C., MORELLI L.

2015 Trans-disciplinarietà: prove di dialogo fra scienze, *Vita e Pensiero*, 5: 123-129.

BRAIBANTI P.

2015 *Ripensare la salute. Per un riposizionamento critico nella psicologia della salute*, Milano: Franco Angeli.

DE PISAPIA N., VIGNOLI M.

2021 *Smart working mind*, Bologna: il Mulino.

DI FABIO A.

2017 The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-Being in Organizations, *Frontiers in Psychology*, 8: 1534.

DI FABIO A., ROSEN M.A.

2018 Opening the Black Box of Psychological Processes in the Science of Sustainable Development: A New Frontier, *European Journal of Sustainable Development Research*, 2, 4: 47.

MIGLIORETTI M., GRAGNANO A., SIMBULA S., PERUGINI M.

2022 Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy, *New Technology, Work and Employment*, 1-24.

POLK M.

2014 Achieving the promise of transdisciplinarity: a critical exploration of the relationship between transdisciplinary research and societal problem solving, *Sustainability Science*, 9: 439-451.

ROSENFELD P.

1992 The potential of transdisciplinary research for sustaining and extending linkages between the health and social sciences, *Social Science & Medicine*, 35, 11: 1343-1357.

ROSSATO C., PLUCHINO P., CELLINI N., JACUCCI G., SPAGNOLLI A., GAMBERINI L.

2021 Facing with collaborative robots. The subjective experience in senior and younger workers, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24, 5: 349-356.

## Sostenibilità e diritto del lavoro

*Iacopo Senatori, Università di Modena e Reggio Emilia*

### La sostenibilità tra crisi e rilancio del diritto del lavoro

L'interesse che la dottrina giuslavoristica coltiva da alcuni anni verso il tema della sostenibilità può essere visto come lo stadio più attuale di un più ampio e risalente percorso di ridefinizione delle coordinate assiologiche ed epistemologiche del diritto del lavoro. Un percorso avviato alla fine del XX secolo, sotto la spinta di fattori di cambiamento che hanno messo a dura prova questo settore dell'ordinamento giuridico, nato e sviluppatosi di riflesso alle strutture sociali ed economiche del Novecento. Avendo, in parte, contribuito a forgiarle (D'Antona, 1998; Del Punta, 2013).

L'idea che la sostenibilità, o detto altrimenti lo sviluppo sostenibile, possa rappresentare il principio-guida di un "nuovo" diritto del lavoro si è in effetti notevolmente diffusa nel dibattito scientifico, già prima dello *shock* pandemico (ma con una notevole accelerazione all'indomani dello stesso), pur venendo declinata secondo diverse accezioni e perimetri di analisi. Se vi è chi definisce lo sviluppo sostenibile come una "bussola per il legislatore" (Battisti, 2018), oppure "un nuovo paradigma per il diritto del lavoro" (Cagnin, 2018), facendone coincidere l'estensione applicativa con un ampio segmento della materia (*welfare*, diritti sociali, lavoro femminile, orario di lavoro, solo per dirne alcuni), altri si concentrano su problematiche più specifiche come il rapporto tra lavoro e ambiente (Tomassetti 2018; Zbyszewska, 2018; Buoso *et al.*, 2022) o tra sostenibilità e attività d'impresa (Borelli *et al.*, 2021).

Questa ancora incerta valenza, semantica e funzionale, della sostenibilità è, peraltro, una caratteristica suscettibile di accentuare, nel caso di specie, il rischio insito in qualsiasi operazione di "innesto" di nuovi concetti nello statuto epistemologico di una disciplina giuridica: il rischio, cioè, che tali nuovi concetti si esauriscano in meri espedienti retorici, incapaci di compiere il salto dal

discorso speculativo e/o progettuale al diritto positivo. O, peggio, che essi siano utilizzati in sede di *policy* per mascherare o edulcorare interventi di riassetto delle tutele in senso peggiorativo per i lavoratori e le lavoratrici. Una questione già emersa, in passato, nei dibattiti sulla responsabilità sociale d'impresa o la *flexicurity* (Centamore, 2022).

Il primo interrogativo da risolvere, dunque, trattando del rapporto tra diritto del lavoro e sostenibilità, è se quest'ultima sia o meno una nozione provvista di significato e di forza giuridica propri, invocabili in sede legislativa e giudiziaria al fine di orientare la formazione e l'interpretazione delle norme.

