

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Dottorato di Ricerca in
Istituzioni e Politiche



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

**Transizione ecologica e sostenibilità sociale:
il ruolo del lavoro e l'azione del sindacato nella
costruzione di una transizione “giusta”**

Relatore:

Prof. Giovanni Marseguerra
Prof.ssa Daniela Bragoli

Tesi di dottorato di:

Francesco Girolimetto

N. Matricola: 5113362

Ciclo XXXVII

Transizione ecologica e sostenibilità sociale:

il ruolo del lavoro e l'azione del sindacato nella costruzione di una transizione “giusta”

Indice

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I: La review della letteratura e le domande di ricerca.....	5
§1 Sostenibilità e sviluppo sostenibile.....	5
§2 Il pilastro sociale della sostenibilità: politiche pubbliche e comportamenti organizzativi.....	10
§3 Il problema della misurazione degli aspetti sociali nei contesti organizzativi: framework e criteri a confronto.....	17
§4 Sostenibilità sociale e lavoro: problemi e possibili soluzioni.....	26
§5 Le relazioni industriali come “luogo” di sperimentazione.....	46
§6 Potenziale contributo e obiettivi della ricerca.....	54
CAPITOLO II – Analisi descrittive: i risultati della survey.....	56
Introduzione.....	56
§1 La survey e la tipologia di dati raccolti.....	56
§2 Gli obiettivi dell’analisi descrittiva e le ipotesi.....	59
§3 Le caratteristiche del campione.....	61
§4 Transizione ecologica: la visione dei lavoratori.....	71
§5 La domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori.....	79
§6 L’offerta di sostenibilità sociale da parte delle imprese.....	93
§7 Il mismatch tra la domanda dei lavoratori e l’offerta delle imprese.....	101
§8 L’impatto della rappresentanza sindacale sulla sostenibilità sociale.....	117
§9 Partecipazione e sostenibilità sociale.....	123

§10 Sostenibilità sociale e partecipazione: quale relazione con gli indicatori di performance aziendale e di produttività del lavoro?.....	133
Riflessioni di sintesi.....	143
CAPITOLO III: Gli effetti della rappresentanza sindacale e degli stili organizzativi partecipativi sulla sostenibilità sociale percepita e sul mismatch domanda-offerta: evidenze da un'analisi empirica.....	146
§1 Il dibattito attorno al tema.....	146
§2 Quadro metodologico e disegno della ricerca	147
§3 Risultati dell'analisi: gli effetti della rappresentanza sindacale strutturata e degli stili organizzativi partecipativi sull'offerta percepita di sostenibilità sociale e sul mismatch domanda-offerta.....	153
§4 Discussione e sintesi dei risultati.....	183
§5 Limiti e potenziali sviluppi futuri.....	186
CAPITOLO IV: Policy making e azione sindacale: quale direzione?.....	188
Introduzione.....	188
§1 Da spettatore a protagonista: un nuovo ruolo per il lavoro nel processo di transizione.....	189
§2 Il sindacato come promotore, garante e certificatore della sostenibilità sociale.....	192
§3 La partecipazione dei lavoratori come vettore di sviluppo della sostenibilità sociale.....	198
§4 Il ruolo del dialogo sociale: collaborazione tra sindacati, imprese e governo.....	208
§5 Potenziali limiti del protagonismo sindacale nel contesto della transizione ecologica.....	211
§6 – Condizioni per un protagonismo sindacale efficace nella sostenibilità sociale.....	214
Riflessioni di sintesi.....	216
CONCLUSIONI.....	217
Bibliografia.....	220
Appendice.....	236

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la dimensione sociale (o «sostenibilità sociale») è sempre più riconosciuta come componente funzionale dello sviluppo sostenibile. Le ricerche precedenti sulla sostenibilità sono state per lo più limitate a preoccupazioni ambientali ed economiche, tanto che non vi è consenso sulla definizione di sostenibilità sociale perché questo concetto viene attualmente affrontato da prospettive di studio divergenti (Horner, M. et al., 2009). Un importante contributo allo sviluppo del dibattito sulla sostenibilità sociale viene dall'elaborazione della nozione di Just transition (ILO, 2015): una transizione Giusta deve essere interpretata attraverso l'individuazione e la realizzazione di politiche pubbliche, strategie aziendali e iniziative dei corpi intermedi competenti volte a massimizzare i benefici di un passaggio ad una low-carbon and climate-resilient economy, minimizzando al contempo le esternalità negative sul lavoro e sulle comunità coinvolte dalla trasformazione (Rosemberg, 2010). La revisione della letteratura mette in evidenza come vi sia scarsità di metodologie di valutazione della sostenibilità sociale: in particolare ciò che emerge è una notevole eterogeneità e non concordanza delle diverse metriche disponibili. Un problema comune alla maggior parte dei framework rinvenibili, inoltre, riguarda la quasi completa assenza del coinvolgimento diretto dei lavoratori, in dissonanza con le teorie, in gran parte accettate dagli accademici, che pongono i lavoratori come stakeholder interni primari delle imprese. Questo quadro di riferimento rende complessa la traduzione dei principi di sostenibilità in azioni concrete da parte delle organizzazioni e la loro valutazione comparata. Il tema non è rilevante solo per l'analisi dei contesti organizzativi, bensì anche per il policy making, che, alla luce della citata scarsità di framework di riferimento, fatica a intraprendere azioni concrete e coerenti tra loro. Questo lavoro si pone l'obiettivo di contribuire al dibattito sulla centralità della sostenibilità sociale e all'avanzamento dei metodi per la sua valutazione, concentrandosi in particolare sulle potenzialità del coinvolgimento dei dipendenti e sul ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione operata dalle parti sociali come “luogo” di costruzione e sperimentazione.

Il Capitolo I, attraverso una revisione critica della letteratura, evidenzia come i temi della sostenibilità ambientale ed economica abbiano ricevuto maggiore attenzione rispetto alla dimensione sociale, che rimane spesso sottovalutata sia nella teoria che nella prassi. In particolare, emerge la marginalità con cui il lavoro viene considerato all'interno dei principali quadri valutativi della sostenibilità sociale d'impresa. Il capitolo propone di superare tale lacuna ponendo il lavoro – e più specificamente il ruolo dei lavoratori e delle loro forme di rappresentanza – al centro di un modello di sostenibilità fondato su giustizia sociale, partecipazione e dialogo sociale. Il contributo delle relazioni industriali

e dei corpi intermedi viene così riconosciuto come leva potenziale per rafforzare il pilastro sociale della transizione sostenibile.

Il Capitolo II approfondisce tali premesse attraverso una ricerca sul campo: una survey condotta su 778 lavoratori di 553 imprese lombarde ha permesso di costruire un quadro originale sia della domanda di sostenibilità sociale espressa dai lavoratori, sia dell'offerta percepita da parte delle imprese. Il capitolo presenta una dettagliata analisi descrittiva dei dati raccolti, con particolare attenzione al mismatch tra attese e pratiche aziendali. Viene inoltre esplorato il ruolo della presenza sindacale formalizzata (RSU/RSA) e dei modelli partecipativi nella diffusione di politiche di sostenibilità più inclusive ed efficaci. Le evidenze descrittive forniscono le basi per la formulazione di quattro ipotesi centrali, che guidano l'analisi quantitativa successiva:

- H1: La presenza di rappresentanza sindacale è positivamente associata alla percezione di un'offerta più ampia di sostenibilità sociale da parte delle imprese.
- H2: La presenza sindacale è correlata a un minore disallineamento tra le attese dei lavoratori e le pratiche aziendali (mismatch)..
- H3: Un maggiore livello di partecipazione percepita dai lavoratori si associa a una più elevata offerta di sostenibilità sociale
- H4: Maggiore partecipazione si associa a una riduzione del mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale.

Il Capitolo III sviluppa l'analisi empirica delle ipotesi sopra formulate. Dopo aver sintetizzato le principali dimensioni di domanda e offerta mediante analisi delle componenti principali (PCA), si procede alla stima di modelli di regressione – sia OLS con errori clusterizzati sia modelli a effetti misti (multilevel) – per verificare la significatività e la coerenza delle relazioni ipotizzate. Le analisi consentono di valutare l'effetto delle condizioni organizzative (presenza sindacale e partecipazione) sulla percezione della sostenibilità sociale e sulla sua coerenza con le attese, controllando per una serie di variabili individuali e aziendali. I risultati offrono un contributo empirico originale al dibattito sulle determinanti della sostenibilità sociale nel contesto delle trasformazioni economiche e istituzionali in corso.

Infine, il Capitolo IV riflette sulle implicazioni delle evidenze per l'azione del sindacato e dei corpi intermedi. Viene discusso come questi attori possano giocare un ruolo strategico nel rafforzamento della sostenibilità sociale, attraverso la promozione di forme di partecipazione più inclusive e la

valorizzazione del lavoro come leva di cambiamento. Il capitolo propone inoltre spunti operativi e prospettive di policy per promuovere alleanze tra imprese, rappresentanze dei lavoratori e società civile, finalizzate a sostenere una transizione giusta, capace di coniugare innovazione, giustizia sociale e inclusione.

CAPITOLO I: La review della letteratura e le domande di ricerca

§1 Sostenibilità e sviluppo sostenibile

Nelle ultime due decadi si è registrato un crescente interesse da parte dei policy maker e dei soggetti economici come le imprese nei confronti della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile. Tale attenzione al tema è riflessa anche nella proliferazione di studi accademici nello stesso periodo temporale: basti sottolineare come alla keyword “sustainability” corrispondano 857.000 articoli scientifici reperibili sul motore di ricerca Google Scholar a partire dal 2010 (di cui il 77% dopo il 2015). Esistono poi numerose analisi bibliometriche che permettono di comprendere come la produzione accademica si sia concentrata sulle interazioni della sostenibilità con numerosi campi di ricerca, dalle scienze ambientali a quelle economico-sociali, coprendo quasi l'intero arco della ricerca accademica e proponendosi con un forte carattere di interdisciplinarietà (Avelino et al., 2011). Tale vitalità mostra chiaramente la crescente importanza e attenzione del tema, divenuto pervasivo anche nella letteratura scientifica a partire da un rinnovato impulso politico e mediatico osservato nell'ultimo ventennio. Ciò è avvenuto anche grazie alle crescenti evidenze empiriche che hanno dimostrato come lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità non siano solo una moda o un trend temporaneo, ma una necessità non più rinviabile. Con l'aumento delle popolazioni globali e la crescente pressione sulle risorse naturali, si fa sempre più evidente la necessità di adottare pratiche e modelli che garantiscano un equilibrio tra crescita economica, protezione ambientale e giustizia sociale. La centralità politica, organizzativa e accademica della sostenibilità negli ultimi decenni, dal punto di vista definitorio, ha prodotto una moltiplicazione e stratificazione molto eterogenea del lessico riferito a questi temi, generando un clima di vaghezza e indefinitezza rispetto all'oggetto. La vaghezza e la generalità non riguardano solo aspetti meramente definitori, ma anche la vasta gamma di approcci concettuali adottati. Una prima sovrapposizione terminologica riguarda i termini sostenibilità e sviluppo sostenibile. La definizione di sviluppo sostenibile più comunemente usata è stata formulata dal rapporto Brundtland (WCED, 1987) come lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni. Il concetto è presto divenuto egemonico ed è stato incorporato nei trattati internazionali, nelle costituzioni e nelle leggi nazionali di molti paesi in tutto il mondo (Luke, 2005; Redclift, 2005), fino

ad essere utilizzato anche nel lessico delle scienze economiche e manageriali (Amran et al., 2015; Dangelico e Pontrandolfo, 2015) e dalle stesse imprese. Nonostante il grande successo della nozione, presto diversi autori evidenziarono le criticità di questa definizione. Naredo (2004), per esempio, attribuì il successo del nuovo termine alla sua stessa ambiguità. Ruggerio (2021) in una survey della letteratura sulla nozione di sviluppo sostenibile cita decine di autori che dagli anni '90 hanno contribuito, da prospettive di ricerca eterogenee, a dimostrare come siano possibili molte definizioni dello sviluppo sostenibile, spesso incoerenti tra loro. L'autore arriva ad osservare che, nonostante gli sforzi compiuti dai lavori sopra menzionati per definire lo sviluppo sostenibile, l'ideologia continua a permeare la definizione del concetto e le sue formulazioni mancano di precisione, il che rende il dibattito sul suo significato quasi irrisolvibile e sempre più radicalizzato (Ruggerio, 2021). Dalla sua prima apparizione nel 1987 una molteplicità di visioni e interpretazioni della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile si sono espanse oltre questa definizione ufficiale, moltiplicando i dibattiti su questo tema e la pluralità di comprensioni in una geometria altamente variabile. Già nel 1989 Pezzey sottolineava come in un documento per la Banca Mondiale, erano state proposte 60 definizioni e principi associati allo sviluppo sostenibile. Alcuni anni dopo, l'Istituto Internazionale per lo Sviluppo Sostenibile (IISD, 1997) ha prodotto un elenco di oltre cento serie di principi utilizzati dalle autorità pubbliche, dal settore privato, nel lavoro accademico o altrove (Zaccai, 2012). Successivamente, l'adozione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (Nazioni Unite, 2015) e dei 17 SDG hanno fornito direzione e tangibilità al concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile portandoli all'attenzione delle agende politiche (Le Blanc, 2015). Gli SDG rappresentano una evoluzione degli 8 Millennium Development Goals (2000), in quanto affrontano tutti gli obiettivi non raggiunti e prendono in considerazione ulteriori sfide, beneficiando al contempo delle conoscenze acquisite durante l'implementazione degli MDG (Kumar et al., 2016). Secondo Fukuda-Parr (2016), gli SDG sono diversi dagli MDG in termini di scopo, concezione e politica. Gli MDG si concentravano principalmente sui paesi in via di sviluppo e sulla questione della povertà, mentre gli SDG sono un'iniziativa globale che si focalizza sullo sviluppo sostenibile. Gli SDG coprono un contesto più ampio e più aspetti dello sviluppo sostenibile, poiché includono ulteriori obiettivi e target (Fukuda-Parr, 2016), focalizzandosi sugli aspetti dello sviluppo umano e dei diritti umani, che non erano inclusi negli MDG (Kumar et al., 2016). Infine, gli SDG sono considerati migliori nell'integrare i tre pilastri dello sviluppo sostenibile, portando così a cambiamenti sistemici che creano un futuro più sostenibile (Costanza et al., 2016).

