

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in

SCIENZE DELLA FORMAZIONE CONTINUA



Tesi di Laurea Magistrale

L'EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

NEI PROCESSI ECONOMICI

Relatore:

Prof. Daniele Marini

Laureando: Lorenzo Visentini

Matricola: 2024522

Anno Accademico 2022/23



Indice:

<u>Introduzione</u> .....	4
<u>Capitolo 1 – Il concetto di sviluppo sostenibile</u> .....	6
1.1 – Le fondamenta della sostenibilità.....	6
1.2 – I progetti internazionali per uno sviluppo sostenibile.....	8
<u>Capitolo 2 – La responsabilità sociale e d’impresa</u> .....	15
2.1 – L’evoluzione del concetto.....	15
2.2 – Le dimensioni della RSI.....	19
2.3 – Gli 8 obiettivi della Commissione Europea in materia di RSI.....	21
<u>Capitolo 3 – La sostenibilità e i cambiamenti nel mondo del lavoro</u> .....	25
3.1 – La quarta rivoluzione industriale e il suo impatto sull’impresa.....	25
3.2 – Il Green marketing e il rischio di Greenwashing.....	31
3.3 – Le nuove sfumature del lavoro.....	35
<u>Conclusione</u> .....	41
<u>Bibliografia</u> .....	44
<u>Sitografia</u> .....	45

## **Introduzione**

Il progresso scientifico e tecnologico accompagna da sempre lo sviluppo umano. E nei tempi moderni, la forte digitalizzazione sta consentendo alle persone di essere sempre più connesse, autonome ed informate. Per questo motivo, il tema della sostenibilità, non solo nella sua accezione ambientale, è un argomento che tende ad essere sempre più al centro sia della vita quotidiana delle persone, sia di aziende e imprese. Queste ultime in particolare tendono ad essere maggiormente coinvolte nel dibattito sull'argomento, specie da quando essere sostenibili è diventato non più un obiettivo, ma un punto di partenza per potersi dire competitivi sul mercato. Infatti, proprio a causa dell'aumentata attenzione verso l'ambiente, molte società hanno dovuto reinventarsi e aggiornarsi, per riuscire ad offrire al mercato prodotti di qualità, ma che al tempo stesso siano creati rispettando il pianeta, dall'utilizzo di materie prime e fonti di energia rinnovabili alla possibilità di recuperare in tutto o in parte il prodotto finito per riciclarlo. Ma sostenibilità non significa solamente rispetto dell'ambiente, esistono infatti almeno altri due aspetti della sostenibilità: quello sociale e quello economico. Partendo da questi assunti, il seguente elaborato si pone di analizzare inizialmente il tema dello sviluppo sostenibile, partendo dalle sue basi storiche fino a giungere alle diverse modifiche del concetto, evolutosi negli anni grazie soprattutto agli interventi dell'Unione Europea e delle Nazioni Unite.

Nel secondo capitolo, invece, si andrà ad analizzare come il concetto di sostenibilità sia stato assorbito dal mondo delle imprese, modificando dunque non solamente il ciclo produttivo, ma anche le idee di fondo delle società. Per potersi dimostrare effettivamente competitiva in un mercato in evoluzione, oggi un'azienda tende a seguire e rispettare i criteri della responsabilità sociale e d'impresa. Integrando volontariamente preoccupazioni di carattere ecologico e sociale nelle proprie operazioni commerciali, esse mostrano alle parti interessate sul mercato di essere attente non solo all'ambiente, ma anche ai propri dipendenti, attirando così potenziali investitori. Si vedrà anche come l'Unione Europea, la quale pone sempre maggiore attenzione al tema della sostenibilità, a non imponga, ma suggerisca una strategia d'azione alle aziende degli stati membri, per interpretare al meglio le proprie responsabilità e promuovere uno sviluppo economico-sociale che sia effettivamente sostenibile.

Verrà infine presa in analisi nel terzo capitolo l'evoluzione del mercato economico attraverso le differenti rivoluzioni tecnologiche, fino a giungere alla cosiddetta quarta rivoluzione industriale, che il pianeta sta attualmente attraversando. Essa sta apportando diverse innovazioni, specialmente nel mondo della digitalizzazione sia all'interno delle società che negli ambienti domestici. Il posto di lavoro, come il mercato intero, si sta infatti evolvendo a causa dell'introduzione di tecnologie sempre nuove ed aggiornate, le quali possono avere innumerevoli vantaggi, ma che possono altresì presentare alcuni rischi. In aggiunta a ciò, l'avvento della pandemia da covid-19 nel 2020 ha provocato delle modifiche forzate all'ambiente lavorativo, portando all'introduzione dello smart working in tutte quelle aziende in cui ancora non era stato preso in considerazione. Questo ha rivoluzionato in parte le imprese, molte delle quali hanno deciso di mantenere tali modalità di lavoro ibrido una volta cessata l'emergenza sanitaria. Ma ancor più rilevante è il fatto che questo nuovo modo di intendere il lavoro può essere un nuovo punto di partenza anche in ottica sostenibile (sia a livello sociale che ambientale). Esso non è quindi un tema da sottovalutare – né da parte dei cittadini, né da parte degli organi di stato – soprattutto se si intende fare qualcosa di concreto nei confronti dell'ambiente. È necessario, dunque, che la società riprenda un assetto di equilibrio interno ed esterno atto ad assicurarne la sopravvivenza in base alle nuove realtà che gli uomini stessi hanno creato nel loro mondo (Peccei, 1972).

## **Capitolo 1 – Il concetto di sviluppo sostenibile**

### 1.1 Le fondamenta della sostenibilità

La sostenibilità è un argomento che negli ultimi anni si sta facendo largo tra i temi più rilevanti per le aziende e le imprese in ogni parte del mondo, ma non solo. Anche consumatori e cittadini iniziano a prestare attenzione all'ambiente, con un occhio di riguardo alle merci acquistate, a come esse vengono prodotte e distribuite, qual è il loro impatto ambientale, mettendo la sostenibilità sempre più al centro della vita quotidiana. Ma le origini di questo fenomeno sono ben meno recenti di quanto si immagini. Il primo e forse uno dei più importanti documenti in letteratura riguardante la sostenibilità ambientale è il "Rapporto sui limiti dello sviluppo", commissionato nel 1972 dal Club di Roma – organizzazione civile no-profit fondata nel 1968, e presieduta da Aurelio Peccei, con lo scopo di analizzare in un contesto globale i principali problemi dell'umanità, cercando per essi soluzioni idonee – ai ricercatori del Massachusetts Institute of Technology di Boston. Il Rapporto nacque come strumento per rendere nota alla comunità scientifica e non i principali pericoli del continuo sfruttamento di risorse naturali finite, e soprattutto inquinanti, da parte dell'uomo. Infatti, i ricercatori del MIT crearono un modello matematico che fecero analizzare da un computer, calcolando che, sulla base dei dati raccolti, una continua crescita della popolazione mondiale, cui si aggiunge lo sfruttamento intensivo delle risorse per la produzione alimentare e tenendo conto delle emissioni di gas e rifiuti inquinanti, l'intera economia mondiale sarebbe arrivata al collasso totale nel giro di un secolo, provocando crisi globali e danni irreparabili al pianeta. La Terra ha risorse e dimensioni finite, e quanto più una qualsiasi attività umana si approssima ai suoi limiti naturali, oltre i quali il pianeta non è più in grado di sostenerla, tanto più gravi e irreparabili saranno le conseguenze per l'intera popolazione mondiale (Meadows, Meadows, Randers e Behrens, 1972). Il manoscritto suscitò un grande interesse nella comunità scientifica dell'epoca, tanto che ancora oggi viene citato come una delle prime e più rilevanti fonti sul tema della sostenibilità, ma, nonostante ciò, non fu esente da alcune critiche. Gli autori, infatti, avevano proposto la limitazione della crescita globale e dello sviluppo economico come unica soluzione possibile per evitare la catastrofe, situazione inverosimile e impossibile da accettare, specialmente per quei paesi facenti parte del terzo mondo o considerati in via di sviluppo, i quali avrebbero spinto maggiormente per una riduzione dello sfruttamento delle risorse da parte delle potenze

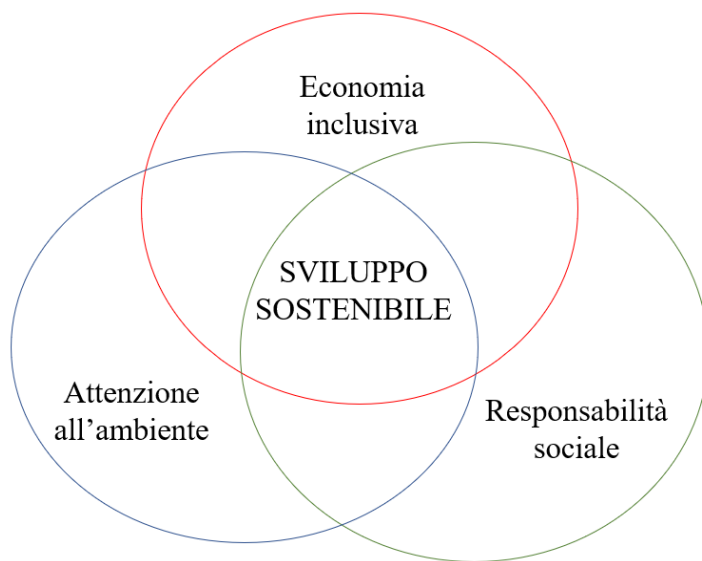
economiche mondiali in favore dell'economie emergenti. Ciononostante, questo documento viene considerato tutt'ora una delle pietre miliari nel dibattito sulla sostenibilità ambientale, tanto da ispirare negli anni a seguire altre numerose analisi, proiezioni di dati e simulazioni simili. Perfino alcuni autori dell'originale Rapporto sui limiti dello sviluppo (Donella e Dennis Meadows e J. Randers) decisero, 30 anni dopo la prima pubblicazione, di creare un nuovo saggio intitolato "I nuovi limiti dello sviluppo" (titolo originale: "*Limits to Growth: The 30-Year Update*"). Sfruttando stavolta strumenti informatici ben più raffinati, inserendo il riscaldamento globale come una delle minacce più gravi per il pianeta e basandosi su una mole enorme di dati statistici, gli studiosi hanno voluto lanciare nuovamente un grido di allarme sui devastanti effetti dell'azione umana sul clima, sullo stato della qualità delle acque, sulla deforestazione e sullo sfruttamento eccessivo di tutte le altre risorse naturali. Ma, per ciò che riguarda la prima effettiva definizione di sostenibilità, essa arrivò solo nel 1987, con la pubblicazione da parte dell'ONU del Rapporto denominato "Our common future", meglio conosciuto come 'Rapporto Brundtland' (in riferimento all'allora primo ministro della Norvegia Gro Harlem Brundtland, la quale presiedeva la commissione ONU incaricata di redigere il documento). Lo sviluppo sostenibile viene qui definito come la capacità umana di soddisfare i propri bisogni attuali, senza però compromettere questa stessa facoltà alle generazioni future; esso deve inoltre garantire il soddisfacimento dei bisogni primari di tutti e l'estensione a chiunque nel mondo di realizzare le proprie aspirazioni per una vita migliore (Brundtland, 1987). Il documento identifica nella povertà dei paesi più a sud del globo e nel sovrasfruttamento non sostenibile delle materie prime da parte delle economie maggiormente sviluppate le principali fonti di problemi ambientali nel mondo. Dalla prima definizione emergono così alcuni fattori chiave:

- il concetto di "bisogni", in particolare i bisogni essenziali dei poveri del mondo, ai quali dovrebbe essere data priorità assoluta: in questo modo venne estesa l'idea di sviluppo sostenibile a quella di equità sociale, sollecitando dunque i paesi più ricchi a mobilitarsi non solamente per ridurre l'inquinamento e gli sprechi, ma per riuscire a garantire condizioni di vita migliori e più sostenibili alle popolazioni di paesi meno sviluppati;
- l'interdipendenza tra le nazioni nella gestione dell'ambiente: la globalizzazione economica ha portato gli stati del mondo ad essere strettamente legati, non solo

dal punto di vista economico, tanto che, allo stato attuale, nessuna nazione può riuscire a mettere in atto autonomamente politiche di sostenibilità ambientale realmente impattanti senza coinvolgere gli altri paesi;

- lo stretto legame tra ambiente e sviluppo, poiché i problemi di politica ambientale non possono venire affrontati separatamente dallo sviluppo economico e sociale, ma solamente in modo unitario (Scattola, 2010).

Emerge chiaramente che i punti fondamentali toccati dal Rapporto Brundtland sono tre: ambiente, socialità ed economia. Ed ognuno di questi campi d'azione non può essere considerato se non in interazione con gli altri due (*Figura 1*), poiché la sostenibilità, fino ad allora intesa esclusivamente come salvaguardia dell'ambiente, è da intendersi in realtà come un concetto dinamico, che segue sì l'evoluzione dell'economia, ma anche del contesto sociale e tecnologico, che mutando potrebbe portare ad innovazioni significative in grado di migliorare – o peggiorare – le condizioni ambientali.