Il sistema delle fonti presenta numerosi richiami alla sostenibilità, sia a livello interno sia sovranazionale. Basti citare l'articolo 3, terzo comma, del Trattato sull'Unione Europea, che, evocando materie sociali di pregnante interesse lavoristico, dichiara che l'Unione "Si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla *piena occupazione e al progresso sociale*, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente" (corsivo aggiunto).

Richiami di analogo tenore si rinvengono, sempre nel diritto unionale, sia in atti normativi settoriali - come i Regolamenti sulla Politica Agricola Comune e la Proposta di direttiva sul "dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità" (nota anche come direttiva *due diligence*) - sia nei più importanti testi programmatici e documenti di *policy*, come il "Pilastro europeo dei diritti sociali", la Comunicazione della Commissione sulle *Just Transitions* (Commissione Europea, 2020) e il Piano di ripresa post-pandemica *Next Generation EU*. Alcuni di questi documenti, peraltro, rinviano espressamente agli obiettivi di sviluppo sostenibile enunciati nell'"Agenda 2030" dell'ONU (in particolare, nella materia che ci occupa, è rilevante l'Obiettivo 8, "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti"), che per questa via sono tradotti in impegni politici e giuridici concreti.

Anche nel diritto interno sono state introdotte, di recente, innovazioni ascrivibili all'idea di sostenibilità. Il riferimento è alle modifiche apportate, con legge costituzionale n. 1/22, agli articoli 9 e 41 della Costituzione. Nel primo è stato inserito un nuovo comma, in cui si enuncia l'impegno della Repubblica alla tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, "anche nell'interesse delle future generazioni". Nel secondo, l'elenco dei limiti "esterni" all'esercizio dell'attività economica privata è stato integrato con riferimenti all'ambiente e alla salute (Bin, 2022; Marazza, 2022).

Non può sottacersi, infine, l'attenzione tributata alla materia dalla contrattazione collettiva, che ha iniziato a introiettare la prospettiva dello sviluppo sostenibile in modo "orizzontale" negli istituti sottoposti alla propria azione regolativa, seppure con risultati giudicati ambivalenti dalla dottrina (Giovannone, 2021; Carta, 2022). Per fare solo un esempio, il "Patto della fabbrica" stipulato tra le maggiori confederazioni sindacali (Cgil, Cisl e Uil) e Confindustria il 28 febbraio 2018, ha dettato linee di indirizzo sulle strategie e la *governance* delle relazioni industriali che perseguono, tra gli altri, l'obiettivo di una crescita economica "sostenibile e inclusiva, capace di affrontare e ridurre i dualismi produttivi, occupazionali e territoriali".

### **La sostenibilità nel diritto del lavoro: principio giuridico o postura metodologica?**

In un quadro normativo così vasto e articolato, tuttavia, i numerosi richiami alla sostenibilità appaiono sostanzialmente frammentati e disomogenei.

Da un canto, i vari riferimenti non sembrano convergere verso una nozione univoca di sostenibilità, anche solo al fine di stabilire quali siano, in concreto, i diritti di lavoratori e lavoratrici il cui rispetto valga a integrare detta nozione (così anche Battisti, 2018). L'ordinamento esprime, piuttosto, un indirizzo settoriale, a geometria variabile, riproposto anche rispetto agli ambiti soggettivi della nozione, o, per dirla altrimenti, ai gruppi e alle categorie di



attori nei confronti dei quali la sostenibilità sia ritenuta di volta in volta fonte di diritti o obblighi.

Ad esempio, l'iniziativa in tema di *due diligence* si rivolge alle imprese *leader* nelle catene transnazionali del valore, imponendo ad esse di garantire l'osservanza delle norme in tema di diritti umani e tutela dell'ambiente codificate in un elenco chiuso di convenzioni e altri strumenti di diritto internazionale (Borelli, Izzi, 2021). La riforma della PAC, invece, promuove l'ottemperanza dei produttori agricoli alle direttive europee in materia di salute e sicurezza e condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili, nell'ambito di un sistema di vincoli e incentivi in cui sono coinvolti tutti gli attori della filiera agroalimentare (Canfora, Leccese, 2022).

Dall'altro canto, anche laddove si riuscisse a ricomporre la nozione di sostenibilità in una trama unitaria, al punto da poterla configurare alla stregua di un vero e proprio principio giuridico, è dubbio che a tale principio potrebbe attribuirsi una valenza normativa propria, diversa e ulteriore rispetto a quella dei parametri normativi che singolarmente lo compongono o vi danno attuazione.