In particolare, dal 2015 in poi, lo sviluppo sostenibile si è affermato come un paradigma di sviluppo onnipresente e ciò è testimoniato dal fatto che nel corso degli anni è presto divenuto lo slogan di

riferimento per soggetti molto eterogenei tra loro come le agenzie internazionali di aiuto, i policy makers dello sviluppo nazionale e sovranazionale, le conferenze e gli articoli accademici, nonché gli attivisti ambientalisti (Ukaga, Maser, & Reichenbach, 2011). Il concetto sembra aver attirato un'attenzione generalizzata che altri concetti di sviluppo non hanno saputo generare e appare destinato a rimanere il paradigma dominante dello sviluppo per molto tempo (Scopelliti et al., 2018). Tuttavia, nonostante la sua pervasività e popolarità, vi sono frequenti segni di disillusione riguardo al concetto, poiché le persone continuano a porsi domande sul suo significato e su cosa comporti e implichi per la teoria e la pratica dello sviluppo (Shahzalal & Hassan, 2019). Sebbene la letteratura sullo sviluppo sostenibile sia indubbiamente vasta, per molte persone rimangono ancora poco chiari i problemi relativi alla sua definizione, alla sua storia, ai suoi pilastri e alle loro interazioni, ai suoi principi e alle implicazioni di questo concetto per lo sviluppo umano.

Nonostante spesso vengano proposti come sinonimi, i concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile non sono tecnicamente sovrapponibili: la sostenibilità potrebbe essere definita come la forza trainante o l'agenda pragmatica che guida il processo di sviluppo sostenibile, definendone il tono, l'approccio o i principi guida (Hodge, 1997). Lo sviluppo sostenibile è, invece, un obiettivo o un traguardo che viene raggiunto seguendo un insieme di principi o linee guida sulla sostenibilità (Diesendorf 2000). In questo senso, da un punto di vista di relazione concettuale tra sostenibilità e sviluppo sostenibile, come osserva Ozili (2022), qualsiasi livello di sviluppo raggiunto con un quadro di sostenibilità sullo sfondo è considerabile un risultato di sviluppo sostenibile. Per comprendere, dunque, quali direzioni lo sviluppo sostenibile possa assumere e rendere le azioni finalizzate a questo obiettivo sempre più concrete e incisive diviene di fondamentale importanza riflettere sul senso e sul contenuto della sostenibilità, che, come abbiamo osservato, agisce da catalizzatore dello sviluppo sostenibile. In altre parole, per comprendere “quale” sviluppo sostenibile è desiderabile e possibile, bisogna riflettere sulla struttura di sostenibilità che informa i processi dello sviluppo.

Partidario et al. (2010) aiutano a comprendere la varietà di interpretazioni e definizioni della sostenibilità, classificandole secondo 5 macrocategorie presenti nella letteratura. Mensah (2019) contribuisce a rappresentare il complesso quadro definitorio della sostenibilità realizzando un'ampia revisione e definendo quelli che sono i concetti più frequentemente riscontrabili nella letteratura sul tema, mettendo in luce l'azione definitoria incrementale e stratificante che molti di essi hanno: letteralmente, sostenibilità significa la capacità di mantenere un'entità, un risultato o un processo nel tempo (Basiago, 1999). Tuttavia, nella letteratura sullo sviluppo, la maggior parte degli accademici, ricercatori e praticanti (Milne & Gray, 2013; Mensah & Enu-Kwesi, 2018;) applicano il concetto per

indicare il miglioramento e il mantenimento di un sistema economico, ecologico e sociale sano per lo sviluppo umano. Stoddart (2011) definisce la sostenibilità come la distribuzione efficiente ed equa delle risorse intra-generazionalmente e inter-generazionalmente con il funzionamento delle attività socio-economiche entro i limiti di un ecosistema finito.

Hák et al. (2016) hanno sostenuto che trasformare la società globale, l'ambiente e l'economia in una logica sostenibile è uno dei compiti più ardui che l'umanità affronta oggi, poiché deve essere fatto nel contesto della capacità di sopportazione del pianeta. La Banca Mondiale integra queste definizioni osservando la necessità di approcci innovativi alla gestione delle realtà. A supporto di questo argomento, il Sustainable Development Goals Report delle Nazioni Unite del 2017 afferma che l'obiettivo ultimo del concetto di sostenibilità, in sostanza, è garantire un allineamento e un equilibrio appropriati tra società, economia e ambiente in termini di capacità rigenerativa degli ecosistemi di supporto vitale del pianeta.

Tuttavia, come sostenuto da Mensah ed Enu-Kwesi (2018), la definizione deve anche enfatizzare la nozione di equità intergenerazionale, che è chiaramente un'idea importante ma pone delle difficoltà, poiché i bisogni delle generazioni future non sono né facili da definire né da determinare. Sulla base di quanto detto, le teorie contemporanee di sostenibilità cercano di prioritizzare e integrare modelli sociali, ambientali ed economici per affrontare le sfide umane in modo che siano continuamente benefici per l'umanità. A tal riguardo, i modelli economici cercano di accumulare e utilizzare in modo sostenibile il capitale naturale e finanziario, i modelli ambientali si concentrano fondamentalmente sulla biodiversità e l'integrità ecologica, i modelli sociali cercano di migliorare i sistemi politici, culturali, religiosi, sanitari ed educativi per garantire continuamente la dignità e il benessere umano (Acemoglu & Robinson, 2012) e, per questo, lo sviluppo sostenibile.

Al di là delle diverse interpretazioni, il paradigma della triple bottom line (TBL) di Elkington (1998) è di certo ancora oggi trainante nella comprensione immediata della sostenibilità: a conferma di ciò si osservi la sua grande popolarità sia nei contesti di policy pubblica sia in quelli relativi alle iniziative aziendali. La forza di questo modello sta probabilmente nella capacità di rendere evidente l'importanza di una forte interconnessione tra i tre pilastri fondamentali (Ranjbari et al., 2019): secondo la visione della TBL, la sostenibilità si occupa di un'integrazione equilibrata delle prestazioni sociali, ambientali ed economiche della vita umana all'interno della società, dell'ambiente e dell'economia a beneficio delle generazioni attuali e future. La teoria della TBL impiega e bilancia contemporaneamente i tre pilastri della sostenibilità da una prospettiva microeconomica (Gimenez et al., 2012) per facilitare la concretizzazione dello sviluppo sostenibile. Più recentemente (2015)

l'enciclica di Papa Francesco *Laudato si'*, pone nuova enfasi sul ruolo dell'integrazione dei tre pilastri della sostenibilità: pur parlando più frequentemente di sviluppo sostenibile, l'enciclica esplicita chiaramente come questo sviluppo possa essere tale solo se informato da una precisa idea di sostenibilità che unisca alle preoccupazioni per la casa comune (dimensione ambientale) quelle per i suoi abitanti (dimensione sociale). L'enciclica ha il merito, tra gli altri, di richiamare ad un equilibrio perduto tra i diversi pilastri della sostenibilità, in particolare rispetto al valore della dimensione sociale, che, come si argomenterà nei paragrafi successivi, sconta peculiari criticità, introducendo una locuzione fortemente esplicativa di questa relazione che è "sviluppo sostenibile integrale". Un aspetto centrale dell'enciclica riguarda il valore del lavoro come elemento essenziale della dignità umana.

Laudato Si' afferma che il lavoro non è solo un mezzo di sostentamento economico, ma anche uno spazio di realizzazione personale e di partecipazione al bene comune. Papa Francesco critica le condizioni di lavoro precarie e sfruttatrici, sottolineando la necessità di politiche che promuovano il rispetto dei diritti dei lavoratori, l'equità salariale e la giusta conciliazione tra vita professionale e personale. In questo modo, l'enciclica amplia il concetto di sostenibilità sociale, insistendo sulla creazione di condizioni di lavoro dignitose come parte integrante di un modello di sviluppo sostenibile. Un altro contributo chiave di *Laudato Si'* al dibattito sulla sostenibilità sociale riguarda l'introduzione di una prospettiva etica nell'agire economico e imprenditoriale. L'enciclica richiama le imprese a una maggiore responsabilità sociale, invitandole a considerare l'impatto delle loro attività non solo sull'ambiente, ma anche sulle persone e sulle comunità. In questo senso, *Laudato Si'* sostiene un modello di economia che non persegua esclusivamente il profitto, ma che sia al servizio dello sviluppo umano integrale. Questa prospettiva è fondamentale per promuovere pratiche di sostenibilità sociale nelle aziende, incoraggiando politiche di lavoro eque, l'adozione di indicatori di benessere sociale e la valorizzazione del capitale umano.

Negli ultimi anni nella letteratura è ampiamente accettato che lo sviluppo sostenibile, e dunque la sostenibilità, consistano principalmente in tre dimensioni, ovvero sociale, economica ed ambientale (vedi, ad esempio, Ranjbari et al. 2021; Duić, Urbanies e Huisingh 2015; Clune e Zehnder 2020; Kumar e Anbanandam 2019). Studi recenti hanno suggerito una quarta dimensione dello sviluppo sostenibile, ovvero la dimensione della governance (vedi van Zeijl-Rozema et al. 2008; Stojanović, Ateljević e Stević 2016). La dimensione della governance riflette il sistema politico attraverso il quale il potere viene esercitato per implementare politiche e azioni per lo sviluppo sostenibile, ed è applicabile sia ai contesti di policy sia ai singoli contesti organizzativi. È inoltre ampiamente accettato che lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità siano multidimensionali e vengano raggiunti attraverso

l'interazione reciproca tra la dimensione sociale, economica, ambientale e della governance della sostenibilità (vedi, ad esempio, Lehtonen 2004; Golusin e Ivanović 2009). È fondamentale riconoscere che un modello universale di sostenibilità non può essere applicato in modo efficace a tutti i contesti. Un approccio unico, infatti, rischierebbe di ignorare le differenze e le esigenze specifiche che caratterizzano i vari paesi e i diversi attori economici, impedendo le necessarie variazioni e adattamenti locali (Espinosa, 2011). La sostenibilità, per essere realmente efficace e inclusiva, deve essere sensibile ai differenti punti di partenza, tenendo conto delle variabili socio-economiche, culturali e ambientali che influenzano ogni realtà. La pluralità delle interpretazioni che emerge nella letteratura sulla sostenibilità riflette, da un lato, la complessità intrinseca del tema e, dall'altro, la sua natura interdisciplinare. La sostenibilità è infatti un argomento trasversale, che attraversa settori come l'economia, la sociologia, l'ambiente, la politica e l'etica, generando così una molteplicità di prospettive e approcci. Questa diversità non è solo inevitabile, ma anche preziosa, poiché consente di affrontare il tema della sostenibilità da molteplici angolazioni, promuovendo soluzioni più flessibili e specifiche per i vari contesti sociali ed economici.

§2 Il pilastro sociale della sostenibilità: politiche pubbliche e comportamenti organizzativi

A fronte di una crescente consapevolezza del peso paritetico dei tre pilastri della sostenibilità, si nota come i contributi sul pilastro sociale siano molto inferiori rispetto a quelli che tematizzano questioni ambientali o economiche e siano particolarmente legati a questioni legislative e di salute e sicurezza (Hutchins e Sutherland 2008). Perché la dimensione sociale della sostenibilità risulta così squilibrata? Vi è dapprima un fattore storico: la sostenibilità sociale non è emersa dal movimento ambientalista degli anni '60 e dal successivo approccio ai bisogni di base dello sviluppo economico degli anni '70 e questo fatto costituisce la base di uno squilibrio all'interno del quadro della sostenibilità (Landorf 2011). Inoltre, sebbene la definizione di sostenibilità sia fortemente incentrata sulle persone, il rapporto Brundtland è stato creato in risposta ai problemi di degrado ambientale e alla consapevolezza che la capacità della terra di sopportare i problemi indotti socialmente ed economicamente non è infinita (Kajikawa 2008; WCED 1987). Questo motivo ha portato allo sviluppo di concetti, strategie e misure principalmente incentrati sull'ambiente. È solo nel 1992, durante la UN Conference on Environment and Development, che la questione sociale viene affrontata in modo concreto dal punto di vista politico, dichiarando che tutti devono avere il diritto di condurre una vita dignitosa, di sperimentare la giustizia sociale (intergenerazionale, intragenerazionale e internazionale) e di partecipare alle questioni politiche (Littig e Grießler 2005), in cui la giustizia sociale è stata categorizzata nella giusta distribuzione di beni e opportunità e nella coesione sociale. L'agenda 2030

delle Nazioni Unite ha poi rafforzato la tendenza, ponendo rinnovata enfasi e attenzione al versante sociale della sostenibilità. La rinnovata attenzione che a partire dal 2015 è stata dedicata al pilastro sociale deriva anche dal diffuso fallimento che una concettualizzazione della sostenibilità con un ruolo egemonico del versante ambientale ha generato rispetto al raggiungimento di cambiamenti significativi (Vallance et al., 2011).