*Figura 1: Gli aspetti complementari della sostenibilità*

## 1.2 I progetti internazionali per uno sviluppo sostenibile

Fu proprio grazie alla pubblicazione del Rapporto nel 1987 che il concetto di sviluppo sostenibile iniziò ad essere concepito come inevitabilmente interdisciplinare, e da allora le successive documentazioni e regolamentazioni europee o stilate dall'ONU furono incentrate sui suddetti pilastri, a partire dal 'Summit sulla Terra' tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992. L'occasione viene ricordata come la prima conferenza mondiale di capi di stato sul tema ambientale (denominata "United Nations Conference on Environment and



*Development*”). Qui presero forma due importanti documenti, simili per finalità e per rilevanza: la “Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo”, la quale definisce numerosi principi, diritti, ma anche responsabilità delle nazioni nei riguardi dello sviluppo sostenibile; ed “Agenda 21”, programma di azione condiviso con cui gli stati membri si impegnarono ad intraprendere azioni di governo mirate allo sviluppo sostenibile e alla cooperazione internazionale. Nel preambolo del secondo documento, infatti, veniva specificato che:

“L'Agenda 21 affronta i problemi urgenti di oggi e mira anche a preparare il mondo alle sfide del prossimo secolo. Riflette un consenso globale e un impegno politico al massimo livello di cooperazione allo sviluppo e all'ambiente. La sua corretta attuazione è prima di tutto responsabilità dei governi. Strategie, piani, politiche e processi nazionali sono fondamentali per raggiungere questo obiettivo. La cooperazione internazionale dovrebbe sostenere e integrare tali sforzi nazionali. In questo contesto, il sistema delle Nazioni Unite ha un ruolo chiave da svolgere”.

(p.3)

Ancora una volta viene dunque sottolineata la necessità di una collaborazione, divenuta ormai imprescindibile, tra le diverse nazioni per dare una svolta alla lotta contro l'inquinamento e a intraprendere nel concreto azioni che possano fare realmente la differenza a livello globale, ma stavolta viene sollecitata non solo l'azione da parte dei governanti, ma di tutta la popolazione, dalle organizzazioni non governative ai comuni cittadini. Questo non è da considerarsi un passo scontato, poiché così facendo venne allargata l'idea di sviluppo sostenibile su di un più ampio spettro sociale, tentando di andare ad intaccare, in senso positivo, le abitudini e le vite quotidiane delle persone per modificarle in stili di vita maggiormente sostenibili e *green*.

Successivamente alla pubblicazione di “Our common future”, furono numerose le iniziative sia da parte dell'Unione Europea sia da parte dell'ONU a favore dell'ambiente e della cooperazione. Una delle più rilevanti fu sicuramente la firma da parte di 184 nazioni al Protocollo di Kyoto, trattato internazionale a tema ambientale (pubblicato nel 1997 ed entrato in vigore ufficialmente nel 2005) che ebbe come principale obiettivo la lotta al surriscaldamento globale e al buco nell'ozono. Attraverso di esso, i paesi aderenti si impegnarono a ridurre del 5% le emissioni di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera, dimostrando di anno

in anno i miglioramenti ottenuti attraverso la pubblicazione di rapporti contenenti i dati sulle emissioni, nel tentativo di ridurre l'inquinamento e salvaguardare l'ecosistema mondiale. Purtroppo, nonostante gli avvii promettenti da parte degli stati che sottoscrissero il Protocollo, l'accordo non portò ai risultati auspicati: complici la mancata ratifica del trattato da parte di Stati Uniti, Cina ed India (che ne diminuirono la rilevanza politica, oltre ad aumentare gli effetti negativi sul clima) le emissioni globali di CO<sub>2</sub> andarono aumentando anziché diminuire. Tuttavia, il patto riuscì se non altro a tracciare un percorso comune lungo il quale i governi svilupparono programmi e strumenti finanziari per arrivare alla riduzione delle emissioni. Un altro passo importante verso la sostenibilità venne compiuto nell'anno 2000, in cui i paesi dell'ONU si trovarono a sottoscrivere la "Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite", documento tramite cui ogni paese membro si impegnava a raggiungere gli 8 obiettivi previsti in dichiarazione entro l'anno 2015, i quali furono denominati "Millenium development goals" (figura 2).



Figura 2: Millennium development goals. Fonte: <https://www.un.org/millenniumgoals/>

Questi avevano il fine di migliorare la qualità della vita delle persone a livello globale, espandendo ancora una volta il concetto di sviluppo sostenibile a livello economico e sociale oltre che ambientale, e combattere le principali problematiche che affliggevano il mondo agli inizi del nuovo millennio, come la fame nel mondo, la mortalità infantile nelle zone più povere del globo, la diffusione di malattie mortali come Aids e HIV, o la mancanza di istruzione primaria di base in diversi paesi meno sviluppati. Alle nazioni aderenti venne poi lasciata la libertà di agire attraverso la propria legislazione per rendere concrete queste lotte e questi impegni. In Italia, per far fronte alle suddette problematiche e tentare di attuare le migliori strategie al fine di raggiungere gli otto obiettivi, venne istituito un comitato permanente, il quale aveva – tra gli altri - il compito di rendere più

incisiva l'azione del Parlamento nei confronti del governo italiano e delle organizzazioni internazionali per il rafforzamento delle politiche di contrasto alla povertà. Il report finale delle Nazioni Unite dedicato a questa iniziativa di collaborazione internazionale dimostrò che, sebbene tutti gli obiettivi non fossero stati completati al 100%, molto era stato fatto dai paesi membri nel tentativo di raggiungerli: la vita di milioni di persone venne salvata e la condizione di molte altre venne migliorata, dimostrando come persino le nazioni più povere fossero suscettibili di progressi assai forti e senza precedenti in presenza di interventi mirati, volontà politiche adeguate e sufficienti risorse messe in campo dagli stati maggiormente sviluppati. Ma, nonostante i successi ottenuti, non fu nascosto nemmeno il fatto che fossero presenti anche risultati disomogenei e carenze in diversi settori, causati probabilmente dall'aver affrontato in maniera certamente seria e impegnata, ma purtroppo anche disgiunta, problematiche che in realtà tra loro erano – e sono tutt'ora – interconnesse. Emerse dunque chiaramente la necessità di tornare a lavorare omogeneamente, sfruttando la collaborazione tra i paesi dell'ONU, prefissando nuovi e più ampi obiettivi da raggiungere insieme. Da questi punti di partenza arrivò la sottoscrizione di “Agenda 2030”: il più importante accordo internazionale del secolo corrente, in quanto questa risoluzione, dettata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite e sottoscritta dai suoi 193 paesi membri prevede – entro appunto l'anno 2030 – di trasformare il nostro mondo in una versione più sostenibile di sé stesso. Per farlo, sono stati individuati nel suddetto documento 17 obiettivi (*Figura 3*) di sostenibilità, che spaziano da quella economica, a quella ambientale, a quella sociale.



Figura 3: gli obiettivi di sviluppo sostenibili di Agenda 2030. Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Si amplia così il concetto di sostenibilità anche a temi come l'ottenimento di un'istruzione primaria e di qualità per tutti, il raggiungimento della parità di genere senza

discriminazioni, il consumo e la produzione consapevole dei prodotti industriali e agricoli tramite fonti di energia rinnovabili. Ogni paese firmatario è dunque tenuto a fornire il suo contributo per affrontare queste sfide verso un sentiero sostenibile, sviluppando una propria strategia nazionale e agendo attraverso la propria legislazione. In Italia ciò avviene grazie alla Cabina di Regia denominata “Benessere Italia”, un organo della Presidenza del Consiglio che monitora e presiede le politiche di tutti i ministeri in un’ottica di benessere dei cittadini. Da questa istituzione sono state individuate cinque macroaree di interesse per l’attuazione degli obiettivi di Agenda 2030 nel nostro Paese:

1. Rigenerazione equo-sostenibile dei territori, attuando interventi normativi che mirano ad ammodernare il patrimonio edilizio e territoriale in termini di adeguamento sismico, idrogeologico, energetico, ambientale e digitale, per dare nuovo senso all’abitare e vivere i territori.
2. Mobilità e coesione territoriale, intesa come il favorire la mobilità sociale all’interno delle città, contrastando i fenomeni di abbandono e degrado delle periferie per promuovere una qualità della vita migliore, la conservazione e la valorizzazione delle identità dei differenti territori nazionali.
3. Transizione energetica, impegnandosi nell’implementare l’utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e che rispettino l’ecosistema e la salute del nostro pianeta.
4. Qualità della vita, il che significa mettere al centro dell’impegno legislativo la persona, cercando così di garantire ai cittadini un equilibrio tra lo sviluppo di una vita professionale e la propria sfera sociale.
5. Economia circolare; ovvero puntare allo sviluppo di un mercato più sostenibile, che recupera e riutilizza energia e materie prime senza farle diventare scarti, ma nuove fonti di materiali o di energia da re-immettere nel ciclo produttivo, salvaguardando l’ambiente.

Questi obiettivi pongono al centro l’individuo e hanno lo scopo di promuovere stili di vita sani e sostenibili, con condizioni di vita eque sull’intero territorio nazionale, contrastando così la povertà, le discriminazioni e l’esclusione sociale, garantendo in questo modo anche lo sviluppo del capitale umano. Inoltre, essi tendono a garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali, proponendo modelli economici sostenibili e a basso impatto ambientale, sfruttando altresì l’innovazione tecnologica per innovare il mondo del lavoro e delle imprese, garantendo nuove ed aggiornate forme di occupazione e una

formazione di qualità. Perfino Aurelio Peccei, nella prefazione del “Rapporto sui limiti dello sviluppo”, affermava che dovremmo gettare le basi di una nuova grande avventura dell’uomo, la prima a dimensioni planetarie, quali le sue conoscenze e i suoi mezzi tecnico-scientifici oggidi non solo permettono, ma ormai impongono (1972). E dopo gli ultimi anni, condizionati da una nuova crisi economica scaturita in conseguenza alla pandemia che ci ha colpito nel 2020, le grandi nazioni si stanno lentamente riprendendo, o si stanno mettendo nelle condizioni di farlo, mantenendo anche un’ottica di sostenibilità. Basti pensare che, in Europa, è stato concordato il “Next Generation EU”, pacchetto di sovvenzioni da 750 miliardi da ridistribuire ai paesi membri, per far fronte alla crisi pandemica. L’Italia, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, prevede investimenti e un coerente pacchetto di riforme, a cui sono allocate risorse per 191,5 miliardi di euro finanziati attraverso il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e per 30,6 miliardi attraverso il Fondo complementare istituito con il Decreto-legge n.59 del 6 maggio 2021 a valere sullo scostamento pluriennale di bilancio approvato nel Consiglio dei ministri del 15 aprile. Gli obiettivi preposti dal piano si dividono in sei campi d’azione, i quali vengono definiti ‘missioni’ all’interno del documento:

1. Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura (a cui sono destinati 40,32 miliardi)
2. Rivoluzione verde e transizione ecologica (59,47 miliardi)
3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile (25,40 miliardi)
4. Istruzione e ricerca (30,88 miliardi)
5. Inclusione e coesione (19,81 miliardi)
6. Salute (15,63 miliardi)<sup>1</sup>

Il dato che salta maggiormente all’occhio è che la cifra più alta tra tutte è quella destinata alla rivoluzione verde e alla transizione ecologica. Ciò denota un forte interesse da parte dello Stato di intraprendere un percorso rivolto sempre più alla sostenibilità, coadiuvata da ricerca e innovazione tecnologica. Infatti, il secondo maggior investimento previsto dal Piano di Ripresa e Resilienza sarà effettuato in ambito di digitalizzazione e innovazione, a dimostrazione, ancora una volta, che il concetto di sviluppo sostenibile è

---

<sup>1</sup> Fonte: Ministero dell’Economia e delle Finanze, in: <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/>

per sua natura multidisciplinare e interconnette i differenti aspetti di un mercato economico in evoluzione. Ed è parte integrante di ogni singola missione che lo Stato intende realizzare. All'interno dello stesso PNRR (2021) viene inoltre esplicitato che:

“La digitalizzazione è infatti una necessità trasversale, in quanto riguarda il continuo e necessario aggiornamento tecnologico nei processi produttivi; le infrastrutture nel loro complesso, da quelle energetiche a quelle dei trasporti, dove i sistemi di monitoraggio con sensori e piattaforme dati rappresentano un archetipo innovativo di gestione in qualità e sicurezza degli asset (Missioni 2 e 3); la scuola, nei programmi didattici, nelle competenze di docenti e studenti, nelle funzioni amministrative, della qualità degli edifici (Missione 4); la sanità, nelle infrastrutture ospedaliere, nei dispositivi medici, nelle competenze e nell'aggiornamento del personale, al fine di garantire il miglior livello di assistenza sanitaria a tutti i cittadini (Missioni 5 e 6) (p.87).

Orientare il mercato verso la sostenibilità significa perciò anche mettere in pratica azioni di aggiornamento dell'industria e della tecnologia disponibile, e di conseguenza proporre aggiornamenti anche ai lavoratori, per garantire loro un futuro lavorativo stabile e dinamico, oltre che situazioni di benessere sociale all'interno delle aziende in cui operano, in aggiunta all'attenzione in ambito economico nel creare un mercato libero e che tenda ad essere circolare, per poi giungere all'attenzione verso l'ambiente e le sue risorse naturali.