Lo stesso tentativo degli interpreti di ancorare il principio di sostenibilità a un sostrato normativo solido non sembra essere riuscito a dipanare il dilemma se tale principio debba essere "trovato" in precetti già presenti nell'ordinamento, o se al contrario questi ultimi vadano reinterpretrati alla luce del primo, che (solo) in questo modo assurgerebbe a una autonoma configurazione giuridica.

Così, è stato scritto, in un'ottica più "conservativa" che "il principio di sostenibilità, nella sua triplice inscindibile declinazione, ritrova una matrice, ma anche uno strumento di realizzazione, nei diritti sociali previsti dalle Carte costituzionali moderne", e in specie, per quanto riguarda l'Italia, nel principio di solidarietà incastonato nell'art. 2 della Costituzione (Renga, 2022). Mentre, in chiave "evolutiva", con riferimento alla relazione dialettica tra lavoro e ambiente, si è sostenuto che rimuovere l'"artificiosa e irrealistica separazione" concettuale tra i due domini, riconoscendo "come eventuali decisioni

dell'impresa lesive di quest'ultimo lo siano normalmente anche del primo. E che la tutela dei cittadini ipoteticamente danneggiati da queste non possa dunque essere distinta dalla protezione dei lavoratori", potrebbe condurre a una ridefinizione dei contenuti obbligatori del contratto di lavoro, iniziando (ma senza limitarsi ad esso) dall'art. 2087 del codice civile in materia di responsabilità datoriale di sicurezza e tutela delle condizioni di lavoro (Lassandari, 2022: 21; Tomassetti, 2018).

Anche il secondo degli orientamenti citati, tuttavia, non sembra andare nella direzione della "scoperta" di un nuovo principio giuridico, ricavato da una operazione di analisi sistematica dell'ordinamento, quanto piuttosto verso una rielaborazione interpretativa delle norme vigenti alla luce del progressivo affermarsi di un diverso impianto culturale.

Tale considerazione aiuta a mettere in luce ciò che ci appare oggi la più sicura conseguenza "sistemica" che possa discendere dall'innesto del concetto di sostenibilità tra le categorie del diritto del lavoro. Non la codificazione di un nuovo principio giuridico cogente, come si è anticipato, bensì la costruzione di un "prisma" attraverso cui individuare e ricondurre a una razionalità unitaria, per poi tradurli in concreti disegni normativi, la moltitudine di valori e istanze di tutela alimentate dai cambiamenti sociali ed economici contemporanei. Valori e istanze che si scaricano su un diritto del lavoro in cerca di nuovi stimoli e nuove funzioni, e che da esso invocano un supporto regolativo.

### **Una declinazione giuslavoristica della sostenibilità**

La sostenibilità è dunque, secondo la tesi qui sostenuta, una "postura metodologica" a cui si può ispirare l'azione regolativa al fine di pervenire a risultati "sostenibili", ricorrendo a tecniche e contenuti adeguati.

Al fine di dare sostanza a questa definizione, si può trarre una sintesi dai numerosi spunti offerti dalle fonti di diritto positivo e dai contributi della dottrina. Essi convergono a delineare una fisionomia della sostenibilità fondata su tre caratteristiche principali, tutte provviste di una coloritura teleologica: a)

la ricerca di una sintesi tra obiettivi potenzialmente in conflitto; b) la centralità della persona (del lavoratore e della lavoratrice); c) l'effettività delle tutele.

Anzitutto, parlare di sostenibilità, o di sviluppo sostenibile, nella prospettiva giuslavoristica, significa non tanto individuare soluzioni regolative che coniughino le tre canoniche "dimensioni di interesse" (economica, ambientale e sociale), vuoi in una prospettiva di bilanciamento, e quindi di contenimento e sacrificio reciproco (Caruso *et al.*, 2020), vuoi in un'ottica integrata, tesa alla progressione simultanea delle stesse (Renga, 2022). Significa invece, in un senso forse più ambizioso, elevare attraverso apposite garanzie gli interessi attinenti alla sfera sociale anche in settori dominati dalle sole istanze ambientali ed economiche. Operazione non sempre riuscita, a dispetto delle dichiarazioni di principio, come ha avvertito, ad esempio, parte della dottrina con riferimento alle esperienze italiane del PNRR e del *Green Deal* (Martelloni, 2022).