Vi è poi un secondo ordine di motivazioni alla base di questa tendenza che vede il pilastro sociale poco esploso: Littig e Grießler (2005) notano che gli aspetti sociali non possono essere misurati attraverso indicatori come l'analisi costi-benefici, il PIL e le emissioni di gas serra, presentando invece vaghezze e discrepanze definitorie che rendono impossibile ad oggi la costruzione di un quadro internazionale per la valutazione. I due autori sottolineano anche come le limitate evidenze presenti nella letteratura si basino su una comprensione pratica della plausibilità e delle agende politiche, piuttosto che su teoria ed evidenze empiriche, presentando, come osservano Morrison-Saunders e Therivel (2006), una grande lacuna nella letteratura riguardo al consenso e alla capacità di affrontare un reale equilibrio tra questioni economiche, ambientali e questioni sociali. La sostenibilità sociale sembra presentare sfide diverse e più complesse in termini di specificazione, comprensione, misurazione e comunicazione rispetto alla sostenibilità ambientale, perché non esiste una base scientifica ampiamente accettata per l'analisi, a differenza di quanto avviene quando si discute di ecologia delle popolazioni, livelli accettabili di tossicità o concentrazioni accettabili di gas serra nell'atmosfera. E non esiste nemmeno un'unità di misura comune come le unità monetarie per la dimensione economica della sostenibilità (Xing Y. et al., 2009).

Oltre ad un nodo quantitativo, insiste sulla sostenibilità sociale anche un problema di natura concettuale: mentre vi è ormai un certo grado di accordo su quali siano gli obiettivi di sostenibilità ambientale ed economica, sia per quanto riguarda le azioni delle imprese, sia per le politiche dei paesi, lo stesso non si può dire quando si parla di sostenibilità sociale: il significato e i relativi obiettivi del pilastro sociale rimangono, ad oggi, non chiari ed espliciti. Al netto delle ragioni storiche, è possibile sintetizzare che gli ostacoli principali riferiti alla piena definizione della sostenibilità sociale sono di due tipi correlati. Il primo è teorico e riguarda come dovremmo definire e comprendere questo concetto fluido. L'altro aspetto riguarda la pratica: come dovrebbero essere concretizzati e integrati gli aspetti della sostenibilità sociale nei vari progetti e piani di sostenibilità?

Per queste ragioni l'ambito sociale della sostenibilità viene definito come il pilastro teoricamente più vago (Dempsey et al., 2011). La vaghezza che aleggia attorno alla sostenibilità sociale è evidente a partire dalle numerose definizioni che si possono trovare nella letteratura e dai diversi scopi che ogni

autore attribuisce a questo pilastro. Mian et al. (2017) mostrano 12 diversi focus differenti sulla sostenibilità sociale, provenienti dagli studi sulla società e dagli studi sulle organizzazioni, confermando una grande eterogeneità di significati e scopi attribuiti alla sostenibilità sociale.

Tabella: Definitions and Scopes of Social Sustainability

Authors	Scope
Sachs (1999)	Basic values of equity and democracy
Marafa (2002)	Social and cultural consequences to the society
McKenzie (2004)	A life-enhancing condition within communities, and a process within communities that can achieve that condition
Gilchrist and Allouche (2005)	Basic needs, capacity of individual/community
Littig and Griessler (2005)	Satisfy human needs and fulfill social justice, human dignity, and engagement
United Nations (2009)	End of extreme poverty and hunger, universal primary education, promoting gender equality and empowerment of women, reduced child mortality, improved maternal health, and fighting HIV/AIDS and malaria
Koning (2010)	Culture, equity, and social justice
Boström (2012)	Includes human welfare, quality of life, social justice, social cohesion, cultural diversity, democratic rights, gender issues, workers' rights, broad participation, social capital development, and individual capabilities
Juha et al. (2012)	Covers broad societal issues, such as democracy, social justice, welfare, and cultural identity
Rachelle et al. (2016)	A quality of society that promotes enduring conditions for human welfare, especially for vulnerable persons or groups
Danielle et al. (2016)	Establishing systems, products, and services designed to improve the overall health and well-being of all community members for the long term
Nicole (2016)	Attainment of basic needs (economics, engineering), the well-being of the self within a healthy social context (public health), the well-being and health of a cultural group or community (anthropology), or the larger social system itself as robust and long lasting (sociology, economics), among others

Abbastanza sorprendentemente, la maggior parte delle definizioni di sostenibilità sociale esistenti sono spesso determinate da criteri specifici o punti di vista di studio, piuttosto che essere generali.

Vi sono poi ulteriori problematiche che ruotano attorno alla nozione di sostenibilità sociale: la natura normativa del concetto che la rende di per sé controversa (Vallance et al., 2011) e la dinamicità del mantenimento degli obiettivi correlati. Rispetto alla normatività etica del concetto si osserva come molti autori suggeriscano che la concretizzazione della sostenibilità sociale sia in larga misura dipendente dalla capacità dei diversi soggetti interessati di avanzare riflessioni e giungere ad accordi

rispetto al quadro etico che definisce ciò che è o non è socialmente sostenibile (Bostrom, 2012). Sul versante della dinamicità, in particolare, va osservato che ciò che può essere considerato socialmente sostenibile ora può variare nel tempo e nello spazio, poiché le società e i valori partono da situazioni molto eterogenee dal punto di vista geografico e mutano nel tempo (Dempsey et al. 2010).

Secondo uno studio del 2017, solo il 4-9% degli articoli pubblicati su questioni di sostenibilità sono collocati all'interno di riviste di scienze sociali (Salas-Zapata et al. 2017). I risultati delle conferenze delle Nazioni Unite hanno plasmato l'idea di sviluppo sostenibile e hanno quindi influenzato il discorso scientifico sulla sostenibilità stabilendo gli obiettivi normativi. Questa normatività, tuttavia, porta a una varietà di prospettive su quali contenuti la sostenibilità dovrebbe includere, sia riguardo alla struttura (ovvero rispetto al numero e al tipo di pilastri), sia ai contenuti dei singoli pilastri della sostenibilità. In questo senso, nel processo di affermazione della sostenibilità come campo scientifico, si palesa la necessità da parte degli attori della sostenibilità ai vari livelli di concordare sui fondamenti del paradigma su cui si basa la nuova disciplina (Anderson et al., 2016). Secondo Bostrom (2012) la dimensione sociale della sostenibilità è pertanto un concetto aperto e contestato, mentre molti autori (McKenzie 2004; Murphy 2012; Vallance et al. 2011) si concentrano sull'attributo di sfuggente della nozione.

Nonostante il complesso quadro di riferimento descritto, molti autori, come Nicole (2016), dimostrano che negli ultimi anni sia accresciuta, a livello internazionale, la consapevolezza che il mondo non può fare progressi concreti nella risoluzione di problematiche globali quali il cambiamento climatico e il degrado degli ecosistemi, senza affrontare le correlate questioni di giustizia economica e sociale. Questo nuovo approccio alla sostenibilità, che ne richiama il connotato antropocentrico, promuove una percezione integrata in cui le preoccupazioni sociali sono indistinguibili e inseparabili da quelle economiche o ambientali e viceversa. Poiché la dimensione sociale abbraccia l'intero concetto di sostenibilità, è comprensibile che esistano difficoltà nel determinare quali siano gli obiettivi del pilastro sociale. Kaur e Sharma (2017) sforzano il ruolo della ricerca per aiutare e migliorare le pratiche esistenti di sostenibilità sociale, al fine di definire obiettivi, ambiti e una struttura completa per valutare la dimensione sociale. Negli ultimi decenni i nostri ecosistemi hanno dimostrato di non essere in grado di sostenere l'attuale enfasi della società sulla crescita economica e sui tipi e livelli di consumo associati nel lungo termine. In particolare, dalla crisi economica del 2008, si è osservato un parziale peggioramento del progresso sociale e persino alcuni paesi sviluppati hanno sperimentato un aumento della povertà e delle disuguaglianze di reddito. Ciò

ha contribuito ad una maggiore attenzione da parte delle istituzioni all'integrazione del pilastro sociale nelle strategie di sviluppo sostenibile.

I modelli economici attuali e le pratiche aziendali sono strettamente interconnessi, influenzandosi reciprocamente in maniera significativa. Questo legame implica che le imprese svolgano un ruolo cruciale nel promuovere o, al contrario, ostacolare il progresso verso la sostenibilità sociale. Di conseguenza, emerge in maniera sempre più evidente l'esigenza di riconoscere il tessuto economico-produttivo come un elemento chiave nella realizzazione di una sostenibilità che sia effettiva e duratura. Tale consapevolezza comporta la necessità di affrontare le complesse sfide legate alla sostenibilità non solo su scala globale o macroeconomica, ma anche a livello micro, ovvero all'interno delle singole organizzazioni e delle loro dinamiche interne. Questo passaggio di scala è essenziale per tradurre concetti astratti in pratiche aziendali concrete, facendo sì che i problemi definitivi, i delicati equilibri tra i vari pilastri della sostenibilità (sociale, ambientale ed economica), i modelli di rendicontazione e le metriche di misurazione vengano adattati alle specificità dei singoli contesti aziendali. In questa prospettiva, la sostenibilità sociale non può più essere vista come un semplice ideale da perseguire, ma come un insieme di pratiche da implementare operativamente nel funzionamento quotidiano delle imprese. Ciò richiede non solo un ripensamento delle strategie aziendali, ma anche l'elaborazione di modelli di misurazione e di rendicontazione che siano in grado di cogliere la complessità dei fenomeni sociali, permettendo di valutare in maniera accurata l'impatto delle attività produttive sul benessere dei lavoratori e delle comunità.

Nel contesto aziendale, lo sviluppo sostenibile è spesso affrontato attraverso il concetto di CSR (Corporate Social Responsibility) (Elkington, 1997). La Corporate Social Responsibility (CSR), o Responsabilità Sociale d'Impresa, è un approccio gestionale attraverso il quale le aziende integrano volontariamente preoccupazioni di natura etica, sociale e ambientale nelle loro attività commerciali e nelle relazioni con i loro stakeholder. La CSR si basa sul principio che le imprese, oltre a perseguire il profitto, hanno una responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente in cui operano. In altre parole, la CSR, secondo la maggior parte degli autori rappresenta la traslazione degli obiettivi di sostenibilità all'interno delle operazioni aziendali. Di seguito si propone una tabella che mette a confronto le nozioni di CSR e sostenibilità sociale in riferimento ai diversi ambiti di azione:

Tabella: CSR vs Sostenibilità Sociale

CSR

Sostenibilità Sociale

<i>Ambito di applicazione</i>	<p>È un concetto che si riferisce specificamente alle responsabilità che le imprese assumono nei confronti della società e dell'ambiente. La CSR si focalizza sulle politiche e pratiche aziendali che mirano a generare un impatto positivo sulle comunità, sull'ambiente e sugli stakeholder (clienti, dipendenti, fornitori, investitori). La CSR si esprime in iniziative come politiche di welfare per i dipendenti, riduzione dell'impatto ambientale, rapporti etici con i fornitori e attività filantropiche.</p>	<p>Ha un ambito più ampio, riferendosi a una dimensione della sostenibilità che coinvolge l'intera società, non solo il contesto aziendale. La sostenibilità sociale include temi come l'equità, la giustizia sociale, l'accesso ai diritti umani, la qualità della vita e la coesione sociale. Si occupa della capacità della società nel suo insieme di garantire il benessere a lungo termine per tutti i suoi membri, attraverso politiche pubbliche, regolamentazioni e pratiche sociali che promuovono l'inclusione, la parità di opportunità e la solidarietà.</p>
<i>Prospettiva e Obiettivi</i>	<p>È un approccio volontario e strategico adottato dalle aziende per migliorare la loro reputazione e generare valore sia per l'impresa stessa che per gli stakeholder. La CSR ha l'obiettivo di integrare aspetti sociali e ambientali nelle attività aziendali, migliorando la sostenibilità delle operazioni e contribuendo al benessere delle comunità in cui l'azienda opera.</p>	<p>Ha una prospettiva di lungo termine e di sistema. L'obiettivo è quello di creare condizioni sociali che permettano alle persone di vivere dignitosamente, garantendo equità e inclusione. La sostenibilità sociale non si limita alle iniziative delle singole imprese, ma include la progettazione di politiche pubbliche, l'attuazione di norme giuridiche e la promozione di pratiche sociali che permettano a tutte le comunità di prosperare in modo equo e giusto.</p>
<i>Volontarietà vs. Necessità Sistemica</i>	<p>Le iniziative di CSR sono perlopiù volontarie e spesso nascono da un impegno etico dell'azienda o da pressioni esterne (consumatori, società civile, investitori). Le pratiche di CSR possono essere adottate in misura diversa da azienda ad azienda, in base alla loro strategia, ai loro valori e alle loro risorse.</p>	<p>Non è una scelta volontaria ma una necessità sistemica. La sostenibilità sociale richiede un approccio collettivo e obbligatorio, coinvolgendo istituzioni pubbliche, organizzazioni della società civile, imprese e cittadini. È un pilastro della sostenibilità complessiva (insieme alla sostenibilità economica e ambientale) e mira a costruire una società più equa e resiliente.</p>
<i>Indicatori e Misurazione</i>	<p>L'efficacia delle politiche di CSR viene spesso valutata tramite specifici indicatori aziendali come i rapporti di sostenibilità, i bilanci sociali, i punteggi di rating ESG (Environmental, Social, and Governance). Tali indicatori misurano l'impatto sociale e ambientale dell'azienda e il grado di responsabilità dimostrato verso i vari stakeholder.</p>	<p>La misurazione della sostenibilità sociale avviene attraverso indicatori di più ampio respiro, come la qualità della vita, l'accesso all'istruzione e alla salute, la riduzione delle disuguaglianze, la coesione sociale, la parità di genere e i livelli di inclusione. Tali indicatori non riguardano solo le performance di una singola azienda, ma riflettono il benessere sociale nel suo complesso.</p>
<i>Ruolo delle Imprese</i>	<p>È un quadro operativo che guida le aziende nell'adottare pratiche responsabili, riconoscendo il loro impatto sociale e ambientale. Le imprese si impegnano a minimizzare gli effetti negativi delle loro</p>	<p>Pur riconoscendo l'importanza delle imprese, la sostenibilità sociale non è limitata alle azioni aziendali. Coinvolge una varietà di attori, tra cui governi, organizzazioni non governative, sindacati,</p>

attività e a contribuire positivamente alle comunità in cui operano.

comunità e cittadini, in uno sforzo congiunto per promuovere equità, diritti umani e condizioni di vita sostenibili per tutti.

Come accennato, è proprio da questa interconnessione che, negli ultimi decenni, si è sviluppata una crescente attenzione delle imprese verso il pilastro sociale della sostenibilità, sia nella rendicontazione che nella programmazione dei progetti. Tuttavia, questa tendenza si scontra con l'eterogeneità dei modelli di riferimento e con le notevoli difficoltà nella misurazione concreta delle iniziative legate alla sostenibilità sociale. Va inoltre sottolineato che molte aziende non hanno ancora adottato pratiche sostenibili, spesso a causa della percezione di possibili impatti negativi sul business, come l'aumento dei costi. Mentre alcune imprese riconoscono la sostenibilità come un fattore in grado di potenziare la propria competitività, altre la considerano un investimento superfluo e oneroso da realizzare (R. D. Chang et al., 2017). Questo scenario evidenzia una disparità di visione all'interno del mondo aziendale, in cui la sostenibilità sociale è ancora oggetto di interpretazioni divergenti e, in alcuni casi, di resistenze. Klintman (2012) osserva che, in particolare rispetto alla valutazione aziendale, la sostenibilità sociale appare più soggettiva, meno rigorosa scientificamente, più ideologica e locale rispetto a quella globale, il che spesso la pone in una posizione svantaggiosa rispetto alle dimensioni economica e ambientale.

In questo contesto, merita un approfondimento la riflessione teorica sul legame tra sostenibilità sociale e capitale umano, in connessione con i contributi provenienti dal campo della gestione delle risorse umane. Un ulteriore elemento di inquadramento teorico utile ad arricchire il concetto di sostenibilità sociale riguarda la relazione con il capitale umano e con il campo di studi della gestione delle risorse umane (HRM). Il capitale umano, inteso come l'insieme delle competenze, delle conoscenze e della motivazione dei lavoratori (Becker, 1964), rappresenta da tempo una risorsa strategica per le organizzazioni. Le teorie più recenti dell'HRM, in particolare quelle orientate alla sostenibilità (Kramar, 2014; Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020), sottolineano come la promozione del benessere organizzativo, la partecipazione dei dipendenti e la qualità del lavoro siano elementi centrali per generare valore sostenibile nel lungo termine. In questa prospettiva, la sostenibilità sociale può essere interpretata non solo come finalità etico-sociale, ma anche come esito di strategie HR integrate, capaci di coniugare competitività aziendale e dignità del lavoro.

L'integrazione con la letteratura sul benessere organizzativo rafforza ulteriormente questa visione. Autori come Danna e Griffin (1999) e Warr (2007) evidenziano che ambienti di lavoro inclusivi,

sicuri e motivanti non solo favoriscono la salute psicologica e fisica dei lavoratori, ma incidono positivamente su performance, engagement e retention. La qualità della vita lavorativa diventa dunque un indicatore chiave per misurare la sostenibilità sociale in contesto organizzativo, spostando l'attenzione dalle sole pratiche aziendali volontarie a un'analisi più ampia delle condizioni strutturali del lavoro.

Una riflessione critica sui framework teorici della sostenibilità sociale rivela tuttavia alcune fragilità: molti modelli esistenti – come quello proposto da Spangenberg (2002), che distingue tra capitale umano, sociale e istituzionale – o gli standard GRI – tendono a trattare il lavoratore come destinatario passivo, più che come attore attivo dei processi di sostenibilità. Questa visione viene parzialmente superata dagli approcci che valorizzano la partecipazione, la rappresentanza e il dialogo sociale come strumenti trasformativi, capaci di connettere in modo dinamico le dimensioni sociale, economica e ambientale della sostenibilità. In tal senso, il paradigma della “triple bottom line” (Elkington, 1998) può essere reinterpretato alla luce della valorizzazione del lavoro come elemento di convergenza tra i tre pilastri: la cura per le persone (sociale), la resilienza e produttività delle organizzazioni (economico) e la responsabilità ambientale possono rafforzarsi reciprocamente attraverso assetti partecipativi che promuovano empowerment e corresponsabilità.

In sintesi, approfondire la relazione tra sostenibilità sociale, capitale umano e teorie dell'HRM consente di costruire una cornice teorica più robusta, capace di sostenere una visione integrata e critica della sostenibilità, fondata sul riconoscimento del lavoro non solo come ambito di intervento, ma come leva strategica per lo sviluppo sostenibile.

§3 Il problema della misurazione degli spetti sociali nei contesti organizzativi: framework e criteri a confronto

Alomoto et al. (2022) hanno condotto una revisione nelle principali banche dati accademiche (Scopus e Web of Science), per rintracciare gli articoli che si sono occupati negli ultimi 50 anni del problema della misurazione della sostenibilità sociale, rinvenendo 924 articoli dal 1969 al 2020 relativi all'argomento. I risultati dell'analisi quantitativa mostrano che il 71% delle pubblicazioni è stato pubblicato negli ultimi dieci anni, dimostrando come l'attenzione sia molto crescente nell'ultimo periodo, e i paesi più produttivi siano stati gli Stati Uniti e il Regno Unito. Inoltre, sebbene la dimensione sociale sia stata progressivamente integrata negli strumenti di sustainability assessment, ciò che viene misurato differisce da un modello all'altro, dimostrando come non vi sia accordo alcuno

su quali siano le variabili imprescindibili della sostenibilità sociale. Diversi concetti nelle scienze sociali sono stati proposti per rendere operativa l'idea politica di sostenibilità, ma non esiste consenso su cosa dovrebbe includere la dimensione sociale o su come dovrebbe essere affrontata.

La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile nascono, all'origine, come agende sovranazionali e nazionali che traducono l'impegno di numerosi paesi di garantire alle future generazioni un pianeta e una società sani, ricchi di opportunità e benessere. Tuttavia, ben presto si è notato come le imprese fossero un attore fondamentale di questo processo e come la transizione ad un modello sostenibile non potesse essere affidata solo agli attori politico-istituzionali. Le organizzazioni hanno evidentemente impatti ed esternalità molto rilevanti per tutti e tre i pilastri della sostenibilità, e sono certamente soggetti capaci di concorrere alla definizione e al raggiungimento di un determinato modello di sviluppo (Doering et al., 2002). Il ruolo svolto dalle imprese ha contribuito a ridisegnare e rendere più complesso il concetto di sostenibilità, il quale richiede un approccio differenziato quando viene affrontato nei dibattiti e nelle strategie che riguardano i diversi contesti nazionali o il mondo aziendale. Ad esempio, parlando di sostenibilità sociale e in particolare di bisogni primari, se un agglomerato di paesi socialmente sostenibile deve garantire l'accesso ai bisogni fondamentali mantenendo equità e governance democratica per fornire un'elevata qualità della vita, l'impegno delle imprese dovrebbe essere diverso e dovrebbe spingersi oltre e ambire, ad esempio, a promuovere il benessere dei propri dipendenti, non semplicemente soddisfacendo i bisogni fondamentali (Mitlin e Satterthwaite 1996). In questo senso, anche i recenti indicatori per la sostenibilità sociale dei principali modelli di sviluppo sostenibile, come ad esempio l'Agenda ONU 2030, frutto dell'intesa tra i 193 paesi membri dell'ONU, risultano particolarmente inadeguati a sfidare le aziende nell'attuazione di obiettivi concreti che mirino all'accrescimento delle condizioni sociali delle comunità di riferimento interne ed esterne. A questo si deve aggiungere che la maggior parte dei framework internazionali sconta le enormi differenze nei punti di partenza dei singoli paesi: ad esempio, se porre l'obiettivo di non fare ricorso a manodopera minorile può essere un valido target a livello globale, di certo non si può dire lo stesso quando si definiscono principi di sostenibilità sociale per i sistemi di imprese dei paesi più sviluppati del mondo occidentale come l'Europa e l'Italia. Il problema della misurazione della sostenibilità, e in particolare degli aspetti sociali, si complica, dunque, ancor di più con l'ingresso forte nell'arena da parte delle organizzazioni. Ma cosa ha spinto le imprese a prestare maggiore attenzione al loro impatto sulla società? Negli ultimi due decenni, il degrado ambientale e il cambiamento climatico sono aumentati, influenzando le opinioni del pubblico sugli investimenti e costringendo le aziende a riflettere questi cambiamenti nelle loro attività (Azmi et al., 2019). Inizialmente, le imprese si sono concentrate principalmente sugli aspetti ambientali della

sostenibilità, principalmente a causa dell'emergere di normative ambientali sempre più stringenti. All'inizio del XXI secolo, numerose grandi aziende sono state coinvolte in scandali legati a false dichiarazioni e frodi, causando ingenti perdite per gli investitori e generando una crisi di fiducia che ha influenzato negativamente gli investimenti in equity. Per ristabilire la fiducia e rassicurare gli investitori sulla solidità delle loro pratiche di corporate governance, le aziende hanno dovuto mettere in evidenza le loro strutture di governance e fornire trasparenza riguardo ai meccanismi di gestione. Questo cambiamento ha portato alla crescente adozione degli indici di governance ambientale e sociale (ESG) in quasi tutti i mercati azionari globali, come strumento per monitorare e garantire una gestione aziendale responsabile e orientata alla protezione dei diritti degli stakeholder. Adams & Abhayawansa, (2022) evidenziano come un ulteriore fattore che ha contribuito ad accrescere l'attenzione delle imprese verso la sostenibilità si possa rintracciare nella pandemia COVID-19 che ha colpito il mondo nel 2020 e ha stressato la percezione di una interconnessione molto stretta tra sostenibilità, climate change, performance aziendali e benessere umano. Sempre più imprese adottano i criteri ESG per mostrare il loro impegno nella sostenibilità per attrarre investimenti individuali e istituzionali (Scalet et al., 2010). La tendenza degli investitori a porre crescente attenzione agli impatti di sostenibilità delle imprese è definita dal concetto di sustainable and responsible investment (SRI), più genericamente definito finanza etica o sostenibile. Finanza sostenibile è un termine ombrello che racchiude molti termini utilizzati in modo per lo più equivalente: finanza sociale, investimento etico-sostenibile, investimento socialmente responsabile, investimento sostenibile responsabile, ecc. (Rizzi et al. 2018). Soppa (2004) descrive la finanza sostenibile come una politica finanziaria che mira a una misurazione delle performance basata sulla triple bottom line (TBL), armonizzando la definizione con quella stessa di sostenibilità, sottolineando la preoccupazione contemporanea alle generazioni presenti e future, in accordo con il Rapporto Brundtland e il concetto di sviluppo sostenibile, e valorizzando l'integrazione dei 3 pilastri, ambientale, sociale e di governance (immediatamente riconducibile alla questione economica) in pieno accordo con la letteratura mainstream sulla sostenibilità in generale. Attraverso tale concetto si normalizza l'atteggiamento degli investitori ad allocare i propri capitali nei confronti di aziende che rispettano determinati criteri di sostenibilità, all'interno di un ampio spettro di gradazioni che va dall'esclusione dal panorama investibile di aziende che generano esternalità ambientali o sociali negative, l'approccio più diffuso (Lobe and Walkshäusl, 2016), fino alla tendenza ad investire solo in società che generano un impatto positivo certificato. Di seguito si presenta una tabella che sintetizza le principali strategie in uso tra gli investitori responsabili:

Strategie	Principali azioni
Esclusione	Esclude investimenti in settori o aziende che non rispettano determinati criteri ESG, come ad esempio il tabacco, le armi o le aziende con gravi violazioni dei diritti umani.
Integrazione ESG	Integra i criteri ambientali, sociali e di governance nell'analisi finanziaria tradizionale, per valutare il rischio e le opportunità legate alla sostenibilità nel processo decisionale.
Investimenti Tematici	Investimenti in aree specifiche che rispondono a sfide ambientali o sociali, come energie rinnovabili, tecnologie pulite, o progetti per lo sviluppo sostenibile.
Engagement e Azionariato Attivo	Coinvolge le aziende in cui si investe per migliorarne le pratiche ESG attraverso il dialogo e l'esercizio dei diritti di voto. Gli investitori possono lavorare con le aziende per promuovere cambiamenti positivi e per assicurarsi che le pratiche aziendali siano in linea con i principi della sostenibilità.
Investimenti a Impatto	Si concentrano su investimenti che non solo cercano ritorni finanziari, ma anche effetti sociali e ambientali misurabili e positivi. Gli investitori a impatto cercano di generare risultati concreti in aree come la riduzione della povertà, l'accesso all'istruzione o la protezione ambientale.