## Capitolo 2 – La Responsabilità Sociale d’Impresa

### 2.1 – L’evoluzione del concetto

Quando si parla di responsabilità sociale e d’impresa, s’intende oggi l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Ed essere socialmente responsabili significa non solamente soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. (Libro Verde della Commissione Europea, 2001<sup>2</sup>). Questa definizione venne poi aggiornata, sempre dalla Commissione Europea, nel 2011, attraverso la “Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”, che definì la responsabilità sociale d’impresa come la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società. Per soddisfarla pienamente, le aziende devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori. (2011). Questa evoluzione della definizione denota un ampliamento del concetto, specificando in maniera più articolata in quali ambiti le aziende devono impegnarsi nel rispettare non solamente i loro obblighi giuridici, ma andare oltre, per realizzare la formazione di un mercato maggiormente equo e sostenibile. Infatti, l’obiettivo principale della Commissione Europea fu quello di tentare di fondere i principi del mercato economico con quelli che caratterizzano la sostenibilità: rispetto dell’ambiente in primis, quindi l’integrazione di politiche verdi all’interno delle imprese; il rispetto poi di politiche sociali ed inclusive per garantire ai cittadini condizioni di lavoro ottimali e ambienti lavorativi sani e che tendano a promuovere la crescita di tutti i soggetti coinvolti; ed infine formazione di un’economia che risulti anch’essa inclusiva, che non vada dunque a ledere né i diritti dei lavoratori, né degli stakeholders, né a gravare in maniera pesante o irreparabile sull’ambiente.

---

<sup>2</sup> Documento pubblicato il 18/07/2001 dalla Commissione Europea con l’intento di lanciare un’ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla responsabilità sociale delle imprese, a livello nazionale, europeo e internazionale al fine di creare un nuovo quadro di riferimento in grado di promuovere la responsabilità sociale delle imprese nel territorio europeo.

Facendo un passo indietro di qualche anno, invece, si può trovare la prima definizione della responsabilità sociale d'impresa, la quale era non troppo lontana da quella attuale. Fu introdotta da Archie B. Carroll<sup>3</sup> nel 1979, il quale propose la sua idea attraverso una piramide (denominata "The Pyramid of Corporate Social Responsibility", figura 4), la quale presentava 4 livelli di responsabilità che le imprese dovrebbero rispettare.



Figura 4: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons p.42

Alla base della piramide venne inserita la responsabilità economica, ovvero l'intento dell'azienda di ricavare un profitto. Questo principio viene individuato come fondamentale per la solidità della piramide, in quanto senza di esso – secondo lo studioso – tutte le altre responsabilità diventano irrilevanti. Al secondo livello troviamo le responsabilità legali delle aziende, in quanto queste sono tenute a rispettare le leggi e i regolamenti promulgati dai governi federali, statali e locali, che costituiscono il quadro di riferimento per le loro attività. Come parziale adempimento del "contratto sociale" tra imprese e società, ci si aspetta che le imprese perseguano le loro missioni economiche nel quadro della legge. Le responsabilità legali riflettono una visione di "etica codificata", nel

<sup>3</sup> Professore Emerito e Direttore del Nonprofit Program and Community Service Program nel Terry College of Business, presso l'Università della Georgia, USA, dove insegna dal 1972



senso che incarnano le nozioni fondamentali di correttezza operativa stabilite dai nostri legislatori. (Carroll, 1991). Al terzo gradino della piramide si trova la responsabilità etica, e cioè quegli standard, norme o aspettative che riflettono la preoccupazione per ciò che i consumatori, i dipendenti, gli azionisti e la comunità considerano equo, giusto o in linea con il rispetto o la protezione dei diritti morali degli stakeholder e che dovrebbero guidare le azioni delle imprese sul mercato ed anche al loro interno. Sul gradino più alto della piramide, infine, troviamo la responsabilità definita filantropica. Essa riguarda tutte quelle azioni che l'azienda fa volontariamente, e soprattutto senza scopo di lucro, per migliorare le condizioni di vita di tutta la società, a partire dai dipendenti interni fino alla collettività più distante. Carroll, quindi, crea un ordine che parte dagli aspetti per lui fondamentali in un'azienda e che continua con quelli più auspicabili che portano l'impresa a far in modo che la crescita non sia solo interna e incentrata sul profitto economico, ma allargata all'intera società. Le aziende avrebbero dovuto dunque assumersi la loro parte di responsabilità per tutto ciò che accade nel loro contesto di riferimento, e cercare, col proprio operato, di agire nel miglior modo possibile migliorando le condizioni di tutti i cittadini. Questo sforzo sarebbe stato così ripagato prima di tutto in termini di sostenibilità ambientale, ma anche, e non meno importante, in termini di competitività sul mercato. I consumatori, infatti (già da allora, ma specialmente al giorno d'oggi), sono sempre più informati e vogliono venire a conoscenza di come vengono prodotti i beni e i servizi che vengono loro offerti. Il lavoro di Carroll diede così il via ad un movimento che ispirò diversi autori a dare vita a filoni di ricerca utili anche al dibattito attuale sull'argomento della responsabilità sociale delle aziende. Una delle teorie più famose scaturita da questo movimento è la cosiddetta "teoria degli stakeholders", esposta dal filosofo statunitense Robert Edward Freeman, nel saggio "Strategic Management: a Stakeholder Approach" nel 1984. Con questa teorizzazione, i cosiddetti 'portatori di interessi' (gli stakeholders, appunto) diventano soggetti attivi che si relazionano con l'impresa e ne influiscono l'agire sul mercato. Lo studioso americano divideva inoltre gli stakeholders in due categorie differenti, per meglio definire in che modo essi influenzassero le strategie delle aziende:

- i portatori di interesse interni (o primari), sono tutti quei soggetti che contribuiscono alla sopravvivenza stessa dell'impresa, come gli azionisti, i dipendenti, i clienti e i fornitori;

- i portatori di interesse esterni (o secondari), sono tutti quei soggetti che invece possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'organizzazione, si parla perciò di comunità locali, istituzioni, organizzazioni del territorio, ecc.

Secondo la teoria di Freeman, tutti questi portatori di interesse acquisiscono un ruolo attivo nel processo di creazione di valore da parte delle aziende, e dunque non si limitano a subire le conseguenze dell'operato dell'impresa stessa. Quasi contemporaneamente alla teoria di Freeman, ed anche grazie alla sopracitata teoria di Carroll, nasce negli Stati Uniti un filone di ricerca denominato Business Ethics. Esso si concentra sul versante morale dell'agire aziendale sul mercato, ponendo perciò al centro i valori etici, i quali devono stare alla base dei comportamenti delle imprese. Da questo spunto prendono il via due distinte visioni della cosiddetta Corporate Social Responsibility (la responsabilità sociale d'impresa, come oggi viene denominata): la visione cd. "strategica", la quale individua l'ottenimento di un qualche vantaggio, non necessariamente economico, ma anche reputazionale, dal perseguimento di finalità sociali da parte dell'impresa; e la visione cd. "etica", che, percependo come una sorta di dovere intrinseco dell'azienda l'agire correttamente senza danneggiare nessun soggetto, ritiene che tale agire debba essere in primo luogo giusto e corretto, anche se non necessariamente vantaggioso in termini economici. La teoria della piramide di Carroll in primis, e a seguire la teoria degli stakeholder e gli studi di business ethics, con i loro successivi sviluppi, hanno dunque rappresentato la base sulla quale, a partire dagli anni '90, si sono innestate ulteriori analisi sempre più approfondite e specifiche sulla responsabilità sociale d'impresa, fino a giungere al concetto odierno sopracitato, espresso e in seguito aggiornato dalla Commissione Europea.

Nel mercato economico attuale, il concetto di RSI ricopre un ruolo non solo a livello di rispetto di norme ambientali, economiche e sociali, ma rispecchia anche quella che può essere definita l'immagine, la dignità di un'azienda sul mercato. Infatti, investitori, clienti e stakeholders di ogni genere, prima di avviare o prendere parte ad un qualsiasi progetto, tendono sempre più spesso ad analizzare quelli che vengono definiti Rating ESG. Le tre lettere nell'acronimo stanno per le parole inglesi *Environmental, Social, Governance*, e stanno ad indicare i tre aspetti su cui si basano le valutazioni delle aziende analizzate. In primis l'ambiente, e quindi l'impatto su clima, territorio ed inquinamento di un'azienda;

l'impatto sociale dell'impresa, ovvero la qualità della vita e dei rapporti sociali e lavorativi dei dipendenti sui luoghi di lavoro; ed infine le politiche di comportamento delle società: le loro mission e vision e le loro linee guida in materia ambientale. Questi tre punteggi permettono di avere una visione ed una comprensione più approfondita dell'organizzazione presa in esame e del suo livello di sostenibilità. E, in aggiunta a ciò, le aziende che rispettano ed introducono elevati standard di responsabilità sociale ottengono benefici anche a livello lavorativo, come ad esempio ridurre il rischio di inefficienza ed interruzioni nella catena di fornitura, monitorare e proteggere la reputazione della società, soddisfare le richieste degli stakeholders più sensibili a tematiche di sostenibilità, così da generare un vantaggio anche a livello economico. E, non meno importante, favorire la collaborazione tra cliente e fornitore con reciproci vantaggi nell'ambito del rispetto di standard e protocolli normativi sia nazionali che internazionali. In altri termini, un impegno concreto nel rispetto della RSI e l'ottenimento di un buon Rating ESG consentono alle società di ottenere un tornaconto anche sul piano economico-finanziario e un miglioramento della propria immagine, oltre che in termini di rispetto verso le persone e verso l'ambiente. Esistono diverse modalità per calcolare un Rating ESG. La valutazione può riguardare, ad esempio, il grado di allineamento e conformità di un'azienda alle strategie e alle indicazioni internazionali in ambito sostenibilità definite da istituzioni quali UE o ONU. Oppure, si può misurare l'entità dei rischi non gestiti da un'organizzazione, attribuendo punteggi tanto più bassi quanto minore è il rischio non gestito; o ancora possono essere osservati e valutati non solo i rischi che un'azienda e il suo settore di riferimento devono affrontare, ma anche le opportunità da sfruttare. Ed il rating serve perciò a dare una quantificazione dell'esposizione ai rischi e alle opportunità chiave, e a quanto bene l'azienda li stia gestendo, sia in generale, sia rispetto ai propri competitor sul mercato. Per eseguire queste valutazioni, le quali spesso non sono semplici da eseguire a causa dei numerosi fattori chiave da tenere in considerazione per ogni ambito, intervengono delle agenzie di rating specializzate (le più rilevanti e conosciute a livello internazionale sono MSCI ESG Ratings; Sustainalytics; Standard Ethics; EcoVadis).

## 2.2 – Le due dimensioni della RSI

Si è visto quali sono i principi chiave della responsabilità sociale d'impresa, e come il principio si sia sviluppato fino alla definizione odierna. Andando poi ad osservare come

viene applicata nel concreto la RSI, possiamo dividere i percorsi in cui opera su due binari distinti, ma tra loro collegati, ovvero la dimensione interna e la dimensione esterna. La dimensione interna pone il suo focus sugli elementi principali che si trovano principalmente dentro all'impresa, appunto, e vede perciò coinvolte tutte quelle pratiche relative alla gestione delle risorse umane, la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, la gestione delle trasformazioni industriali e l'impatto ambientale della società. Ciò significa che, gestendo le proprie risorse umane, l'azienda dovrà tenere conto di un'equa distribuzione del tempo per i dipendenti tra lavoro, tempo libero e famiglia. Dovrà inoltre effettuare assunzioni di soggetti facenti parte di categorie svantaggiate, o ancora dovrà fornire una formazione adeguata ai propri lavoratori, e coinvolgerli nei programmi di governance dell'azienda stessa. Per quanto invece riguarda salute e sicurezza sul lavoro, materia fortunatamente già ampiamente normata nel nostro paese, le società dovranno impegnarsi a garantire tali diritti e a colmare eventuali vuoti normativi con azioni volte alla salvaguardia del benessere psicofisico dei dipendenti. Nella gestione delle trasformazioni industriali, oltre al garantire, come già sottolineato in precedenza, una continua formazione, le aziende avranno il dovere di aggiornare anche le proprie tecnologie e i propri macchinari, prestando la dovuta attenzione affinché le innovazioni tecnologiche apportate non vadano a influire negativamente sui dipendenti, o ancora peggio a sostituirli, causandone la perdita del lavoro. L'ultimo punto, per ciò che concerne la dimensione interna, è la riduzione dell'impatto ambientale: la società deve tener conto delle proprie emissioni e della propria impronta ecologica, favorendo riduzione e recupero di materiali di scarto, e sfruttando maggiormente energie rinnovabili per sostenere la propria produzione. Così facendo, come precedentemente indicato, l'impresa stessa sarà in grado di ottenere un beneficio non solamente a livello di sostenibilità, ma anche economico, in quanto pratiche come il risparmio energetico o la riduzione dei rifiuti prodotti possono essere in grado di abbassare i costi di produzione, e di attirare nuovi investitori e clienti. La dimensione esterna pone invece il proprio focus sul rapporto della società con la comunità locale, con i partner commerciali, i fornitori, i consumatori, ed incentiva la promozione dei diritti umani e dell'ambiente a livello planetario. Il primo punto è fondamentale per le imprese, in quanto sfruttando la promozione delle attività e delle comunità del territorio, si viene a creare un rapporto di miglioramento che è vicendevole: un ambiente sano e non inquinato, con una comunità ben sviluppata e con