L'affermazione della centralità della persona, nell'ambito di un discorso sulla sostenibilità nel diritto del lavoro, rimanda al riconoscimento della complessità delle traiettorie e delle biografie individuali di lavoratori e lavoratrici, che esprimono bisogni e aspirazioni sempre meno standardizzabili. Tali nuove circostanze sollecitano i detentori della potestà regolativa (legge e contratto collettivo) ad aprirsi a forme di "soggettivazione", che diano spazio all'autonomia individuale nella definizione di particolari modalità di esecuzione della prestazione lavorativa (ad esempio, la gestione dei tempi di lavoro), anche derogando alla disciplina di base purché nel quadro di un adeguato sistema esterno (di fonte legale o negoziale collettiva) di presidi della genuina volontà degli stipulanti (Perulli, 2018).

Si tratta, cioè, di costruire "un secondo livello" di tutela di lavoratori e lavoratrici, che, "si sostanzi in una protezione non meramente tutoria, bensì proattiva e capacitante", in termini seniani (Caruso *et al.*, 2020: 11), e che favorisca un allineamento protratto nel tempo tra le caratteristiche del lavoro, dell'ambiente in cui esso è prestato, e della persona, affinché si conservi la

corrispondenza tra il lavoro e le capacità, esigenze e circostanze personali del lavoratore “lungo tutto il corso della vita” (Battisti, 2018: 139).

La terza caratteristica, dell’effettività, costituisce una ulteriore risposta al problema della complessità, osservata in questo caso dal fronte dei rapporti economici, e con particolare riguardo alla posizione delle imprese. La questione che si pone è assicurare il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità fissati dalle norme e l’*accountability* dei soggetti chiamati a osservarle. In questo senso, l’effettività può considerarsi la vera cartina al tornasole di qualsiasi teoria della sostenibilità, e l’“antidoto” al rischio di utilizzi strumentali della nozione, finalizzati a rimuovere surrettiziamente oneri e responsabilità dalla sfera dei detentori del potere.

Un particolare angolo di osservazione, rispetto all’effettività e alle tecniche regolative utili a conseguirla, è costituito dalle relazioni economiche a struttura complessa, come le filiere e le catene del valore. Si tratta di situazioni emblematiche dello “spiazzamento” delle tradizionali tecniche *command and control*, che, specie nei rapporti a dimensione transnazionale, faticano a mettere a fuoco la responsabilità giuridica delle imprese *leader*, poste al riparo di una rete di rapporti commerciali, sovente rispondenti alle leggi di territori diversi, che ne occultano il ruolo determinante nel dettare termini e condizioni delle complessive operazioni economiche, anche riguardo ai rapporti di lavoro operanti nelle diverse fasi (Brino, 2020; Speciale, 2021).

Da qui l’attenzione verso tecniche innovative di tipo promozionale e preventivo, da affiancarsi alla tradizionale regolazione *top-down* per aumentarne la forza ed estenderne la portata applicativa. Emblematico, al riguardo, è l’esempio della condizionalità: una tecnica che si sta diffondendo in numerosi settori (filiere, appalti, imprese multinazionali) e ambiti normativi (parità di genere, diritti umani, protezione dell’ambiente) e che opera tramite meccanismi che subordinano la titolarità di specifici benefici economici o normativi, o l’accesso a determinati rapporti commerciali, alla verifica del rispetto di precisi *standard* di tutela dei lavoratori da parte dell’impresa (Canfora, Leccese, 2022; Martelloni, 2022).

Dunque, la sostenibilità, nella sua accezione giuslavoristica, pur non rappresentando, per le ragioni argomentate dinanzi, un vero e proprio principio normativo, non risulta nemmeno una categoria “vuota” di funzione e significato. Essa, discostandosi dalle parabole di concetti alla moda del passato, che hanno attraversato l’ordinamento lasciando un’impronta francamente trascurabile, come ad esempio la responsabilità sociale d’impresa, non si rimette *sic et simpliciter* alla “buona volontà” degli attori, ma esprime una “tensione” all’esigibilità delle tutele dei lavoratori e delle lavoratrici che non rimane del tutto indifferente al discorso giuridico.