Un primo problema correlato alla nozione di finanza etica risiede proprio nell'aggettivo "etica", ovvero un concetto non standardizzabile che genera una proliferazione di approcci eterogenei quando non divergenti. Definire cosa sia universalmente etico (o sostenibile) è una sfida ancora aperta, che meriterebbe riflessioni approfondite in ordine ad una maggiore standardizzazione dei criteri di valutazione.

Secondo i dati Morningstar (2021), nonostante il ridimensionamento dei finanziamenti durante la pandemia di COVID-19, nel 2021 sono stati investiti oltre 500 miliardi di dollari in fondi con criteri ESG, causando una crescita del +55% nei prodotti orientati agli ESG. La finanza sostenibile ha guadagnato sempre più attenzione: negli investitori a livello mondiale (Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) 2017), nella politica europea (Commissione Europea 2018) e internazionale (G20 Green Finance Study Group 2017), così come nella comunità di ricerca.

La pressione della società affinché le aziende adottino comportamenti sostenibili è, dunque, evidente (Charlo, 2017). Tuttavia, le prassi sostenibili necessitano di una giustificazione economica. In risposta a ciò, esiste una vasta letteratura che analizza la possibile relazione tra la performance di sostenibilità e quella finanziaria delle aziende. Più di 2200 studi empirici hanno esaminato la relazione tra performance finanziaria aziendale e i criteri ambientali, sociali e di governance aziendale (ESG)

(Friede et al. 2015). Il rapporto tra criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) e performance finanziarie è oggetto di ampio dibattito accademico, e non esiste un consenso universale. Alcuni studi hanno dimostrato come le aziende con score ESG presentino livelli di rischio inferiori e maggiore propensione alla resilienza in periodi di instabilità economica (Ferriani& Natoli, 2020) e altri hanno concluso che investimenti attenti ai fattori ESG presentino minor volatilità e maggiori ritorni (Cunha et al., 2020; Diaz et al., 2021; Verheyden et al., 2016).

In questo processo, il coinvolgimento degli stakeholder emerge come un elemento cruciale per l'espansione e l'affermazione di una cultura della sostenibilità concreta e misurabile. Gli stakeholder, che includono investitori, clienti, dipendenti, comunità locali e organizzazioni non governative, svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere e sostenere le pratiche di sostenibilità all'interno delle imprese. Il loro impegno e le loro aspettative influenzano le strategie aziendali e guidano le aziende verso obiettivi di sostenibilità più ambiziosi e trasparenti. Infatti, è proprio a causa delle pressioni provenienti dagli stakeholder interni ed esterni, che sempre più aziende prendono in considerazione una varietà di iniziative di sostenibilità in base agli impatti ambientali e sociali delle loro operazioni (Koc e Durmaz 2015). Il crescente sviluppo e l'adozione sempre più diffusa della finanza sostenibile possono essere interpretati alla luce della teoria neo-istituzionale, che offre una spiegazione utile per comprendere come e perché questa tendenza si sia affermata (Revelli 2017; Erragragui e Lagoarde-Segot 2016).

Questa teoria sostiene che, nell'ottica della legittimità organizzativa, la sopravvivenza di un'azienda dipende dalla sua accettazione da parte della società (Di Maggio e Powell 1983; Meyer e Rowan 1977). Questa legittimazione si basa sull'idea che esista un contratto implicito tra le singole organizzazioni e la società in cui operano. L'essenza di questo contratto implicito risiede nel fatto che la società civile ha l'autorità di concedere e revocare il permesso a un'organizzazione di esistere e condurre affari all'interno di quella società. Le aspettative sociali si basano su numerose norme sociali concordate, quindi, la sopravvivenza di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative della società nell'adempimento di questo contratto implicito. Le imprese, dunque, tendono a partecipare attivamente e gratuitamente allo sforzo di rendicontazione e rating del proprio impegno della sostenibilità in senso utilitaristico. Molte spiegazioni alla fornitura di report e alla collaborazione alla costruzione dei rating da parte delle imprese sono state elaborate: in particolare molte di esse affondano le radici nella teoria degli stakeholder (Freeman 1984), un concetto sviluppato principalmente per le grandi aziende ma adatto anche alle piccole imprese (Blombäck and Wigren 2009, p. 261; Jenkins 2006), che utilizza argomentazioni simili alla teoria neo-istituzionale:

le aziende comunicano attraverso la divulgazione di informazioni ai loro stakeholder per mantenere una "licenza per operare" (Gangi & D'Angelo 2016).

Dal punto di vista aziendale, anche grazie alle crescenti pressioni degli stakeholder, è sempre più frequente la redazione di bilanci di sostenibilità e di altri report volontari per la condivisione degli obiettivi e dei traguardi per la sostenibilità. Wolf (2014) ha rilevato che la pressione degli stakeholder ha un impatto significativo sulle prestazioni di sostenibilità delle organizzazioni. In termini generali, il crescente interesse per la rendicontazione della sostenibilità aziendale e lo sforzo (in gran parte incompiuto) per la sua standardizzazione sono principalmente alimentati dalle crescenti preoccupazioni degli stakeholder riguardo agli impatti delle organizzazioni sull'ambiente sociale e naturale, come osservano tra gli altri Adams & Narayanan, (2007), Ballou, Heitger, & Landes (2006) e Bebbington, Larrinaga, & Moneva (2008).

Alcuni studiosi hanno documentato che diversi stakeholder esercitano pressioni di intensità variabile sulle aziende, e possono svolgere un ruolo importante nell'adattamento degli obiettivi di sostenibilità, nell'aumento della consapevolezza sulla sostenibilità e nell'attuazione delle pratiche sostenibili (Meixell and Luoma, 2015). Sebbene i processi di rendicontazione delle aziende siano iniziati negli anni '30 con il crescere dell'attenzione alla rendicontazione finanziaria, è solo dagli anni '70 che si può parlare di rendicontazione di sostenibilità, iniziata con la cosiddetta rendicontazione sociale. Poi, dagli anni '80 fino alla metà degli anni '90, il punto focale della rendicontazione è stato l'aspetto ambientale, di pari passo dal crescente dibattito sulle esternalità negative delle attività economiche (Koc e Durmaz, 2015). Nonostante Elkington (1997) abbia introdotto il concetto di TBL, che include anche gli aspetti sociali, si osserva come oggi l'attenzione del reporting sia particolarmente indirizzata verso aspetti ambientali ed economici. Negli anni 2000 si sono affermati gli standard di rendicontazione del GRI: il Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione non governativa internazionale che fornisce un framework per la rendicontazione della sostenibilità. Fondata nel 1997, il GRI ha sviluppato gli standard GRI, strumenti utilizzati dalle organizzazioni per misurare e comunicare il loro impatto ambientale, sociale ed economico. Gli standard sono progettati per aiutare le imprese e le organizzazioni a redigere report di sostenibilità in modo trasparente e comparabile, consentendo agli stakeholder di valutare le performance e le pratiche sostenibili delle aziende. Il GRI mira a formare le linee guida come una carta riconosciuta a livello internazionale che promuova la rendicontazione sulla sostenibilità equivalente e pertinente per tutte le divisioni e tutti i settori (Sherman e Di Giulio 2010). Secondo Bossel (1999), la sostenibilità aziendale dovrebbe essere rendicontata fornendo informazioni precise sull'autenticazione dell'intero sistema e di ciascun

componente, documentando gli indicatori di ogni dimensione e determinando i sottosistemi di base. Tuttavia, secondo gli attuali indicatori di rendicontazione, c'è un livello di dettaglio soddisfacente per gli indicatori di sostenibilità economica e ambientale, ma molto meno per gli indicatori di sostenibilità sociale.

Il numero, la varietà e la difficile rendicontabilità degli indicatori potrebbero essere il motivo per cui la sostenibilità sociale ha ricevuto meno attenzione rispetto ai pilastri economici e ambientali. Le emissioni di CO₂ sono state utilizzate come principale indicatore della sostenibilità ambientale; la misura principale della sostenibilità economica è stata costituita da costi, ricavi o profitti. Afshari et al. (2022) hanno esaminato 420 indicatori di sostenibilità sociale per il solo settore dell'energia, evidenziando la difficoltà di implementazione. I risultati di questa revisione hanno rivelato una vasta gamma di indicatori per la sostenibilità sociale che misurano la stessa cosa, rendendo difficile l'implementazione, il confronto e la standardizzazione di tali indicatori. Questo è in linea con le raccomandazioni e i risultati di ricerca che suggeriscono che le prestazioni possono essere valutate meglio utilizzando un numero inferiore di indicatori (Gunasekaran et al., 2004). Un'altra sfida è l'accuratezza della misurazione degli indicatori di sostenibilità sociale. La misurazione della sostenibilità sociale è difficile a causa della natura qualitativa della maggior parte degli indicatori, ossia "informazioni utilizzate per valutare percezioni, atteggiamenti e strategie che motivano i progressi verso obiettivi di sostenibilità attraverso una descrizione narrativa di importanti questioni di sostenibilità" (Ahi & Searcy, 2015). Questa percezione varia da manager a manager, da paese a paese e da settore a settore, creando una linea sottile tra la misurazione dei veri valori sociali in un'azienda. Al contrario, gli indicatori quantitativi, ossia "informazioni quantificate e verificabili utilizzate per la valutazione quantitativa della misurazione, del confronto o del monitoraggio delle prestazioni delle questioni e degli obiettivi di sostenibilità", sono spesso più semplici da calcolare (Ahi & Searcy, 2015). Tuttavia, gli indicatori quantitativi non sono privi di sfide, come la disponibilità, la qualità e verificabilità dei dati.

La volontarietà dei report di sostenibilità promossi autonomamente dalle imprese li differenzia in modo sostanziale rispetto ai rating ESG delle società specializzate, di cui, come si argomenterà meglio in seguito, le imprese non sostengono la domanda né i costi. Anche gli indici ESG considerano gli approcci alla sostenibilità delle aziende rispetto a tre pilastri: ambientale, sociale e di governance. Il pilastro ambientale valuta le attitudini e le pratiche delle aziende nei confronti delle questioni ambientali come il cambiamento climatico, l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, la deforestazione e la biodiversità. Pertanto, questa parte dell'indice valuta le attività delle aziende relative al consumo di

energia, all'efficienza energetica, alle emissioni di gas serra e pericolosi, ai rifiuti, all'acqua e alla gestione delle risorse. Il pilastro sociale è correlato alle politiche delle aziende legate alla protezione dei diritti umani, alla sicurezza sul lavoro e dei prodotti, agli standard lavorativi, alle politiche di genere e alle questioni di salute pubblica. Il pilastro della governance dell'indice riguarda fattori legati alla buona governance delle aziende, come l'indipendenza del consiglio di amministrazione, la protezione dei diritti degli azionisti, le attività di controllo e monitoraggio, le procedure anticoncorrenziali e il rispetto delle leggi e dei regolamenti.

Le agenzie di valutazione ESG sono specializzate nella misurazione delle performance ambientali, sociali e di governance delle aziende, richiedendo una vasta gamma di dati su centinaia di criteri specifici (Drempetic, 2019). Queste informazioni vengono raccolte sia direttamente dalle imprese sia da fonti istituzionali e successivamente analizzate utilizzando metodologie avanzate e sofisticate. L'obiettivo principale di tali valutazioni è quello di fornire agli investitori responsabili una panoramica dettagliata e accurata delle pratiche sostenibili delle aziende, colmando così l'asimmetria informativa che spesso caratterizza il processo di allocazione delle risorse (Cui et al., 2016).