un ricco e vario capitale umano e sociale incidono fortemente sulla crescita di un'azienda, la quale a sua volta aiuta e promuove con azioni concrete lo sviluppo sociale ed economico delle comunità a lei vicine. Anche per quanto concerne i rapporti con i partner commerciali, siano essi fornitori o consumatori, si devono considerare due aspetti rilevanti, poiché l'azienda in primis deve tentare di instaurare rapporti solo con quelle società, sia piccole che medio-grandi, che rispettano le linee guida etiche che sono per lei fondamentali, ma allo stesso tempo deve essa stessa adottare uno stile commerciale corretto e in linea con i propri principi etici con le altre imprese con cui entra in relazione. Per ciò che riguarda la salvaguardia dei diritti umani ed ambientali, trattandosi della dimensione esterna all'azienda, essa dovrebbe tener conto sia dei territori in cui opera (dato che sempre più grandi società sono delocalizzate in paesi in via di sviluppo, per sfruttare i costi più vantaggiosi della manodopera e delle materie prime) sia delle persone. Ciò può avvenire andando anche oltre la legislazione locale, magari adottando propri codici di condotta etici, che potrebbero anche essere estesi a fornitori e partner, per aumentarne l'efficacia. E, ovviamente, tale attenzione per i diritti umani dovrebbe essere traslata anche su ciò che concerne i diritti dell'ambiente e la sua salvaguardia, utilizzando fonti di energia rinnovabili e investendo ampiamente in quest'ambito nei paesi in via di sviluppo. Va detto, infine, che un fattore importante che lega sia la dimensione interna che quella esterna è quello, non scontato, della volontarietà. Infatti, la responsabilità sociale d'impresa non viene rispettata come conseguenza di un obbligo normativo, bensì come una pratica volontaria messa in atto dalle aziende; le istituzioni, perciò, possono assolutamente promuoverla e sostenerla, ma non la rendono obbligatoria. L'intervento pubblico deve essere estremamente ridotto, non deve minare la volontarietà delle imprese, ma deve garantire un quadro generale che favorisca comportamenti responsabili sul piano sociale e ambientale, in particolare favorire la qualità e la convergenza delle procedure osservate, garantirne una verifica indipendente e sostenere le buone prassi. (Pantrini, 2015).

### 2.3 Gli 8 obiettivi della Commissione Europea in materia di RSI

La "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese", rilasciata dalla Commissione Europea nel 2011, non sancì solamente un aggiornamento della definizione di responsabilità sociale d'impresa, ma vide anche la descrizione, appunto, di una strategia, suddivisa in otto obiettivi e suggerimenti per

imprese, Stati membri e altri gruppi di soggetti interessati. Ciò per far sì che la RSI venisse implementata al meglio, sia nell'interesse delle aziende sia nell'interesse della società intera. Il fine della Commissione fu quello di creare condizioni favorevoli per una crescita sostenibile, un comportamento responsabile delle imprese e una creazione di un'occupazione durevole nel medio e lungo termine per i dipendenti. Gli obiettivi da raggiungere indicati dalla Commissione Europea sono i seguenti:

1. **Promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche:** con questo fine la Commissione intende dare riconoscimento pubblico a quello che fanno le imprese in materia di responsabilità sociale, così da aumentarne la diffusione internazionale ed incoraggiare più società a sviluppare il proprio approccio strategico alla RSI, favorendo il dialogo con le imprese e altre parti interessate su questioni quali l'occupabilità, il cambiamento demografico, la gestione della diversità, l'uguaglianza di genere, l'istruzione e la formazione, nonché la salute e il benessere dei lavoratori.
2. **Miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese:** per far arrivare la comunità imprenditoriale europea ad essere uno dei gruppi di organizzazioni che gode di maggiore fiducia, si intendono adottare politiche di maggiore trasparenza, così da permettere un maggiore coinvolgimento dei consumatori rispetto quelle che sono le politiche ambientali ed economiche delle aziende, evitando così di far percepire le proprie strategie commerciali come non sicure o ingannevoli.
3. **Miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione:** l'intento qui è quello di far partecipare le aziende europee a processi di coregolamentazione e autoregolamentazione, per far riaspettare loro codici di condotta su temi e questioni socialmente rilevanti, così da poter costituire un mezzo efficace per garantire il comportamento responsabile delle imprese; con questi processi, infatti, vengono individuati determinati obiettivi e messe a punto delle strategie di monitoraggio delle prestazioni, al fine di avere un sistema che controlli le azioni delle imprese.
4. **Aumento del "premio di mercato" per la RSI:** uno dei dilemmi che si trovano ad affrontare le aziende – e che purtroppo accade frequentemente – è che il comportamento etico-sociale che esse intendono seguire non coincide con quello

più economicamente vantaggioso, ma risulta addirittura più costoso; L'Unione Europea dovrebbe sfruttare al meglio le politiche in materia di consumi, appalti pubblici e investimenti per rafforzare gli incentivi di mercato per la RSI, favorendo così uno stile imprenditoriale più sostenibile ed economicamente vantaggioso.

5. Migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali: una limpida trasmissione delle informazioni ambientali raccolte da un'azienda può avere diversi riscontri positivi, innanzitutto un miglior controllo di emissioni e di consumo di risorse da parte della società stessa; in seguito, può aiutare a migliorare l'immagine dell'azienda agli occhi degli stakeholder, accrescendo la fiducia nel pubblico e nelle altre imprese. È però importante che le informazioni raccolte siano quanto più veritiere e chiare possibili, e che siano anche raccolte in maniera non onerosa.
6. Ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca: l'obiettivo in questo caso è quello di promuovere gli investimenti nel settore educativo volti a formare già a livello di istruzione secondaria e universitario i giovani sul tema della responsabilità sociale d'impresa, affinché essi capiscano e comprendano il concetto in ogni suo aspetto, e il perché sia un tema sempre più rilevante. Ciò permetterà in futuro lo sviluppo di nuove politiche e pratiche commerciali e nel settore della RSI, innovandolo.
7. Accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI: si intende stimolare le classi politiche degli stati membri a sostenere maggiormente le aziende in materia di responsabilità sociale, con azioni a livello nazionale o locale, in modo da spingere le imprese a collaborare sia tra loro che con le istituzioni, per affrontare meglio anche problemi quali la povertà e l'inclusione sociale.
8. Migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI: con quest'ultimo punto l'Unione Europea si impegna nel garantire l'integrazione dei principi e degli orientamenti riconosciuti a livello internazionale nelle proprie politiche in materia di responsabilità sociale e d'impresa, tramite monitoraggio degli impegni assunti dalle imprese e collaborazione tra aziende di nazioni diverse ed enti europei.

Questi otto obiettivi, individuati dalla Commissione Europea, mirano dunque all'integrazione spontanea e crescente della responsabilità sociale e d'impresa nelle società appartenenti all'Unione, attraverso una strategia ben definita, la quale però richiedeva – e richiede tutt'ora – del tempo per essere compresa ed applicata nella sua interezza. Va però sottolineato che le imprese, spinte magari anche da motivazioni non strettamente legate all'etica verde, si impegnano oggi in maniera sempre maggiore in azioni favorevoli allo sviluppo economico sostenibile, rispettando sia l'ambiente che i diritti umani, unendo comportamenti ed azioni green al DNA aziendale, integrandoli ad esempio in mission e vision, o indirizzando e formando i propri dipendenti verso comportamenti e stili di vita sani ed ecologici. E ciò porta le stesse aziende ad ottenere un tornaconto a livello di immagine e reputazione sul mercato (ottenendo magari maggiore fiducia e maggiore visibilità dagli stakeholder grazie a buoni punteggi nei rating ESG), il quale si traduce poi in un tornaconto sul piano economico-finanziario. Infatti, un'impresa, piccola o media che sia, che nel mercato odierno dimostra di avere tra i propri principi cardine la sostenibilità e la riduzione di inquinamento e sprechi ottiene sempre più credibilità e visibilità. E maggiore visibilità, mai come nella società attuale, significa maggior interesse e maggiori investimenti ricevuti dalle parti interessate. La sostenibilità sta trasformando il modo di operare delle imprese: essa è concepita come una mentalità ed un insieme di principi forti che all'interno dell'azienda tutti dovrebbero usare, specie nel lavoro quotidiano. (Grant, 2009).



## **Capitolo 3 – La sostenibilità e i cambiamenti nel mondo del lavoro**

### 3.1 – La quarta rivoluzione industriale e il suo impatto sull'impresa

Si è visto fin qui in che modo il concetto di sviluppo sostenibile si sia evoluto fino a giungere a quello oggi conosciuto, e di come esso abbia inciso sulla società, sul modo di pensare dei cittadini del mondo e sulle imprese. Ma tutto ciò non sarebbe stato possibile senza lo sviluppo tecnologico e industriale che il mondo sta vivendo. Questa crescita può essere definita come la quarta, nonché attuale, appunto, rivoluzione industriale. Si parla in questo caso di un'evoluzione che vede l'uomo attraversare quattro rivoluzioni, ognuna caratterizzata da diverse caratteristiche, ma accomunate tutte da un fattore chiave: il costante progresso tecnologico. La prima di queste prese il via nel tardo XVIII secolo, quando le industrie cominciarono ad implementare le loro produzioni tramite l'utilizzo di macchine a vapore o ad acqua (creando ciò che possiamo definire un'industria 1.0). Ciò segnò anche il primo grande passaggio da un'economia artigianale a quella che prevedeva l'uso delle macchine nei processi produttivi. Inoltre, la meccanizzazione venne introdotta nel ciclo produttivo, portando a processi di lavorazione dei materiali più rapidi e ad una produzione su scala relativamente ampia. Va però sottolineato che le diverse innovazioni nel settore incisero pesantemente sulla classe dei lavoratori, già all'epoca considerati una categoria inferiore rispetto la media borghesia. Essi, infatti, venivano sfruttati e sottopagati, in condizioni di lavoro spesso precarie o pericolose. Un secolo più tardi, quindi nel tardo XIX, si avviò la seconda rivoluzione industriale (industria 2.0), la quale vide la propria fortuna nell'invenzione e applicazione nel mondo industriale delle macchine elettriche. Questi macchinari erano molto più efficienti, più facili da usare e da mantenere rispetto agli strumenti a vapore. Inoltre, erano molto più convenienti, richiedendo meno risorse e meno sforzi umani rispetto alle macchine utilizzate durante la prima rivoluzione industriale. Un altro grande passo avanti operato in questo periodo fu l'introduzione della catena di montaggio all'interno delle fabbriche, la quale permise di ottimizzare maggiormente le tempistiche di produzione, alleggerendo di conseguenza il carico lavorativo dei dipendenti, attraverso la divisione del lavoro. Il passo successivo per l'evoluzione industriale arrivò negli anni '70 del Novecento, con l'invenzione e la conseguente introduzione all'interno delle aziende dei computer (industria 3.0). Essi, insieme ad una rinnovata tecnologia elettronica, sono stati inseriti in molti processi di produzione, promuovendo l'automazione nei processi di lavorazione e creazione dei

prodotti finali. Un ulteriore passo verso l'evoluzione tecnologica fu poi l'avvento di Internet ed il suo inserimento all'interno del mercato industriale. Esso rese possibile non solo la comunicazione tra i diversi macchinari di un'impresa, ma portò all'automatizzazione di intere catene di produzione, nonché alla possibilità di controllare a distanza le macchine, e farle comunicare tra di loro. Tutto ciò ha portato a una maggiore precisione nell'esecuzione dei lavori (anche complessi), a velocità più elevate e persino a sostituire – in alcuni casi – il lavoro umano all'interno di determinati processi di produzione. Contemporaneamente, si è visto un maggiore investimento da parte dei datori di lavoro nel capitale umano. Una volta compresa l'importanza e i vantaggi di avere dipendenti formati e in continuo aggiornamento, soprattutto in termini economici e di guadagno, sono diventate innumerevoli oggi le iniziative da parte delle aziende volte a migliorare sia le nozioni e le abilità dei lavoratori, sia le condizioni di vita nei luoghi di lavoro (tramite corsi di aggiornamento o attività di team building, solo per fare alcuni esempi). Infine, con il continuo miglioramento e la continua implementazione delle connessioni e della tecnologia all'interno delle aziende, siamo da qualche anno ormai entrati nella quarta rivoluzione industriale (o industria 4.0). Un elemento caratterizzante di questa rivoluzione risiede nel fatto di non essere legata a una specifica innovazione tecnologica, ma ad una serie di tecnologie differenti, le quali però si integrano in una pluralità indeterminata di applicazioni e processi. Le altre sue caratteristiche principali sono una catena del valore interamente interconnessa e adattiva, e favorita dalla digitalizzazione, e le connessioni di rete che vengono utilizzate per espandere i sistemi di produzione che già incorporano l'automazione e le tecnologie informatiche. Infatti, in diverse industrie si sono formate quelle che vengono definite fabbriche intelligenti, in cui tutta la produzione è quasi completamente automatizzata, e in cui sistemi di produzione, persone e componenti tecnologiche comunicano grazie a una rete unica. Altro elemento fondamentale per la rivoluzione attualmente in atto è la sempre maggiore attenzione alla sostenibilità. Sono infatti numerose le precauzioni prese dalle aziende nel mercato odierno volte a diminuire il loro impatto ambientale, sfruttando dunque fonti di energia rinnovabili e materie prime sostenibili (o perlomeno riciclate), e prestando altresì un impegno concreto nel garantire ai lavoratori un ambiente sano in cui operare.