La sostenibilità è, in ultima analisi, una nozione procedurale, che si rifà a tecniche regolative procedurali. In questo senso, tra le tecniche idonee a perseguire obiettivi di sostenibilità può ben essere ricompresa la partecipazione dei lavoratori, soprattutto nelle sue forme di maggiore pregnanza come la codecisione. La partecipazione costituisce, infatti, un modello di regolazione dinamico, mediante il quale è possibile “plasmare” le norme intorno a casistiche aperte e mutevoli, mantenendo al contempo le garanzie assicurate dalla circostanza in base a cui il potere, in tali situazioni, non è esercitato unilateralmente bensì mediato o condiviso con rappresentanti dei lavoratori attraverso procedure definite dalla legge o dall’autonomia collettiva (Tomassetti, 2018; Ales, 2020; Loffredo, 2021).

## Riferimenti bibliografici

ALES E.

2020 Libertà sindacale *vs.* partecipazione? Assenze, presenze e possibilità nello Statuto dei lavoratori, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 71, 1: 129-147.

BATTISTI A.M.

2018 *Lavoro sostenibile imperativo per il futuro*, Torino: Giappichelli.

BIN R.

2022 Il disegno costituzionale, *Lavoro e diritto*, 36, 1: 115-127.

BORELLI S., IZZI D.

2021 L'impresa tra strategie di *due diligence* e responsabilità, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 72, 4: 553-579.

BORELLI S., IZZI D., SPEZIALE V.

2021 Introduzione. Quali responsabilità per l'impresa sostenibile?, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 72, 4: 489-493.

BRINO V.

2020 *Diritto del lavoro e catene globali del valore. La regolazione dei rapporti di lavoro tra globalizzazione e localismo*, Torino: Giappichelli.

BUOSO S., LASSANDARI A., MARTELLONI F.

2022 Presentazione. Lavoro e ambiente nell'Antropocene, *Lavoro e diritto*, 36, 1: 3-6.

CAGNIN V.

2018 *Diritto del lavoro e sviluppo sostenibile*, Padova: Cedam-Wolters Kluwer.

CANFORA I., LECCESE V.

2022 La condizionalità sociale nella nuova PAC (nel quadro dello sviluppo sostenibile dell'agricoltura), *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*, IT, 460/2022, 1: 22.

CARTA C.

2022 La transizione ecologica nelle relazioni sindacali, *Lavoro e diritto*, 36, 2: 311-333.

CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T.

2020 *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, Catania, Firenze, Roma: C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".

CENTAMORE G.

2022 Una *just transition* per il diritto del lavoro, *Lavoro e diritto*, 36, 1: 129-145.

COMMISSIONE EUROPEA

2020 *A Strong Social Europe for Just Transitions*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, COM(2020), 14.

D'ANTONA M.

1998 Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi d'identità?, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 49, 2: 311-331.

DEL PUNTA R.

2013 Epistemologia breve del diritto del lavoro, *Lavoro e diritto*, 27, 1: 37-58.

GIOVANNONE M.

2021 Le nuove dinamiche della contrattazione collettiva per la *just transition*: prospettive regolative per la convergenza tra interessi economici, sociali e ambientali, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 72, 4: 638-658.

LASSANDARI A.

2022 Il lavoro nella crisi ambientale, *Lavoro e diritto*, 36, 1: 7-27.

LOFFREDO A.

2021 Democrazia industriale e *sustainable corporate governance*: i soliti sospetti, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 72, 4: 602-619.

MARAZZA M.

2022 Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa, in AA. VV., *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, XX Congresso nazionale AIDLASS, Taranto, 28-30 ottobre 2021: 191-243, Piacenza: La Tribuna.

MARTELLONI F.

2022 I benefici condizionati come tecniche promozionali nel *Green New Deal*, *Lavoro e diritto*, 36, 2: 293-310.

PERULLI A.

2018 La "soggettivazione regolativa" nel diritto del lavoro, *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*. IT, 365/2018, 1: 45.

RENGA S.

2022 La tutela del reddito: chiave di volta per un mercato del lavoro sostenibile, in AA. VV., *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, XX Congresso nazionale AIDLASS, Taranto, 28-30 ottobre 2021: 245-389, Piacenza: La Tribuna.

SPEZIALE V.

2021 L'impresa sostenibile, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 72, 4: 494-519.

TOMASSETTI P.

2018 *Diritto del lavoro e ambiente*, Bergamo: Adapt University Press.

ZBYSZEWSKA A.

2018 Labour Law for a Warming World? Exploring the Intersections of Work Regulation and Environmental Sustainability: An Introduction, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 40, 1: 1-7.