Le agenzie di rating ESG sono remunerate dagli investitori per questi servizi di valutazione. Un aspetto cruciale del valore di queste valutazioni risiede nell'indipendenza degli enti valutatori rispetto alle aziende valutate. Questa indipendenza garantisce che le valutazioni siano imparziali e obiettive, riducendo il rischio di conflitti di interesse e aumentando la credibilità dei punteggi ESG. Inoltre, l'impegno delle agenzie di rating è principalmente indirizzato verso il cliente, ossia l'investitore, il che significa che le valutazioni sono realizzate con l'obiettivo di soddisfare le esigenze informative e decisionali degli investitori stessi (Döpfner, 2016).

Nonostante la popolarità delle valutazioni ESG nella valutazione delle performance di sostenibilità, diverse agenzie di rating forniscono valutazioni contrastanti generando un clima di vaghezza e incomparabilità. A dimostrazione di ciò, la cronaca riporta diversi casi di aziende incluse negli indici ESG coinvolte in scandali, che dimostrano pratiche non sostenibili (Arribas et al., 2021). I numerosi studi realizzati sulla relazione tra performance ESG e performance finanziaria utilizzano dati delle agenzie di rating per quantificare la sostenibilità. Meno spesso si discute di cosa queste agenzie misurino realmente con i punteggi ESG e cosa gli investitori sostenibili e responsabili (SRI) e i ricercatori vogliano che tali punteggi misurino. Drempetic et al., (2019) suggeriscono che alcuni punteggi ESG non forniscono le informazioni di cui ricercatori e investitori SRI hanno bisogno per le loro analisi. In particolare, gli indicatori ESG risultano poco adatti e attendibili per la rendicontazione delle performance di piccole e medie imprese: molti studi ipotizzano che le aziende

più grandi spesso utilizzino più risorse per fornire dati ESG e, di conseguenza, forniscano anche più dati per i database delle agenzie di rating. Questo si correla positivamente con il punteggio ESG fornito dai valutatori. La scoperta cruciale della ricerca in questo campo è che le piccole e grandi aziende differiscono nella strutturazione e nella formalizzazione della segnalazione ESG. Hörisch et al. (2015) hanno riscontrato che le aziende più grandi hanno una maggiore conoscenza degli strumenti di gestione della sostenibilità, come i sistemi di gestione ambientale o i bilanci sostenibili, rispetto alle piccole aziende. Inoltre, dimostrano che il tasso di adozione degli strumenti di gestione della sostenibilità dipende più dalla conoscenza dell'azienda che dalle dimensioni aziendali, sebbene le aziende più grandi tendano ad avere una conoscenza maggiore. Baumann-Pauly et al. (2013) sottolineano come vi sia un ulteriore elemento di penalizzazione per le imprese di piccole e medie dimensioni: gli autori hanno trovato in uno studio qualitativo ed empirico che le multinazionali sono migliori nella comunicazione della sostenibilità "spesso senza una implementazione sostanziale nelle pratiche organizzative", rispetto alle piccole e medie imprese (PMI), che comunicano poco la loro migliore implementazione delle attività di sostenibilità. Nel sistema di valutazione delle agenzie di rating ESG, la mancanza di informazioni viene interpretata come un segnale negativo e può fungere da forma di penalizzazione implicita. Questo approccio si basa essenzialmente su un principio di fiducia: quando un'azienda non fornisce dati sufficienti, la sua reputazione in materia di responsabilità sociale aziendale rischia di essere danneggiata (Schreck et al., 2015). In altre parole, la carenza di trasparenza può essere vista come una mancanza di impegno verso le pratiche sostenibili, influenzando negativamente la valutazione e la percezione dell'azienda da parte degli investitori e degli altri stakeholder.

Ancora, la revisione della letteratura condotta da Hahn e Kühnen (2013) conferma che la dimensione dell'azienda è l'unico determinante interno che influisce costantemente e positivamente sulla segnalazione della sostenibilità. Quindi, ciò significa anche che le aziende più grandi non sono necessariamente più sostenibili rispetto a quelle più piccole, ma che le aziende più grandi hanno di certo un miglior reporting sulla sostenibilità, che supporta un miglior punteggio e valutazione ESG. Questi rating sono assegnati in prevalenza a imprese quotate di grande capitalizzazione, più note agli investitori e più seguite dagli analisti finanziari. Tuttavia, gli investitori che adottano strategie ESG volgono il loro interesse anche a imprese di capitalizzazione medio-piccola, considerandone l'inclusione in portafogli di investimento che rispettino i criteri di sostenibilità. ALTIS individua 3 ragioni principali per cui l'estensione alle piccole e medie imprese dei criteri standard che le varie agenzie di rating non finanziario adottano per le grandi corporation può risultare fuorviante:

1. le società più piccole non sempre sono dotate di funzioni specifiche in tema di sostenibilità;
2. l'adozione di linee guida o di policy specifiche su temi ambientali o sociali non è sempre resa pubblica;
3. la materialità di alcune tematiche, soprattutto relative alla dimensione società e lavoro, richiede un approccio specifico.

Questo *vulnus* rappresentato dal bias dimensionale nei rating ESG rappresenta un problema di per sé, che diviene ancora più critico quando la riflessione si piega sull'assetto produttivo italiano, caratterizzato maggiormente rispetto al altri paesi sviluppati dalla presenza di imprese di piccola e media dimensione. Un ragionamento simile si può condurre ampliando la riflessione al contesto europeo, anch'esso caratterizzato da una dimensione media d'impresa inferiore rispetto a quella delle altre economie concorrenti, su tutte Stati Uniti d'America e Cina. Nel 2019, secondo l'ISTAT, in Italia erano attive quasi 4,4 milioni di imprese non agricole, con 17,4 milioni di addetti. Oltre il 60% delle imprese aveva al più un solo addetto (in genere ditte individuali con il titolare lavoratore indipendente), e un ulteriore terzo della popolazione erano microimprese tra i 2 e i 9 addetti; questi due segmenti insieme occupavano circa 7,5 milioni di addetti. Le piccole imprese, tra i 10 e i 49 addetti erano quasi 200.000 e quelle medie e grandi 28.000, cioè meno dello 0,7%: queste ultime rappresentavano però più di un terzo dell'occupazione e oltre la metà del valore aggiunto prodotto.

Ai fini di questo lavoro è particolarmente interessante la notazione del punto 3 dello studio ALTIS, che sottolinea le peculiari difficoltà che ad oggi si riscontrano, soprattutto per le piccole e medie imprese, nella valutazione della sostenibilità sociale. Lopez-Torres (2022) ha prodotto una revisione di 51 paper che nell'ultimo decennio si sono occupati della relazione tra sostenibilità e competitività, scoprendo, a conferma della vaghezza e dello scarso accordo presente sulla misurazione, che il pilastro sociale è quello che presenta un maggior numero di dimensioni costruire dalla letteratura (74 contro le 34 utilizzate per il pilastro ambientale e le 67 per quello economico).

§4 Sostenibilità sociale e lavoro: problemi e possibili soluzioni

Mentre il paragrafo 2 ha messo in luce attraverso una revisione della letteratura la sottostima del pilastro sociale nella concettualizzazione mainstream della sostenibilità, il paragrafo 3 ha esplicitato i principali problemi di misurazione della performance di sostenibilità sociale da parte delle imprese. È stato anche dimostrato come i rating indipendenti scontino numerosi deficit di attendibilità e oggettività, particolarmente sulla dimensione sociale, che derivano dalla scarsa capacità da parte delle imprese di certificare, nelle proprie iniziative di reportistica, l'impegno per la sostenibilità sociale.

Questo in virtù del fatto che molti rating indipendenti si basano sulla reportistica volontaria delle aziende, che è spesso disomogenea e manchevole, soprattutto tra le PMI. Questo paragrafo si occuperà di definire un particolare problema legato alla misurazione della sostenibilità sociale nei contesti organizzativi, cercando di mettere in luce una importante debolezza dei prevalenti costrutti di comprensione e misurazione della sostenibilità. Tutti gli strumenti di misurazione, tra cui gli ESG e i più frequenti quadri di riferimento per la reportistica indipendente come il Global Reporting Index, come si è sottolineato attraverso la revisione della letteratura, trovano il loro perno teorico nell'importanza attribuita agli stakeholder, e più precisamente nella stakeholder theory e nella teoria neo-istituzionale. Entrambi questi costrutti teorici presentano la forza lavoro alle dipendenze dell'impresa come uno degli stakeholder primari di riferimento, tuttavia, nonostante questo riconoscimento teorico, gli sforzi di reporting e misurazione della sostenibilità sociale tendono a marginalizzare o addirittura escludere il ruolo dei lavoratori.

Inoltre, alcune evidenze empiriche indicano che le aziende spesso tendono a enfatizzare e riportare principalmente le loro attività positive e i risultati favorevoli, mentre trascurano o minimizzano quelli che hanno impatti negativi o connotazioni problematiche (Cho et al. 2015). Questo fenomeno di "positive reporting" può derivare da una serie di motivazioni, tra cui la volontà di migliorare la percezione pubblica e di attrarre investimenti o clienti attraverso una rappresentazione favorevole delle proprie pratiche aziendali. Tale approccio comporta un'importante asimmetria informativa, in quanto non fornisce un quadro completo e equilibrato delle performance aziendali. Questo bias nella rendicontazione può essere aggravato dalla pressione di conformarsi agli standard e alle aspettative del mercato, che spingono le imprese a focalizzarsi sugli aspetti positivi per evitare critiche e minimizzare il rischio reputazionale. La selezione e la presentazione selettiva delle informazioni rischiano di creare una narrazione parziale.

Non si può negare, tuttavia, che questa proliferazione di report e rating di sostenibilità abbia di certo avuto il merito di rimettere al centro del dibattito l'importanza del tema, accrescendo trasparenza e legislazione, e di aver dato avvio ad un dibattito metodologico sulla costruzione degli indicatori di sostenibilità (Wilburn et al., 2014). L'innegabile tensione tra la teoria sulla sostenibilità e la pratica ha generato ampie analisi sulle divulgazioni e i report volontari di sostenibilità delle aziende, spesso alimentando conclusioni contraddittorie (ad esempio, Archel et al., 2009; Dhaliwal, Radhakrishnan, Tsang, & Yang, 2012; Milne & Gray, 2013; Unerman & Chapman, 2014). Alcuni autori osservano, in virtù della teoria della legittimazione, come le dichiarazioni volontarie sull'impatto di sostenibilità possano rappresentare in alcuni casi lo strumento con cui le imprese resistono ai cambiamenti

sostanziali promossi dalla società e dal policy making attraverso un processo di apparente trasformazione identitaria (Laine, 2010; Milne, Tregidga, & Walton, 2009). Alcuni autori utilizzano l'argomento della razionalità organizzativa per spiegare la strumentalità con cui molte organizzazioni si avvicinano alla rendicontazione di sostenibilità: Malsch (2013) considera la crescente standardizzazione dei report di sostenibilità e la nascita di soggetti valutatori terzi come tentativi delle imprese di allineare le loro pratiche socialmente responsabili con la moralità razionale del mercato. In questo senso, con l'aumento delle prove di mercato che dimostrano il valore informativo dei report di sostenibilità aziendale, le pressioni per soddisfare le aspettative del mercato riguardo la responsabilità sociale e ambientale delle imprese sono diventate sempre più un rischio a livello organizzativo da gestire. I rischi a questo livello vengono mitigati gestendo gli stakeholder, attraverso azioni unilaterali immediate o a breve termine mirate a contribuire e a risolvere le conseguenze sociali e ambientali negative e sistemiche dell'attività economica (Rodrigue, Magnan, & Cho, 2013). La presunta razionalità e imparzialità del mercato diventano l'arbitro finale delle definizioni di responsabilità sociale d'impresa, e tale giudizio è determinato, in ultima istanza, in termini economici. Le organizzazioni sono sempre più compresse dai desiderata, spesso idiosincratici, dei numerosi stakeholder: se, ad esempio, i clienti chiedono prezzi finali dei prodotti sempre più bassi, i dipendenti richiedono salari sempre più alti. L'impresa deve gestire le pressioni dei clienti senza compiere azioni che minino la fiducia dei dipendenti, quindi, ad esempio, abbassando i prezzi dei prodotti non ricorrendo all'abbassamento dei livelli salariali, ma cercando i margini necessari all'obiettivo finale in strategie differenziate (ad esempio attraverso l'investimento tecnologico o l'intervento sull'organizzazione). Non sempre, tuttavia, le imprese decidono (o possono decidere) di trovare strade virtuose per la compattazione degli interessi conflittuali dei propri stakeholder, decidendo, invece, di penalizzare in modo arbitrario alcune categorie, tipicamente utilizzando i criteri di potenziale eliminazione o di privilegio del potere contrattuale (rimanendo all'interno dell'esempio di poco sopra, non potendo eliminare i clienti, ad esempio, si potrebbe scegliere di delocalizzare la produzione in paesi a basso costo di manodopera, eliminando del tutto la pressione di una categoria di stakeholder interni).