La stessa economia ha subito delle trasformazioni negli ultimi decenni di rivoluzione tecnologica. Molte imprese, prima organizzate attraverso filiere (cioè con sequenze delle

lavorazioni effettuate in successione, col fine di trasformare le materie prime in un prodotto finito) in senso orizzontale, operando quindi allo stesso stadio di un ciclo produttivo, ora si muovono in senso verticale. Ciò significa che le aziende internalizzano tutte le fasi di un processo produttivo necessario per la produzione di un prodotto finito, anche attraverso l'acquisizione di società che introducono nuove competenze per ridurre i costi di produzione, e rispondere più rapidamente alle nuove opportunità di mercato. Inoltre, possono essere situate in paesi e continenti diversi. Si è vista poi un'evoluzione anche per ciò che riguarda i lavoratori. Essi, infatti, sono oggi ricercati non solamente per le loro competenze tecniche o manuali (le cosiddette hard skills), ma soprattutto per le loro competenze relazionali e interpersonali (le cosiddette soft skills). Si può perciò parlare di una ricerca, da parte delle aziende, di “mentedopera” piuttosto che di manodopera specializzata. Lo stesso concetto di competenza, all'interno del mondo del lavoro ha subito un cambiamento. Mentre diversi anni fa, l'idea di persona competente era connessa alle sue abilità tecniche o pratiche, nel mercato moderno un soggetto competente è colui che sa trattare con successo i diversi compiti richiesti in una data situazione, sapendosi quindi adattare. E, per valutare le capacità e le performance di un candidato, le aziende guardano a quattro caratteristiche del soggetto, collegate ai suoi saperi. Esse sono:

1. Il sapere, ovvero la conoscenza, il bagaglio culturale della persona.
2. Il saper essere, e cioè la capacità del singolo di mettere in atto comportamenti coerenti con i valori, la storia e la cultura dell'azienda in cui opera o in cui viene inserito.
3. Il saper fare, ovvero la sintesi di competenze tecniche specifiche indipendenti dal contesto lavorativo, letteralmente ciò che il soggetto è in grado di fare in autonomia.
4. Il saper divenire, che si traduce nella disponibilità e nella predisposizione al cambiamento del singolo; saper divenire ha perciò una connotazione assai personale, la quale può arricchirsi e modificarsi nel corso degli anni, in base alla propensione del soggetto. (Marini, 2021)

Perfino l'Unione Europea, attraverso la “Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente”, sottolinea quali

dovrebbero essere, per l'appunto, le competenze che ogni cittadino dell'Unione dovrebbe possedere per garantirsi un pieno e completo sviluppo (figura 5).



Figura 5: Competenze chiave per lo sviluppo permanente, fonte "Istituto nazionale documentazione innovazione ricerca educativa" <https://www.indire.it/2019/11/08/sviluppo-delle-competenze-chiave-a-bruxelles-la-conferenza-della-commissione-europea/>

Questi otto punti chiave, che vanno dalle capacità digitali a quelle linguistiche e sociali, sono tutti riconducibili al filone delle soft skills, piuttosto che alle hard skills, segno che anche in ambito internazionale il mondo economico si sta evolvendo, proprio a causa della digitalizzazione. Viene infatti espresso dalla Commissione Europea, nel suddetto documento, che le competenze richieste oggi sono cambiate: più posti di lavoro sono automatizzati, le tecnologie svolgono un ruolo maggiore in tutti gli ambiti della catena produttiva e della vita quotidiana, e le competenze imprenditoriali, sociali e civiche diventano più importanti per assicurare resilienza e capacità di adattarsi ai cambiamenti (2018).

L'avvento dell'industria 4.0 prescrive inoltre modalità organizzative fondate sulla circolarità dei saperi, sulla decentralizzazione della governance e lavoratori «sogettivizzati» chiamati a partecipare alla risoluzione dei problemi, al dialogo coi superiori e all'innovazione del processo produttivo. Non si tratta più di un'organizzazione verticale all'interno delle aziende, ma si parla oggi di una «orizzontalizzazione» della fabbrica e di abbattimento delle distanze gerarchiche e sociali (Marini; Setiffi,

2020). Si può così affermare che l'industria 4.0 si basa su alcuni nuovi e fondamentali principi, ognuno dei quali è strettamente collegato ai successivi:

- **Interoperabilità:** trattasi della capacità di tutte le componenti – sia umane che meccaniche – di interagire tra di loro, di comunicare e lavorare assieme, scambiando e utilizzando ogni informazione necessaria. Questo tipo di comunicazione può essere sfruttata dai più semplici utilizzi (ad esempio nel campo della domotica) fino allo scambio di informazioni vitali all'interno delle industrie maggiormente sviluppate, le quali utilizzano grandi e costosi macchinari e catene di montaggio automatizzate in parte supportate dal lavoro umano.
- **Modularità:** per ciò che riguarda i lavoratori, essi devono cercare di essere flessibili rispetto ai cambiamenti, poiché le capacità di adattamento verso il tipo di tecnologie e di impieghi che si troveranno a fronteggiare daranno loro modo di crescere e di istruirsi continuamente, permettendogli di allargare il proprio bagaglio culturale e moltiplicare le possibilità di applicazione delle proprie skills.
- **Virtualizzazione:** come già detto, la tecnologia ricopre oggi un ruolo fondamentale, permettendo il monitoraggio dei processi e dei macchinari attraverso la digitalizzazione di intere catene di produzione, riducendo perciò ampiamente tempi e costi.
- **Decentralizzazione:** si parla in questo caso di un decentramento delle decisioni, vi è un'autonomia sia degli uomini che delle macchine nel fare delle scelte. Viene così a formarsi un tipo di sistema che garantisce l'assoluta parità tra tutti coloro che ne fanno parte. Di conseguenza, viene praticamente esclusa qualsiasi tipo di autorità centrale.
- **Smart energy:** in termini di sostenibilità – fortunatamente – cresce sempre più la spinta delle società a sostenere una filosofia aziendale volta a ridurre i consumi di energia, puntando soprattutto alla realizzazione di sistemi in grado di ridurre gli sprechi energetici, sfruttando fonti rinnovabili o ad emissioni ridotte.
- **Smart services:** rimanendo nell'ottica della sostenibilità, sono venute a crearsi, grazie alla tecnologia, infrastrutture informatiche e tecniche che permettono di far interagire tra loro i sistemi, ma anche le strutture. Queste consentono di far collaborare e di integrare le aziende ai vari stadi della filiera, e

contemporaneamente di comunicare sia con l'ambiente circostante che con i clienti.

Questi sono i tratti principali caratterizzanti l'industria 4.0, i quali portano a delle conseguenze di forte impatto sulla società moderna, le quali possono essere sintetizzate con un concetto conosciuto in letteratura come le "6 D della crescita esponenziale". Esse, secondo Diamandis e Kotler<sup>4</sup>, possono essere viste come una reazione a catena della progressione tecnologica, una road map di rapido sviluppo che porta sempre ad enormi sconvolgimenti e opportunità (2015). Le sei parole in questione sono:

1. Digitalizzazione: una volta che una cosa, sia esso un documento, un'informazione, ecc. passa dal fisico al digitale, acquisisce la capacità di crescere in modo esponenziale.
2. Dismissione: la rapida evoluzione tecnologica fa sì che macchinari o strumenti, ideati anche in tempi recenti, diventino presto obsoleti, causandone perciò la loro dismissione e sostituzione con tecnologie più all'avanguardia.
3. Disruption: vi è un cambiamento radicale dei mercati di riferimento, in quanto, sempre a causa della rapida evoluzione digitale, o si modifica un mercato già esistente, stravolgendolo per allinearlo alle esigenze attuali, o ne si crea uno nuovo, che sia al passo con le più recenti tecnologie.
4. Demonetizzazione: ci si avvia verso una rimozione graduale della necessità di acquistare; i beni diventeranno gratuiti e fruibili online in differenti settori del mercato (musica gratuita, comunicazione gratuita, lettura gratuita, ecc.).
5. Dematerializzazione: gli asset fisici vengono sostituiti da quelli digitali, dando rilevanza sempre maggiore alle capacità e gli aspetti intellettivi del lavoro piuttosto che da quelli pratici. Grazie a questo sistema, diversi lavori prima considerati usuranti e pericolosi vengono ora eseguiti e migliorati in sicurezza ed esecuzione dalle macchine. Inoltre, molti prodotti vengono ripensati e modificati per essere riuniti ed utilizzati in più modi, risparmiando materie prime e riducendo le tempistiche di produzione (come ad esempio gli smartphone, che incorporano telefoni, computer, sveglie, orologi, block-notes, calcolatrici, ecc.).

---

<sup>4</sup> Autori del libro "*Bold - How to Go Big, Create Wealth and Impact the World*", in cui viene per la prima volta introdotta la teoria delle "6D".

6. Democratizzazione: la tecnologia di ultima generazione tende ad assumere costi sempre più bassi, diventando così maggiormente disponibile ed alla portata di molte più persone, permettendo a chiunque di possederla.

Queste sei caratteristiche del mercato moderno sono tra loro strettamente interconnesse, e consentono di riflettere su quanto il mondo economico e sociale sia stato influenzato dal progresso scientifico e tecnologico. Le velocità di trasmissione delle informazioni, coadiuvata dalla tecnologia resa disponibile a tutti i cittadini del mondo e facilmente sfruttabile, sta modificando radicalmente non solo il mercato finanziario, ma la quotidianità di ogni soggetto. Perfino l'organizzazione del lavoro all'interno delle aziende ha subito, di conseguenza, importanti modifiche rispetto al passato, anche sulla base di una sostenibilità di carattere sociale. Dalle grandi alle piccole-medie imprese, infatti, attualmente il programma lavorativo viene sviluppato attorno ai processi di produzione piuttosto che sulle funzioni. Ciò sta a significare che i ruoli dei lavoratori dipendenti vengono basati sui risultati ottenuti alla fine dei processi. Inoltre, spesso vengono creati, negli stessi reparti/ambiti aziendali, dei team di lavoro, che permettono l'acquisizione e lo sviluppo continuativo di differenti skills da parte dei membri della squadra, attraverso il dialogo e la gestione positiva delle relazioni. Il lavoro in gruppo permette poi di suddividere la responsabilità lavorative, diminuendo il carico di stress e ottenere così migliori risultati in minor tempo, fornendo risultati positivi all'azienda.

### 3.2 – Il Green marketing e il rischio del Greenwashing

Come si è detto, l'evoluzione tecnologica globale ha portato innumerevoli stravolgimenti e vantaggi alle imprese, le quali hanno in maggioranza sfruttato questa opportunità per adeguare le proprie linee di condotta verso sentieri più sostenibili, sotto diversi punti di vista. Molte aziende, infatti, si sono spinte alla ricerca di un marketing che superasse i modelli tradizionali e scegliesse in modo esplicito la prospettiva di legare gli obiettivi di risultato economico agli obiettivi di benessere sociale (Grant<sup>5</sup>, 2009). Proprio in quest'ottica nacque, così, il concetto di green marketing, ovvero l'insieme di quelle attività e strategie messe in atto da un'azienda per contribuire a migliorare la propria sostenibilità ambientale, oltre a quella economica e sociale. Nel saggio del 2009 "Green

---

<sup>5</sup> John Grant, autore del "The Green marketing Manifesto", testo in cui egli codifica per primo le regole per le imprese che vogliono sviluppare una strategia di green marketing concreta, misurabile ed efficace.

Marketing – Il manifesto”, lo scrittore John Grant identifica quelle che, secondo il suo pensiero, sono le principali caratteristiche di questa rivoluzione verde in atto nel mercato economico. L’obiettivo di tale evoluzione è quella di ottenere risultati in campo economico, ma anche sul piano sociale e soprattutto in campo ambientale. Egli definisce le suddette caratteristiche principali come le cinque “I” del green marketing:

1. Intuitivo: uno dei primi obiettivi di questo genere di marketing è quello di rendere comprensibili ed accessibili a tutti le alternative migliori, poiché cambiare le abitudini e gli stili di vita delle persone appare difficile ed arduo.
2. Integrante: il green marketing deve combinare commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia.
3. Innovativo: qui l’obiettivo è di creare non solo nuovi tipi di prodotti, ma nuovi stili di vita sostenibili e più ecologici rispetto al passato.
4. Invitante: i primi prodotti sostenibili sul mercato (alla fine degli anni Ottanta e all’inizio dei Novanta) potevano definirsi green, ma lasciavano a desiderare in fatto di prestazioni. Oggi, invece, il mercato fornisce – e deve continuare a fornire – prodotti più invitanti, più efficaci, duraturi e salutari.
5. Informato: un green marketing vero, che porta ad una cultura più sostenibile, è fortemente contro l’impoverimento culturale, poiché l’ignoranza è ciò che più distorce in maniera negativa il comportamento delle persone.

La grande maggioranza delle aziende ha inoltre compreso che, nel mercato attuale, gli stakeholders sono interessati a quanto un’azienda sia green, e analizzano attentamente i punteggi ESG per verificare lo stato delle imprese in cui intendono investire. Ragion per cui, oltre ad ottenere benefici sul lato ambientale, uno stile di commercio sostenibile porta anche a migliori risultati economici. Probabilmente proprio a causa di ciò, si può dire che sia nato e si sia diffuso il fenomeno del cosiddetto greenwashing. Si tratta della strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni ed enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, esaltando gli effetti positivi di alcune iniziative e al contempo cercando di occultarne l’impatto ambientale negativo di altre. Il fine ultimo di quelle imprese che cadono in questo fenomeno è quello di aumentare i propri guadagni, sfruttando l’onda del cambiamento verso un’economia sostenibile, ma senza impegnarsi nel concreto per farlo. Ciò si verifica, solitamente, quando un’azienda non presenta informazioni o dati puntuali che supportino le proprie iniziative sostenibili, o quando



questi vengono dichiarati come certificati mentre invece non sono riconosciuti da nessun organo autorevole. Capita inoltre che le informazioni fornite siano generiche a tal punto da creare confusione nei consumatori, tramite ad esempio l'utilizzo di etichette false o contraffatte, o riportando affermazioni ambientali non vere al solo scopo di vendere di più.

I rischi di questo tipo di strategia ingannevole sono diversi, ma ognuno di questi comporta ingenti danni economici e d'immagine alle società coinvolte ed ai rispettivi partner, oltre che, ovviamente, all'ambiente. Partendo dal punto di vista del consumatore, sapere che un'impresa pratica greenwashing lo porterà a perdere fiducia in quel determinato marchio. Ciò comporterà un calo significativo per ciò che riguarda le vendite, sia nell'immediato che nel futuro. Infatti, se i clienti scoprono di essere stati ingannati, sarà molto difficile ricostruire l'immagine e la reputazione della società, con la conseguenza che il danno probabilmente sarà addirittura superiore al beneficio che si sperava di ottenere. E un ragionamento simile può essere applicato anche sul fronte economico. Infatti, qualsiasi stakeholder interessato ad investire in un'impresa si guarderà attentamente dal mettersi in affari con società che presentano dati incerti o poco chiari riguardo i propri livelli di sostenibilità. Il rischio, altrimenti, è quello di finanziare progetti e imprese che non apportano alcun beneficio né per l'ambiente né per le persone. In Italia, i casi in cui si sospetti di greenwashing vengono sottoposti all'attenzione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, in quanto essi vengono considerati come casi di pubblicità ingannevole nei confronti dei consumatori. È infatti entrato in vigore, nel marzo 2014, un articolo (il numero 12, titolo I) del Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale, il quale controlla il greenwashing e contemporaneamente frena il "green claim", ovvero quei messaggi pubblicitari che contengono rivendicazioni ambientali. Questa norma impone standard precisi di correttezza, in modo tale che gli slogan ecologici non diventino frasi di uso comune – ovvero prive di un significato concreto ai fini della differenziazione dei prodotti – ma che siano veritieri e affidabili per i destinatari che intendono acquistare prodotti effettivamente sostenibili. L'articolo specifica, infatti, che una eventuale comunicazione commerciale che dichiari o evochi benefici di carattere ambientale o ecologico deve basarsi su dati veritieri, pertinenti e scientificamente verificabili. Inoltre, tale comunicazione deve consentire di comprendere chiaramente a quale aspetto del prodotto o dell'attività pubblicizzata i benefici vantati si

riferiscono, altrimenti può risultare non veritiera (Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale, 2021). Per ciò che riguarda il lato giuridico quindi, la tutela del consumatore, specie negli ultimi anni, risulta essere effettiva. Ma per calcolare il grado di sostenibilità di un oggetto, come già spiegato in precedenza, non basta basarsi sul prodotto finito. È necessario, infatti, prendere in considerazione il suo ciclo di vita per intero: dal reperimento delle materie prime, al trasporto, alla produzione, al packaging, fino al suo smaltimento o riutilizzo.

Leggi e normative sono dunque fondamentali per tutelare il consumatore e per impedire alle aziende di lucrare sulla base di un inganno, ma è altresì fondamentale che il consumatore per primo sia attento e informato, poiché è proprio lui che, attraverso la sua domanda di beni e i suoi acquisti mirati, può effettivamente mettere in atto un cambiamento all'interno della società economica. È per questo motivo che il green marketing e la comunicazione ambientale hanno assunto una sempre maggiore importanza strategica, in ragione della crescente maturità e consapevolezza dei consumatori che, a prescindere dalle proprie connotazioni socioeconomiche, chiedono di poter effettivamente contribuire al miglioramento dell'ambiente attraverso i loro acquisti. Questi cosiddetti 'green consumers' rappresentano un vero e proprio nuovo stile di consumo, un insieme di comportamenti e pratiche che esprimono una visione del mondo sostenibile. Tutto ciò ha spinto le aziende a creare un mercato in evoluzione, gettando così le basi di un nuovo modo di fare marketing, denominato marketing sostenibile. Esso si differenzia dal sopracitato green marketing in quanto si tratta di pianificare, implementare e controllare lo sviluppo, il pricing, la promozione, la distribuzione dei prodotti in modo da rispondere a tre criteri: soddisfazione dei bisogni dei clienti, raggiungimento degli obiettivi aziendali, compatibilità con l'eco-sistema (Fuller, 1999). Mentre quindi il green marketing ha come fine del proprio processo la soddisfazione dei clienti al momento del consumo del prodotto, seppur esso sia stato prodotto rispettando criteri ecologici, quello sostenibile è un processo completo, il quale pone la sostenibilità – in tutti e tre i suoi ambiti principali – al centro di tutto il suo procedimento, basandosi altresì su di un concetto ampio di responsabilità, e sui principi di trasparenza e di correttezza nei confronti degli stakeholder. A ciò può essere ricondotta come conseguenza anche il rispetto da parte delle aziende dei principi di responsabilità sociale e d'impresa, poiché le aziende che adottano tale approccio non puntano esclusivamente al profitto, ma

tendono a realizzare i propri obiettivi economici. E ciò viene fatto tenendo conto anche degli equilibri ambientali e sociali, bilanciando e rispondendo in modo efficace ed efficiente non solo alle esigenze dei consumatori, ma anche alle aspettative degli stakeholder.

### 3.3 – Le nuove sfumature del lavoro

Con i diversi tipi di rivoluzioni causate dal progresso tecnologico negli ultimi anni, anche il mondo del lavoro si sta trasformando rapidamente. Perfino la recente pandemia ha contribuito in maniera importante a delle modifiche in questo ambito. Basti pensare ad esempio all'introduzione, da parte di migliaia di aziende, dello smart-working per i propri dipendenti, la cui presenza fisica non era effettivamente necessaria sul luogo di lavoro. Ma questa è solo una delle recenti innovazioni nel campo. Uno studio pubblicato nel 2020 dalla Task force del MIT di Boston sul lavoro del futuro ha infatti dimostrato che, comparando le attività lavorative esistenti nel 1940 a quelle del 2018, il 63% dei lavori odierni non era ancora stato "inventato" (figura 6).

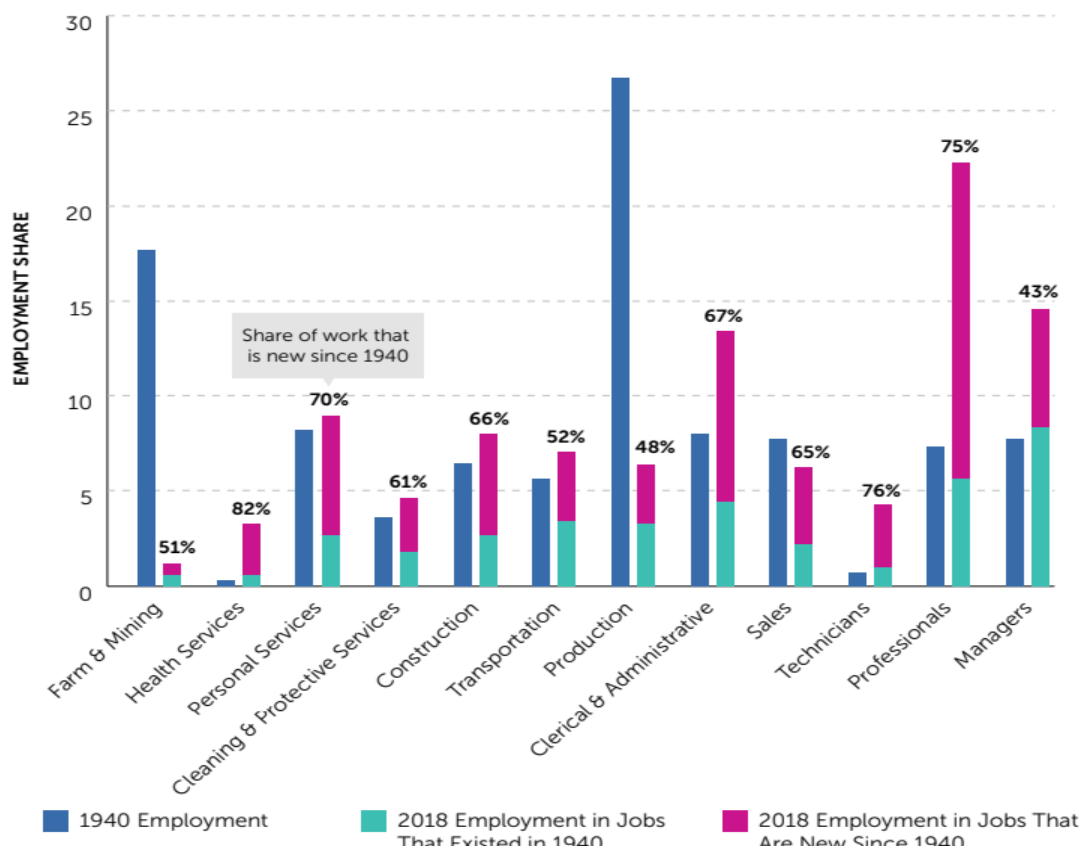


Figura 6: più del 60% dei lavori svolti nel 2018 non era ancora stato inventato nel 1940. Fonte: Autor, D., Mindell, D., Reynolds, E., and MIT Task force for Work of the future (2020) *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machine*.

Può risultare scontato pensare che la maggior parte di questi nuovi posti di lavoro siano strettamente collegati alla nascita di nuovi meccanismi, o nuovi devices digitali, come ad esempio quelle occupazioni create dalla tecnologia dell'informazione, all'interno delle società con macchinari rivoluzionari, o dell'energia pulita – sia solare che eolica o geotermica – e perfino dalle nuove specialità mediche. Ma non tutti i nuovi posti di lavoro sono ad "alta tecnologia". Le diverse professioni nate negli anni sono venute a crearsi in risposta alle esigenze di una società in forte crescita. Per cui questi ruoli riflettono da un lato l'aumento dei redditi – un effetto indiretto dell'aumento della produttività – e dall'altro delle nuove necessità degli individui in una società industrializzata, legate specialmente al benessere psico-fisico. (MIT Task force for Work of the future, 2020). Ecco, infatti, nascere professioni quali consulenti per la salute mentale, piuttosto che allenatori di fitness, life coach, fino a giungere ai giorni nostri con l'avvento dei cosiddetti influencer online. La fioritura di nuove occupazioni e industrie ha avuto origine diversi anni fa, quando si è spostata dall'industria manifatturiera e pesante dei primi decenni del XX secolo a settori ad alta tecnologia e ad alta intensità di processo nei decenni successivi alla Seconda Guerra Mondiale (ad esempio metallurgia, chimica dei materiali, ecc.). Negli ultimi decenni del XX secolo, invece, l'emergere di nuove occupazioni si è spostato nuovamente verso gli strumenti, l'informazione e l'elettronica, andando a spaziare sempre di più nel mondo digitale. E tale spostamento della manodopera, prima dall'agricoltura all'industria, e successivamente dall'industria ai servizi, nel corso degli ultimi anni ha lentamente eroso la domanda di lavoro fisico e ha aumentato e sottolineato la centralità del lavoro cognitivo in praticamente tutti i settori, non solo professionali, ma anche della vita quotidiana.