Brunsson (2007) sostiene che le organizzazioni spesso rispondono alle richieste contrastanti degli stakeholder attraverso l'ipocrisia organizzata. Per Brunsson, l'ipocrisia è "una risposta a un mondo in cui valori, idee o persone sono in conflitto, un modo in cui individui e organizzazioni gestiscono tali conflitti" (2007, p. 113). Inoltre, l'ipocrisia organizzata è "un modo di gestire i conflitti riflettendoli nelle incongruenze tra discorsi, decisioni e azioni" (2007, p. 115). Brunsson (2007) argomenta che l'ipocrisia organizzata è praticamente necessaria data la presenza di richieste contrastanti da parte di

vari stakeholder e che la legittimità organizzativa può essere migliorata attraverso l'ipocrisia in determinati contesti. Le aziende affrontano un rischio reale che le strategie ipocrite diventino troppo evidenti per i gruppi di stakeholder (La Cour & Kromann, 2011) e alla fine danneggino l'integrità comportamentale e la legittimità percepita dell'organizzazione (Simons, 2002). Una delle strategie più frequentemente utilizzate dalle organizzazioni per fronteggiare tale rischio consiste nella politicizzazione della propria posizione e nella frammentazione della relazione con gli stakeholder, considerati ora non in senso olistico ma con una logica tematica. Come entità politica, un'organizzazione potrebbe sviluppare strutture sussidiarie multiple, in parte isolate, per rispondere a requisiti specifici di gestione degli stakeholder: ad esempio, un dipartimento di relazioni con gli investitori, un ufficio di sostenibilità o una fondazione benefica, ecc. Questa strategia permette di organizzare le decisioni e le azioni in modo da creare una soluzione legittima, placare le richieste contrastanti degli stakeholder e allo stesso tempo non rivelare discrepanze dannose tra queste attività. Molti autori, in questo senso, parlano di un concreto rischio di facciata organizzativa, ovvero un meccanismo per il quale le imprese costruiscono una "fronte simbolica eretta dai ruoli apicali dell'organizzazione e progettata per rassicurare gli stakeholder sulla legittimità dell'organizzazione e della sua gestione" (Abrahamson and Baumard, 2008, p. 437). Tale facciata non è unitaria, ma ha diverse sfaccettature che servono a ruoli diversi nel gestire gli stakeholder: Abrahamson e Baumard, (2008) ne individuano di 3 tipologie:

1. Facciata razionale: si riferisce a una struttura organizzativa che enfatizza il razionalismo e la logica nel gestire le richieste degli stakeholder. Potrebbe includere l'uso di dati, analisi e ragionamenti logicamente argomentati per giustificare le decisioni e le azioni dell'organizzazione.
2. Facciata progressista: questa facciata si concentra sull'innovazione, il miglioramento continuo e la volontà di adottare pratiche più sostenibili o socialmente responsabili. Può essere manifestata attraverso iniziative come programmi di riduzione dell'impatto ambientale, miglioramenti nelle condizioni dei dipendenti o altre azioni progressiste.
3. Facciata di reputazione: questo tipo di facciata si basa sull'aspetto della reputazione dell'organizzazione. Può includere attività di comunicazione e marketing volte a promuovere un'immagine positiva dell'organizzazione tra gli stakeholder esterni e interni, anche se le pratiche interne non rispecchiano pienamente tale immagine.

In sintesi, queste facciate sono strumenti strategici che le organizzazioni utilizzano per gestire le aspettative e le richieste contrastanti degli stakeholder, fornendo un'immagine esterna e interna coerente con ciò che è considerato importante per la loro legittimità e reputazione.

Quali sono le conseguenze di tale ipocrisia in relazione all'oggetto dei report volontari di sostenibilità? Secondo i sostenitori della teoria del segnale, nel medio lungo periodo le incongruenze tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto vengono smascherate dal mercato, che tenta ripetutamente di verificare la coerenza tra gli aspetti (Merkl-Davies et al., 2007). Tra i seguaci della teoria della legittimazione, invece, prevale l'idea che l'ipocrisia della rendicontazione possa produrre effetti distorsivi anche nel medio lungo termine: le aziende cercano intenzionalmente di nascondere azioni potenzialmente controverse attraverso l'uso di divulgazioni selettive, incomplete e/o tendenziose. In altre parole, anziché rivelare completamente e in modo trasparente tutte le loro azioni, le aziende possono scegliere di divulgarne solo alcune parti, o di presentarle in modo che sembrino meno problematiche di quanto siano in realtà. Questo punto di vista sulle divulgazioni dei comportamenti sostenibili delle aziende mette in discussione l'efficienza informativa del mercato, sostenendo che le divulgazioni sociali e ambientali delle aziende sono spesso utilizzate per migliorare la reputazione dell'azienda, piuttosto che per fornire informazioni incrementali ai partecipanti al mercato (Cho et al., 2010). Il fatto che gli stakeholder esprimano domande contrastanti implica che alcuni di loro scrutino attentamente le azioni dell'organizzazione. Questo livello di esame può evidenziare eventuali discrepanze tra ciò che l'organizzazione dice di fare e ciò che effettivamente fa. Brunsson (2007), tuttavia, sottolinea che la maggior parte degli stakeholder aziendali agisce come spettatori, con una conoscenza limitata delle azioni dell'organizzazione.

Nel contesto della gestione aziendale, i discorsi e l'assunzione di impegni a medio-lungo termine vengono frequentemente impiegati per rispondere alle richieste degli stakeholder esterni o meno direttamente coinvolti. Tuttavia, le azioni aziendali tendono a essere orientate principalmente verso gli stakeholder che hanno un coinvolgimento diretto e significativo per l'organizzazione. Questo approccio riflette una strategia in cui l'attenzione e le risorse sono concentrate nel mantenere relazioni trasparenti e veritiere con gli stakeholder strategici maggiormente coinvolti e informati. In altre parole, mentre le comunicazioni possono essere indirizzate a soddisfare le aspettative di una platea più ampia, le azioni concrete e le risorse vengono allocate in modo prioritario verso coloro che hanno un impatto immediato e diretto sull'operato dell'azienda, garantendo così che le pratiche di sostenibilità siano effettivamente implementate e verificate nei contesti più rilevanti e influenti.

Concentrandosi sul pilastro sociale, compiendo una revisione della letteratura, si può affermare con un certo grado di sicurezza che ancora oggi non esiste un consenso sulle definizioni degli indici per la misurazione della sostenibilità sociale e, di conseguenza, non c'è accordo sulla loro implementazione o sui dati necessari a tal fine. Gli indici di sostenibilità sociale sono definibili come la misura del successo nell'implementazione della sostenibilità sociale da parte di una impresa. La misurabilità è un fattore chiave per integrare lo sviluppo sostenibile nei comportamenti organizzativi e nella loro relazione con lo sviluppo delle società nel complesso. Come detto precedentemente, la crescente attenzione alla sostenibilità sociale è da attribuire primariamente alla pressione che molti stakeholder stanno esercitando sulle imprese. Secondo la teoria è possibile ricostruire una prima categorizzazione di stakeholder, divisi in interni ed esterni alle organizzazioni. La sostenibilità sociale, rispetto a quella ambientale ed a quella economica, ha la particolarità di riferirsi contemporaneamente all'interno delle mura aziendali (es. lavoratori) e all'esterno (comunità di riferimento e tutti i soggetti sociali che vi ruotano attorno). Pertanto, quando le imprese si cimentano con la sostenibilità sociale nella duplice valenza interna ed esterna si trovano ad affrontare le pressioni di stakeholder molto numerosi ed eterogenei.

L'economia globale è animata da imprese che operano in varietà di settori incredibilmente ampie: sebbene la stakeholder theory evidenzi che la presenza dei portatori di interesse sia un elemento costante e trasversale a tutti i settori economici, è cruciale riconoscere che gli stakeholder possono variare significativamente da un settore all'altro. In altre parole, mentre la teoria sottolinea l'universalità del concetto di stakeholder, le specifiche esigenze, aspettative e influenze di questi gruppi possono differire ampiamente a seconda del settore di appartenenza delle imprese.

Questa osservazione è molto importante per spiegare, almeno parzialmente, molte delle difficoltà che si riscontrano nella letteratura nella definizione del concetto di sostenibilità sociale, nella scelta dei relativi indicatori e nelle complessità di misurazione e comparazione degli output. Tuttavia, esiste una categoria di stakeholder che, sebbene possa manifestarsi con caratteristiche diverse a seconda del contesto, è intrinsecamente presente in ogni impresa e in tutti i settori economici. Questo stakeholder universale è rappresentato dal lavoro.

Questo lavoro di ricerca, che ha preso le mosse dal mettere in luce il complesso quadro definitorio all'interno del quale si ricomprende la sostenibilità della sua triplice struttura e ha approfondito le sfide che riguardano il pilastro più indefinito del framework, ovvero quello sociale, intende soffermarsi proprio sul ruolo di questo particolare gruppo di stakeholder, il lavoro, per contribuire ad

un avanzamento delle pratiche di misurazione e valutazione degli impatti sociali delle organizzazioni, affinché siano sempre più credibili e aderenti alle necessità di particolari gruppi di pressione.

Come argomentato, permane ancora una certa ambiguità su cosa sia effettivamente la sostenibilità sociale. Sembra che i determinanti dell'elemento "sociale" dipendano essenzialmente dal quadro di riferimento sottostante. Tuttavia, la maggior parte dei sistemi di misurazione esistenti non affronta completamente la prospettiva dei dipendenti. Dal momento che i dipendenti sono considerati il principale asset delle organizzazioni (Paauwe, 2004), l'assenza nei principali lavori accademici e nei framework maggiormente diffusi per la misurazione della sostenibilità sociale di un focus sui dipendenti riguardo alla loro percezione dell'impatto sociale causato dall'organizzazione risulta piuttosto contraddittorio, e al contempo diventa una delle principali sfide associate all'adozione di azioni socialmente sostenibili più efficaci. Fino ad oggi, tuttavia, la prospettiva dei dipendenti nella misurazione della sostenibilità sociale nelle organizzazioni è stata largamente ignorata. Nonostante i dipendenti siano stakeholder rilevanti per il successo aziendale, la loro prospettiva ha ricevuto meno attenzione (Staniskiene et al., 2018). Inoltre, avere informazioni più precise su come le imprese trattano dal punto di vista della sostenibilità sociale, significherebbe anche avere a disposizione un quadro più preciso di come le aziende affrontano alcune sfide emergenti del mercato del lavoro, come la carenza di forza lavoro o l'invecchiamento della società (Ehnert, 2011). La prospettiva dei lavoratori nella valutazione delle azioni di sostenibilità delle imprese potrebbe arricchire la riflessione sul pilastro sociale almeno per un duplice ordine di motivi:

1. Armonizzare le pratiche volontarie di rendicontazione delle imprese con le teorie che mettono in luce e valorizzano il ruolo degli stakeholder, tra cui sempre compaiono i lavoratori;
2. Attenuare i fenomeni di ipocrisia e facciata potenzialmente adottabili dalle imprese e precedentemente presentati come un elemento di riflessione nella letteratura. In questo senso la prospettiva dei lavoratori potrebbe agire come uno strumento di controllo di quanto volontariamente dichiarato dalle imprese, finendo, nella logica della filiera del rating indipendente per come presentata in questo lavoro, ad influenzare i rating ESG e in ultima analisi i comportamenti degli investitori responsabili. Il coinvolgimento dei lavoratori è dunque teorizzabile come un garante delle pratiche di sostenibilità, spesso immerse in aloni di vaghezza e dubbio.