Un nuovo tipo di occupabilità è stato introdotto nelle case dei cittadini del mondo, grazie alla tecnologia, e soprattutto – come già sottolineato – a causa della recente pandemia, ovvero il lavoro cosiddetto ibrido. Esso può essere definito come una modalità di lavoro flessibile in cui un lavoratore opera in parte da remoto (da casa o da un altro luogo) ed in parte presso la sede aziendale. Così facendo si punta a coniugare i benefici del lavoro a distanza con quelli dell'operatività in ufficio, per rispondere sia alle esigenze dei lavoratori (che sono cambiate con l'esperienza dello smart working durante il lockdown), sia alle necessità delle aziende, chiamate ad essere sempre più competitive, ma al tempo stesso sostenibili. Attraverso queste modalità viene messa al centro la persona,

responsabilizzandola, e le valutazioni dei dirigenti vengono effettuate sulla base dei risultati raggiunti. Lo smart working nell'ordinamento italiano è regolato dalla Legge 81/2017, che nel garantire parità di trattamento economico e normativo tra lavoratori agili e ordinari, indica nel lavoro agile uno strumento di incremento della produttività e di conciliazione vita lavoro. Lo stesso è infatti definito come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”. Il lavoro ibrido può essere inteso, inoltre, in due principali tipologie, ovvero il “remote-first”, per cui il lavoro da remoto è predominante rispetto alla presenza in azienda, la quale diviene occasionale; ed “office-first”, per cui l'ufficio è il luogo principale dove svolgere le proprie funzioni e le attività da remoto diventano secondarie, ma comunque presenti (Politini, 2022). Questa tipologia d'azione è stata implementata specialmente a causa del COVID-19, ma nonostante il mondo intero stia lentamente uscendo dalla crisi sanitaria, moltissime aziende hanno deciso di mantenere l'hybrid working come modello di lavoro sostenibile. Esso, infatti, comporta alcuni vantaggi che le società non intendono perdere. Innanzitutto, i lavoratori che operano sia da casa che in presenza tendono ad avere un miglior equilibrio vita-lavoro, con un conseguente miglioramento del benessere. Tale benessere spesso spinge i dipendenti a migliorare le proprie prestazioni, decretando così un aumento della produttività aziendale, perlomeno sul breve periodo (figura 7).



### Gli smart worker sono più soddisfatti...

(% di lavoratori su campione rappresentativo Indagine osservatorio smart working\*)

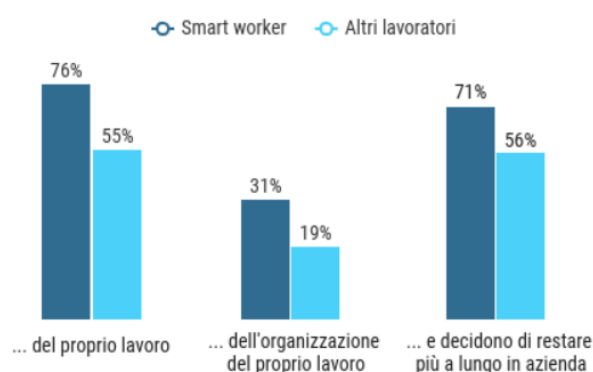


Figura 7: soddisfazione dei lavoratori in smart working rispetto ad altri lavoratori. Fonte: <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/Infografica-gli-effetti-sui-lavoratori-dello-smart-working>

È infatti necessario che i soggetti tornino fisicamente al lavoro anche all'interno dell'impresa, per mantenere i rapporti sociali con i colleghi e "risvegliare" il proprio senso di appartenenza ad una collettività aziendale, il quale altrimenti andrebbe scemando. In alternativa, vengono sfruttati software per effettuare videochiamate a distanza, per poter comunicare con i propri colleghi, ma ciò resta comunque limitante per quello che riguarda i rapporti umani veri e propri.

Se da un lato l'effetto smart working porta benefici sia per i lavoratori che per le aziende, non va sottovalutato il suo impatto psicologico. La totale sostituzione del lavoro in ufficio potrebbe creare fenomeni di isolamento e overworking, con conseguente aumento dello stress. Se non dosato bene, lo smart working potrebbe produrre quindi un effetto opposto su produttività e qualità di vita. (La Rosa, M., Pallareti, F., Pugliese, E., Salvetti, F. 2015). Fornirsi di strumenti che consentano di mantenere i dipendenti e i clienti connessi in modo sicuro, ma anche di ottimizzare le prestazioni della rete, per mantenere alti i livelli di produttività e per erogare modelli sempre più smart, è dunque diventata una necessità primaria per le aziende. Va anche sottolineato, inoltre, che grazie al lavoro a distanza si possono ampliare le prospettive lavorative, sia dei cittadini che delle società. Un soggetto interessato può infatti aumentare le proprie possibilità di trovare un'occupazione, prendendo in considerazione anche aziende più lontane dalla propria abitazione che offrano la possibilità di lavoro ibrido/smart. Viceversa, imprese che desiderano acquisire un dipendente e farlo lavorare per loro saranno disposte ad offrire contratti di lavoro a distanza, per aggiudicarsi le prestazioni di un soggetto capace. (Politini, 2022). La diminuzione del numero dei lavoratori fisicamente presenti all'interno della società permetterà poi di poter ripensare gli spazi. In questo modo, quelli che prima erano uffici o postazioni singole potranno essere reinventati in spazi comuni, in cui lavoratori potranno trovarsi per discutere dei progetti e coordinarsi sui lavori collettivi.

Non va ignorato che lo smart working può anche essere considerato come punto a favore della sostenibilità ambientale, oltre che sociale. Infatti, un numero sempre maggiore di dipendenti che operano da remoto si può tradurre, per fare un esempio, in minori spostamenti con le automobili, diminuendo l'inquinamento da emissioni di gas di scarico. O ancora, vi sarà un minor impatto delle sedi aziendali nell'utilizzo di energia per le luci e il riscaldamento, essendoci meno soggetti presenti fisicamente sul luogo di lavoro. (Derba, 2021) In aggiunta a ciò, spesso i dipendenti che operano da remoto tendono a

sfruttare i propri devices tecnologici per svolgere i propri compiti, ed anche questo potrà giovare all'ambiente, poiché meno dispositivi un'azienda dovrà acquistare, meno componenti elettroniche dovranno essere dismesse e riciclate nei prossimi anni (tema assai attuale, visto che proprio a causa dell'aumento di richiesta da parte del mercato di dispositivi elettronici, il mondo si è trovato davanti ad una penuria di materiali per la produzione di oggettistica digitale). La percentuale di dipendenti e freelancer che lavorerà in remoto nei prossimi anni continuerà molto probabilmente a crescere. Per ridurre l'impatto ambientale di questa modalità lavorativa, sarà fondamentale ripensare non solamente alle aziende, ma anche alla funzione di intere zone delle città, per riorganizzare gli spazi e le infrastrutture digitali delle metropoli. Fornire mezzi di trasporto alternativi e non inquinanti, puntare sulle energie rinnovabili e sulla mobilità pulita, diminuire lo sfruttamento energetico: saranno questi gli obiettivi su cui dovranno puntare le istituzioni. Semplici, ma lungimiranti scelte potrebbero avere impatti esponenziali. L'impronta ambientale che lo smart working avrà sul lungo termine starà tutta nelle decisioni personali e aziendali, e in come queste saranno incentivate dai governi, in un'ottica circolare e sostenibile. Viene dunque sottolineato ancora una volta come i diversi rami della sostenibilità siano strettamente collegati e come essi siano impossibili da scindere. Economia, socialità ed ambiente sono sempre più connessi tra di loro, soprattutto a causa delle tecnologie in espansione, le quali tendono a collegare ambiti apparentemente slegati, facendoli diventare un tutt'uno. Smart/hybrid working, perciò, non vuol dire solamente lavoro a distanza, ma significa ambienti di lavoro connessi, nei quali i dati e le applicazioni sono gestiti con la massima sicurezza, senza limitare l'operatività delle persone, ma anzi migliorandone la produttività e la collaborazione. Si viene così a creare un processo di interdipendenza uomo-macchina, costituito da continui feedback e comunicazioni che permettono alla tecnologia di dialogare con altri elementi della catena produttiva e con il personale umano. Ciò comporterà notevoli risparmi sia in fatto di tempistiche che sul piano energetico, consentendo una crescita positiva della produzione e una diminuzione dei consumi e delle emissioni di anidride carbonica e di altri agenti inquinanti. Va però ricordato che, per effettuare questi cambiamenti, non sarà necessario solamente implementare la digitalizzazione. Nonostante sarà sicuramente la tecnologia la leva che abiliterà il cambiamento, si tratta, innanzi tutto, di adottare un nuovo approccio al lavoro. Un nuovo modo di pensare e soprattutto di far crescere ambienti di lavoro agili,

orientati perciò alla flessibilità, alla comunicazione e alla collaborazione, senza soluzione di continuità. E in tale collaborazione dovranno trovare spazio sia strumenti consueti, come i computer e le e-mail, sia strumenti entrati più di recente negli spazi lavorativi, come ad esempio i social media, o i software per le comunicazioni e la condivisione di dati a distanza. Una maggiore sostenibilità verrà raggiunta solo col passare degli anni, e solamente se il cambiamento verrà condiviso dalla maggioranza delle aziende e sostenuto dai governi tramite azioni legislative e incentivi. Poiché, come già sottolineato in precedenza, è necessario che ogni aspetto dello sviluppo sostenibile sia incentivato dalle persone. Come sarà necessario che i diversi paesi – specialmente i più economicamente avanzati – trovino tra loro accordi per far crescere equilibratamente le proprie imprese, sicché è indispensabile un’azione globale se si desidera davvero creare un impatto positivo sul mondo. Ergo, cittadini, amministrazioni (sia politiche che aziendali) e stakeholders devono essere sensibilizzati sul proprio ruolo strategico nella realizzazione di uno sviluppo realmente sostenibile. Dovrà essere perciò attivata un’azione sinergica tra politica, mondo produttivo e comportamento dei singoli, attraverso una visione condivisa e trasversale, inserendo cioè il concetto di sostenibilità in tutte le politiche di settore (comprese quelle educative), e costruendo uno scenario comune di sviluppo sostenibile di una comunità, condiviso dal più ampio numero di persone possibile. Questa, in conclusione, diventerà un’opera di scomposizione e ricomposizione della società come la conosciamo. E pertanto dovremo sforzarci in un’opera di ricostruzione che non sarà più quella di prima, ma che richiederà una creatività ancora nuova, un’inventiva diversa perché il contesto sta radicalmente mutando e cambierà velocemente e progressivamente in futuro (Marini, 2021).



## **Conclusione**

Questo elaborato ha avuto come obiettivo quello di analizzare in che modo il concetto di sviluppo sostenibile si sia evoluto nel tempo, fino a diventare parte integrante della vita quotidiana di molte persone. Perfino i primissimi studi in letteratura, quali ad esempio il Rapporto sui Limiti dello sviluppo, lasciavano trasparire l'esigenza che la sostenibilità divenisse molto di più di un concetto astratto, ovvero un cambiamento radicale nel modo di pensare e di vivere la quotidianità da parte dei cittadini del mondo. Col tempo, anche le grandi organizzazioni di stati quali Nato ed Unione Europea hanno colto l'importanza di questi argomenti, promuovendo e assecondando iniziative volte alla riduzione dei consumi e dell'inquinamento, imponendo restrizioni e codici di condotta alle nazioni, proprio per frenare l'eccessivo spreco e consumo di materie prime. Ecco allora nascere documenti come il Protocollo di Kyoto o Agenda 21, solo per citarne alcuni, i quali hanno coinvolto le nazioni maggiormente sviluppate indirizzandole verso un obiettivo comune. Tutt'ora, come si è visto in precedenza, sono vigenti i 17 obiettivi, individuati tramite la pubblicazione di Agenda 2030, di riduzione delle emissioni e promozione di energie rinnovabili e riciclo, posti proprio per tentare di trasformare il mondo in cui abitiamo in una versione più sostenibile di sé stesso.

Alla base di tale processo di trasformazione della società, in cui la tecnologia si inserisce sempre più profondamente nel mercato economico e dal lavoro, è stato poi analizzato come anche le aziende giochino un ruolo fondamentale. È infatti anche grazie a loro e all'applicazione volontaria della responsabilità sociale e d'impresa che si sta lentamente assistendo ad un progresso sotto il profilo economico, sociale ed ambientale della sostenibilità. Le imprese stanno perciò diventando più green, non solamente riducendo sprechi e consumi superflui, ma rispettando maggiormente i lavoratori, sia fornendo loro un luogo di lavoro migliore e funzionale in cui operare, sia riconoscendo loro più autonomia decisionale e organizzativa.

Perfino gli spazi di lavoro sono stati inoltre reinventati, sia a causa di fattori esterni alle imprese (come l'avvento della pandemia), sia a causa del progresso tecnologico, che ha costretto le società ad aggiornarsi per rimanere competitive. Negli ultimi anni si è infatti visto un susseguirsi di trasformazioni, le quali sono culminate nel cosiddetto lavoro ibrido, il quale consente ai dipendenti di operare a distanza, e non per forza di dover

raggiungere fisicamente le sedi aziendali, ma non solo. In sostanza permette di lavorare dove e quando si vuole, implementando, di fatto, una flessibilità oraria e organizzativa. (La Rosa, M., Pallareti, F., Pugliese, E., Salvetti, F., 2015). Il lavoratore ha infatti la facoltà di gestire autonomamente tempistiche e organizzazione del lavoro, rispettando non più scadenze fisse, ma obiettivi da raggiungere in determinati periodi di tempo. Tutto ciò è possibile, ovviamente, grazie allo sfruttamento di programmi e applicazioni che consentono al personale di comunicare tra di loro, con i propri superiori, ma anche con i macchinari presenti in azienda, così da creare un'interconnessione tra uomo e macchina. Tale interoperabilità tra lavoratori e tecnologia consente di ottenere diversi vantaggi, offrendo molteplici possibilità sotto più punti di vista. Come già citato nei capitoli precedenti, si va da una riduzione della rigidità degli orari di lavoro, ad un abbassamento dello stress dovuto ad un miglior equilibrio lavoro-vita privata. Questo produrrà sostanzialmente un aumento della produttività, perlomeno nel breve periodo, in quanto studi recenti (Centro Studi Confindustria 2020) hanno dimostrato che dipendenti più soddisfatti tendono ad essere più produttivi e restare più a lungo in azienda.

In conclusione, la sostenibilità rappresenta nel concreto un nuovo modo di intendere sia il mercato economico che la vita quotidiana delle persone. E questo cambiamento, favorito indubbiamente dalla tecnologia, è diventato necessario se davvero si desidera giungere ad un sistema economico-sociale effettivamente sostenibile. Le imprese, così come i cittadini del mondo, hanno capito che è indispensabile abbracciare tale evoluzione, sia per rimanere al passo con i concorrenti ed essere competitivi, sia perché ci si sta ormai rendendo conto che il pianeta non può sopportare il continuo sfruttamento dell'uomo ancora per molto. Un primo grido di allarme venne lanciato già nel 1972 con il Rapporto sui Limiti dello sviluppo, e la società moderna si sta fortunatamente muovendo da anni per rispondere attivamente alle necessità del pianeta, sfruttando al meglio sia le recenti innovazioni tecnologiche che le interconnessioni esistenti fra le tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. L'obiettivo di raggiungere un mondo più sostenibile si presenta certamente gravoso, ma non insolubile: la via da seguire è chiara, e i passi da compiere rientrano nell'ambito delle capacità dell'uomo. Oggi disponiamo della più potente combinazione di conoscenze, strumenti e risorse che il mondo abbia mai conosciuto; disponiamo di tutto ciò che è materialmente necessario per avviare

l'edificazione di una nuova società, destinata a durare per generazioni e generazioni  
(Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. e Behrens, W.W.,1972).

## Bibliografia

Agustoni, A., Giuntarelli, P., Veraldi, R., Tacchi, E.M. (2007) *Sociologia dello spazio, dell'ambiente e del territorio*. Milano: Franco Angeli srl.

Assemblea Generale Organizzazione delle Nazioni Unite (2015) *Trasformare il nostro mondo: L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*.

Autor, D., Mindell, D., Reynolds, E. and MIT Task force for Work of the future (2019) *The Work of the Future: Shaping Technology and Institutions*. MIT Work of the future.

Autor, D., Mindell, D., Reynolds, E. and MIT Task force for Work of the future (2020) *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machine*. MIT Work of the future.

Carrol, A. B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Elsevier.

Cianciullo, A., Silvestrini, G. (2010) *La corsa della green economy: come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo*. Milano: Edizioni Ambiente.

Commissione delle comunità europee (2001) *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

Commissione Europea (2011) *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*.

Commissione Europea (2020) *Digital Europe Program*.

Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo (1992) *Agenda 21*.

Bolognini Cobianchi, A. (2022) *Comunicare la sostenibilità: Oltre il greenwashing*. Milano: Hoepli.

Diamandis, P. H., Kotler, S. (2015) *Bold - How to Go Big, Create Wealth and Impact the World*. Simon & Schuster Editor.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman Publishing Inc.

Fuller, D. A. (1999) *Sustainable Marketing - Managerial - Ecological Issues*. SAGE Publications Inc. pp.3-4.

Grant, J. (2009) *Green Marketing: Il manifesto*. Milano: Francesco Brioschi Editore.

Italia Domani (2022) *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

Marini, D. (2020) Slides e appunti del corso *Sociologia dei processi economici e delle trasformazioni del lavoro e laboratorio di incontro col mondo delle imprese*, Università degli studi di Padova; A.A. 2020/2021.

Marini, D. (2021) *Lessico del nuovo mondo: Una lettura dei mutamenti sociali ed economici*. Venezia: Marsilio Editori s.p.a.

Marini, D., Setiffi, F. (a cura di). (2020) *Una grammatica della digitalizzazione: Interpretare la metamorfosi di società, economia e organizzazioni*. Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati srl.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. e Behrens, W.W. (1972) *I limiti dello sviluppo: Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità*. Prefazione: Peccei, A. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. (2006) *I nuovi limiti dello sviluppo. La salute del pianeta nel terzo millennio*. Milano: Mondadori Editore.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ai sensi della L. 383/2000 (2010) *Progetto "Training in progress", L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa*. Adiconsum.

Tacchi, E.M., Salomone, M. (2012) Di fronte ai rischi ambientali: rappresentazioni sociali e green economy. *Culture della sostenibilità*, 9.

United Nations (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

United Nations (2002) *Report of the World Summit on Sustainable Development*.

## Sitografia

Agenzia per la Coesione Territoriale, *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, in: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> [consultato il 10/10/2022]

Angelini, A. Pizzuto, P. (2007) *Manuale di ecologia, sostenibilità ed educazione ambientale*, Parte seconda, cap.5, in: <https://core.ac.uk/download/pdf/53257297.pdf> [consultato il 10/10/2022]

Balocco, V. (2021) *Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante*, in: <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/> [consultato il 04/10/2022]

Borsa Italiana FTA Online news (2018) La dichiarazione delle informazioni di carattere non finanziario. Milano. in: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/informazioni-non-finanziarie.htm> [consultato il 14/11/2022]

Centro Internazionale di ricerca sistemica (2022), *CIRS nella Cabina di regia di "Benessere Italia" di Palazzo Chigi*, in: <https://www.ricercasistemica.org/benessere-italia/> [consultato il 13/10/2022]

Centro Studi Confindustria (2020) *Gli effetti sui lavoratori dello smart working*, in <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/Infografica-gli-effetti-sui-lavoratori-dello-smart-working> [consultato il 15/11/2022]

CGIL FISAC, Dipartimento Nazionale Sostenibilità e RSI (10 giugno 2021) *Sostenibilità e RSI: il rating di sostenibilità*, in: <https://www.fisac-cgil.it/109549/sostenibilita-e-rsi-il-rating-di-sostenibilita> [consultato il 20/10/2022]

Cocuzza, D. *Glossario Marketing*. in: <https://www.glossariomarketing.it/> [consultato il 27/10/2022]

Derba, M. (2021) *Lo smart working per un futuro più sostenibile*, in: <https://www.esg360.it/governance/lo-smart-working-per-un-futuro-piu-sostenibile/> [consultato il 16/11/2022]

Dipendenti in Cloud (2021) *Lavoro ibrido: cos'è e come introdurlo in azienda*, in: <https://www.dipendentincloud.it/blog/lavoro-ibrido-cos-e/> [consultato il 16/11/2022]

Fasan, M., Bianchi, S. (2017) *Marketing e comunicazione della sostenibilità: un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business*, in: <https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-202-4/978-88-6969-202-4-ch-09.pdf> [consultato il 21/11/2022]

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2018) *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*, in: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) [consultato il 10/11/2022]

IAP Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (2021) *Il Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale*, in: <https://www.iap.it/codice-e-altre-fonti/il-codice/#:~:text=Il%20Codice%20di%20Autodisciplina%20ha,alla%20sua%20influenza%20sul%20consumatore.> [consultato il 10/11/2022]

Italia Domani (2022) *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, in: <https://italiadomani.gov.it/it/home.html> [consultato il 14/10/2022]

La Rosa, M., Pallareti, F., Pugliese, E., Salvetti, F. (2015) *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*. *Sociologia del lavoro*: 138, 2, 2015, Milano: Franco Angeli; in: [https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Salvetti/publication/281269292\\_Le\\_trasformazioni\\_del\\_lavoro/links/580201b008ae1c5148cefcd7/Le-trasformazioni-del-lavoro.pdf#page=68](https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Salvetti/publication/281269292_Le_trasformazioni_del_lavoro/links/580201b008ae1c5148cefcd7/Le-trasformazioni-del-lavoro.pdf#page=68) [consultato il 15/11/2022]

Maggino, F. (2020) *Report luglio 2019 – luglio 2020*, Cabina di Regia “Benessere Italia”, in: [https://www.governo.it/sites/governo.it/files/BenessereItalia\\_reportannuale\\_2019-20.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/BenessereItalia_reportannuale_2019-20.pdf) [consultato il 13/10/2022]

Malzani, F. (2018) *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in [http://csdle.lex.unict.it/archive/uploads/up\\_463494144.pdf](http://csdle.lex.unict.it/archive/uploads/up_463494144.pdf) [consultato il 15/11/2022]

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2021) *Il piano nazionale di ripresa e resilienza*, in: <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/> [consultato il 13/10/2022]

Pantrini, P. (2015) Responsabilità sociale d'impresa, tra definizioni e policy europee, in: <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa/#a4> [consultato il 20/10/2022]

Politini, S. (2022) *Hybrid work: che cos'è e perché le aziende dovrebbero seriamente prenderlo in considerazione*, in: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/hybrid-work-che-cosa-e-perche-aziende-devono-adottarlo/> [consultato il 16/11/2022]

Quental, Met., Lourenço, J.M., Da Silva, F.N. (2009) *Sustainable Development*, in: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.416?saml\\_referrer](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.416?saml_referrer) , DOI 10.1002/sd416 [consultato il 04/10/2022]

Redazione Network Digital 360 (2021) *Corporate Social Responsibility (CSR): cos'è e perché è strategica per le aziende oggi* in: <https://www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr/> [consultato il 25/10/2022]

Scattola, E. (2010) *Sostenibilità e sviluppo sostenibile: Evoluzione del concetto*, in: [https://mpa.ub.unimuenchen.de/37201/1/2010\\_Scattola\\_Sostenibilit\\_e\\_sviluppo\\_sostenibile\\_Evoluzione\\_del\\_concetto.pdf](https://mpa.ub.unimuenchen.de/37201/1/2010_Scattola_Sostenibilit_e_sviluppo_sostenibile_Evoluzione_del_concetto.pdf) [consultato il 03/10/2022]

Senato della Repubblica, *Legislatura 17<sup>a</sup> - Dossier n. 15 DE*, in: [https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DOSSIER/0/952821/index.html?part=dossier\\_r\\_dossier1-sezione\\_sezione10](https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DOSSIER/0/952821/index.html?part=dossier_dossier1-sezione_sezione10) [consultato il 10/10/2022]

Silvestri, M. (2015) *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*. Strategie e pratiche delle culture contemporanee; Gentes, anno II numero 2 - dicembre 2015. In: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55648258/gentes-2015-2-215-libre.pdf?1517075523=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSviluppo\\_sostenibile\\_un\\_problema\\_di\\_defi.pdf&Expires=1671728504&Signature=Q-YcM9j-guo8jLY79CnJkM76OMCCnnH9v1MLaizaQMsO3jWPf1JiErUaX2z4qomcUQ~iXxaeT117OnQomWaSOtMKjNdqxvfu0~seP6k69ljJ~CH9WtP7~qZqdL7SvVU8Co25vptSerl4CHSeyMRNXeHwe9McfuDr49Ugz2XSxco6-pXw56afLVdmhHw2azFckmDr1BSzFaSm07tIplSiojeYRWGbhybDE-1-1cEXFQxppDSwQDV19yKqacgHAYzbJF6nJCh~SZzrmLAUaWvRuaACkfAcPpuH7ZvfYxIFiGVkSR73zOZn6QLnLKMYDB4P4p0H6-usleUofjpljgT~K9g\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55648258/gentes-2015-2-215-libre.pdf?1517075523=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSviluppo_sostenibile_un_problema_di_defi.pdf&Expires=1671728504&Signature=Q-YcM9j-guo8jLY79CnJkM76OMCCnnH9v1MLaizaQMsO3jWPf1JiErUaX2z4qomcUQ~iXxaeT117OnQomWaSOtMKjNdqxvfu0~seP6k69ljJ~CH9WtP7~qZqdL7SvVU8Co25vptSerl4CHSeyMRNXeHwe9McfuDr49Ugz2XSxco6-pXw56afLVdmhHw2azFckmDr1BSzFaSm07tIplSiojeYRWGbhybDE-1-1cEXFQxppDSwQDV19yKqacgHAYzbJF6nJCh~SZzrmLAUaWvRuaACkfAcPpuH7ZvfYxIFiGVkSR73zOZn6QLnLKMYDB4P4p0H6-usleUofjpljgT~K9g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) [consultato il 12/10/2022]

United Nations Development Programme (2017) *The millennium development goals report 2015*, in: [https://www.undp.org/publications/millennium-development-goals-report-2015?utm\\_source=EN&utm\\_medium=GSR&utm\\_content=US\\_UNDP\\_PaidSearch\\_Brand\\_English&utm\\_campaign=CENTRAL&c\\_src=CENTRAL&c\\_src2=GSR&gclid=EAI](https://www.undp.org/publications/millennium-development-goals-report-2015?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=EAI)

[aIQobChMIhfbKz\\_Dc-gIVF9N3Ch1h\\_wgMEAAAYASAAEgIyZfD\\_BwE](#) [consultato il 10/10/2022]