Yu et al. (2017) hanno argomentato che la teoria degli stakeholder rappresenta uno dei principali approcci teorici utilizzati per valutare e misurare la sostenibilità sociale nelle organizzazioni. Secondo

la definizione di stakeholder di Freeman (1984), uno stakeholder è definito come "qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o è influenzato dalle azioni, decisioni, politiche, pratiche o obiettivi di un'organizzazione". Questo concetto sottolinea l'importanza di considerare una vasta gamma di attori che interagiscono con l'organizzazione e ne sono influenzati. Carroll e Buchholtz (2011) hanno definito l'identificazione degli stakeholder come la fase iniziale e cruciale nel processo di gestione degli stakeholder all'interno delle organizzazioni. Secondo la classificazione di Wheeler e Sillanpaa (1997), i dipendenti sono identificati come stakeholder sociali primari in quanto hanno un interesse diretto e significativo nel successo e nel benessere dell'organizzazione. Questa prospettiva sottolinea l'importanza di considerare i dipendenti non solo come risorse umane, ma anche come stakeholder cruciali nel contesto della sostenibilità sociale. I dipendenti rappresentano comunemente il principale asset di un'organizzazione, come sottolineato da Pfeffer (2010) e Guest (2011). Tuttavia, la valutazione dei framework per la sostenibilità sociale riferita ai dipendenti evidenzia che gli indicatori predominanti derivano da fonti di informazioni statistiche unilateralmente fornite dalle imprese, come i giorni persi per malattia, i tassi di assenteismo e i giorni di formazione, senza considerare l'opinione diretta dei dipendenti e senza includere elementi qualitativi di estremo rilievo. I report di sostenibilità sono a volte considerati una sorta di "biglietto da visita" che offre gli stakeholder (tra cui gli investitori) un quadro più o meno rapido e completo dell'organizzazione che li pubblica (Daub, 2007). Queste informazioni, spesso di natura statistica o molto astratta, non riflettono adeguatamente la posizione dei dipendenti come stakeholder interni. Una prospettiva di sostenibilità sociale incentrata sui dipendenti potrebbe mettere in luce tensioni nelle percezioni tra organizzazione e lavoratori, rivelando anche situazioni paradossali all'interno dell'ambiente organizzativo. Gli occupati hanno particolari caratteristiche del tutto rilevanti nel contesto di vita di una impresa: in particolare, hanno bisogni, desideri e sono mobili. Con particolare riferimento all'ultimo aspetto, i dipendenti possono lasciare l'organizzazione se si sentono danneggiati dalle sue azioni. Le loro opinioni riguardo alle pratiche dell'organizzazione sono cruciali perché la sua sopravvivenza e il suo successo dipendono anche da essi. Questo elemento risulta di estremo interesse se considerato nell'attuale mercato del lavoro italiano: si sottolinea il fenomeno della Great resignation, che dal post pandemia Covid-19 ha spinto milioni di lavoratori ad abbandonare volontariamente il proprio posto di lavoro per ragioni spesso slegate dal salario, ma connesse ad altri bisogni quali la conciliazione vita-lavoro, il nuovo significato del tempo libero, la possibilità di lavorare da remoto, lo stress lavoro correlato, ecc. Una tendenza ancora più significativa tra i giovani lavoratori e che esemplifica come i bisogni dei dipendenti siano ampi e dinamici e come l'interazione tra l'organizzazione e i dipendenti non possa essere descritta in un semplice processo bidirezionale: l'organizzazione fornisce ai dipendenti stipendi

e i dipendenti, a loro volta, forniscono all'organizzazione competenze, lavoro e capacità. Tale processo nel contesto della sostenibilità sociale e delle analisi delle evoluzioni sociali nei contesti lavorativi non è esaustivo. Il fenomeno della Great resignation ha coinvolto solo in Italia oltre 2 milioni di lavoratori nel 2022. Un ulteriore elemento di riflessione legato al contesto del mercato del lavoro italiano riguarda la job vacancy: secondo l'ISTAT in Italia a fine 2023 c'erano 1,8 milioni di persone disoccupate, cioè che cercano lavoro ma non lo trovano; la disoccupazione è al 7,2 per cento, mentre gli inattivi tra i 15 e i 64 anni sono il 33,2 per cento (tra questi molti giovani che non lavorano perché stanno studiando). Allo stesso tempo, secondo i dati di Anpal e Unioncamere, sempre nel 2023 su 5,5 milioni di offerte di lavoro "attivate" dalle imprese, come si dice in gergo, nel 45 per cento dei casi è stato difficile riempire le posizioni, con tempi superiori ai 4 mesi. È una situazione paradossale: idealmente con solo un terzo di tutte le posizioni aperte lo scorso anno si sarebbe potuto risolvere il problema della disoccupazione in Italia (IL POST, 2024). Il mismatch domanda-offerta di lavoro, letto assieme al fenomeno della Great resignation, definisce un quadro più complesso, nel quale i bisogni dei lavoratori assumono una centralità crescente per le strategie di competitività delle imprese.

Zaugg (2009) sottolinea che nella matrice degli stakeholder, i dipendenti dovrebbero essere considerati attori di massima importanza. La prospettiva dei dipendenti acquista rilevanza considerando che essi non solo partecipano direttamente ai processi, ma anche determinano gli obiettivi dell'organizzazione e organizzano il processo per il loro raggiungimento. La sopravvivenza delle imprese è determinata dalla capacità di attirare e trattenere risorse umane adeguate, e a sua volta questa capacità può essere alimentata dal coinvolgimento dei lavoratori nelle strategie di sostenibilità sociale. Una misurazione della sostenibilità sociale che includa le percezioni dei dipendenti crea valore per l'organizzazione: la prospettiva dei dipendenti è correlata ad altre sfide del mercato del lavoro che le imprese fronteggiano, in aggiunta a quelle già menzionate, come ad esempio la diminuzione delle risorse, le crescenti aspettative degli stakeholder, l'interazione uomo-macchina spinta dalla digitalizzazione e dalla intelligenza artificiale, ecc. Una valutazione dell'impatto sociale sui dipendenti può aiutare le organizzazioni ad affrontare con più strumenti le sfide menzionate e a garantire la loro sopravvivenza sotto la pressione competitiva. L'orientamento verso i dipendenti è supportato anche dalle tendenze globali nella gestione delle risorse umane. Secondo il sondaggio Global Human Capital Trends del 2024, tra le questioni che sono particolarmente urgenti per le imprese troviamo: creare luoghi e modalità di lavoro migliori per le persone, coinvolgimento e trattenimento dei dipendenti, riqualificazione delle risorse umane (IA e sfide tecnologiche), scambio di valore con i lavoratori. L'approccio centrato sui dipendenti potrebbe essere adottato per affrontare

queste sfide e altre, poiché si concentra sullo sviluppo, sulla cooperazione e sulla partecipazione dei lavoratori.

In ultima analisi, nella parte introduttiva di questo lavoro si è dedicato spazio al rapporto tra sviluppo sostenibile e sostenibilità, argomentando che qualsiasi sviluppo possa dirsi sostenibile quando perseguito attraverso qualche forma di attenzione alla sostenibilità, e che quindi la bontà dei modelli di sviluppo sostenibile dipenda completamente dalla tipologia di sostenibilità che informa il programma di sviluppo: rimettere al centro del dibattito il pilastro sociale e, in particolare, ridare dignità e protagonismo ad uno degli stakeholder primari, ovvero il lavoro, è un modo concreto di orientare il tipo di sviluppo sostenibile che si intende perseguire.

Parlando di framework di sostenibilità integrata con focus sul pilastro sociale, due tra gli strumenti più utilizzati dalle imprese sono il Global Reporting Initiative (GRI) e i temi e sotto-temi della Commissione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile (UNCSD). Il GRI, già menzionato in precedenza, mette in evidenza la rendicontazione della sostenibilità con un focus sulla standardizzazione e sulle procedure; mentre l'UNCSD risulta particolarmente adatto a misurare i progressi verso la sostenibilità tramite determinati indicatori. Entrambi i framework includono indicatori qualitativi e quantitativi. Nel tentativo di migliorare la valutazione della sostenibilità sociale, negli ultimi anni sono sorte diverse iniziative per suggerire framework specifici, con tagli analitici peculiari rispetto alle caratteristiche dei settori. Staniskiene et al. (2018) mettono a confronto i framework GRI e UNCSD con 3 approcci presenti in letteratura (Labuschagne et al. 2005, Almahmoud and Doloi 2015, Hutchins and Sutherland 2008). Tutti i framework menzionati offrono strutture differenti per la sostenibilità sociale e propongono approcci di valutazione variegati.

Tabella – Confronto tra Framework di Sostenibilità Sociale

QUADRO DI RIFERIMENTO	BREVE DESCRIZIONE	VANTAGGI	SVANTAGGI	STRUTTURA DELLA DIMENSIONE SOCIALE	TIPOLOGIE DI INDICATORI
INIZIATIVA GLOBALE DI RENDICONTAZIONE (GRI)	Basato sull'approccio del triplice risultato con struttura gerarchica e indicatori qualitativi e quantitativi.	Linee guida accettate globalmente, adatte a diversi contesti.	Troppi indicatori, difficoltà nella valutazione, compartimentazione eccessiva.	Pratiche lavorative, lavoro dignitoso, diritti umani.	Occupazione, relazioni di lavoro, salute, formazione, diversità, pari opportunità, diritti delle popolazioni, ecc.

**COMMISSIONE DELLE NAZIONI UNITE SULLO SVILUPPO
SOSTENIBILE (UNCSD)**

Basato su quattro dimensioni di sostenibilità : enfasi sui temi orientati alle politiche pubbliche, struttura gerarchica, indicatori qualitativi e quantitativi. Include l'aspetto istituzionale della sostenibilità .

Enfasi su politiche pubbliche; struttura flessibile.

Indicatori poco rilevanti per il contesto aziendale; qualitativi e soggettivi; difficili da usare nei processi decisionali.

Equità, Salute, Educazione, Alloggio, Sicurezza, Popolazione.

Povertà, parità di genere, stato nutrizionale, mortalità, assistenza sanitaria, istruzione, condizioni di vita, criminalità, cambiamenti demografici.

**LABUSCHAGNE ET AL. (2005), BRENT E
LABUSCHAGNE (2006)**

Integra criteri da diversi framework. Misura la sostenibilità delle operazioni nei processi industriali. Adatto a valutare la sostenibilità di attività e organizzazioni.

Meno complesso; orientato agli impatti; forte focus ambientale.

Assenza di un set chiaro di indicatori; difficile valutazione standardizzata.

Aspetti umani interni, popolazione esterna, partecipazione e degli stakeholder.

Stabilità occupazionale , pratiche di lavoro, salute e sicurezza, sviluppo delle capacità, capitale umano, capitale produttivo, capitale comunitario, influenza stakeholder.

ALMAHMOUD E DOLOI (2015)	Valutazione della sostenibilità nei progetti (es. costruzioni) ; approccio basato sugli interessi degli stakeholder e reti sociali.	Adatto a progetti specifici; attenzione al contesto locale.	Applicabilità limitata ad un solo settore.	Performance del capitale, comfort fisico, accessibilità, integrazione, fruibilità.	Opportunità di lavoro, comfort termico, infrastruttura locale, trasporti, identità culturale, accessibilità pubblica, sicurezza ambientale e fisica, inclusione sociale.
HUTCHINS E SUTHERLAND (2008)	Valutazione della sostenibilità sociale della supply chain; indicatori quantitativi derivati dai report aziendali.	Ampia copertura di bisogni umani e sociali, indicatori quantificabili.	Copertura incompleta degli aspetti di sostenibilità sociale.	Equità nel lavoro, assistenza sanitaria, sicurezza, filantropia.	Retribuzione equa, salute e sicurezza sul lavoro, supporto ai lavoratori e alle famiglie, impegno filantropico.
LANDORF (2011)	Valutazione della sostenibilità sociale negli ambienti urbani storici. Approccio basato su capitale sociale e reti sociali.	Adatto a settori specifici; approccio metodologico o completo.	Applicabilità limitata; framework settoriale.	Equità sociale, coesione sociale, bisogni essenziali.	Accesso ai servizi, stabilità e flessibilità istituzionale, partecipazione, responsabilità, soddisfazione bisogni primari (oggettivi e soggettivi).

Per quanto i principali strumenti di rilevazione delle prestazioni sociali delle imprese presentati sopra dimostrino attenzione per il pilastro sociale, ciò che ancora manca è la prospettiva dei dipendenti. La misurazione della sostenibilità sociale non considera le percezioni dei dipendenti riguardo alle azioni dell'organizzazione. Un importante contributo alla ricerca di indicatori che permettano di includere la prospettiva dei dipendenti nella misurazione della sostenibilità sociale delle imprese è fornito da

Staniskiene et al. (2018). Gli autori, basandosi su una revisione della letteratura individuano 6 aree di misurazione che aiuterebbero a ricomprendere la visione del lavoro, specificando che esse non sono esaustive dell'argomento, ma che possono funzionare da esempio:

1. Partecipazione dei lavoratori: Donnelly and Proctor-Thomson (2011) definiscono la partecipazione degli impiegati come un aspetto chiave per la sostenibilità sociale, mentre Zaugg (2009) sottolinea l'abilità dei dipendenti di contribuire alle scelte strategiche dell'impresa;
2. Cooperazione tra lavoratori: è una pratica opposta alla competizione tra dipendenti. La cooperazione permette di raggiungere un effetto di sinergia, poiché il lavoro di squadra e la condivisione delle esperienze con i colleghi portano a uno scambio di conoscenze e a un miglioramento delle prestazioni. La cooperazione è ampiamente sottolineata nella letteratura che collega la gestione delle risorse umane (HRM) e la sostenibilità attraverso le relazioni tra dipendenti, lo sviluppo e il benessere (Ehnert, 2009).
3. Equità: le pari opportunità costituiscono un pilastro fondamentale non solo del modello sociale europeo (Ter Harr e Copeland, 2010), ma anche della sostenibilità sociale, poiché quest'ultima ingloba anche gli standard di pratiche occupazionali eque. La correttezza procedurale nei sistemi di selezione, la valutazione delle prestazioni e la compensazione evidenziano il grado di attenzione alla sostenibilità sociale all'interno dell'organizzazione, vista dalla prospettiva dei dipendenti.
4. Sviluppo dei dipendenti: è considerato un investimento nel futuro delle organizzazioni (Browning e Delahaye, 2011). Per essere sostenibili e affrontare diverse sfide, le organizzazioni devono coltivare i dipendenti, consentendo loro di apprendere (Harry, 2014). Poiché la sostenibilità si concentra sugli aspetti a lungo termine, è essenziale identificare e sviluppare le competenze e le capacità future dei dipendenti. Programmi di formazione, mentoring e promozione delle pratiche di apprendimento permanente possono servire come esempi di sviluppo dei dipendenti (Ehnert, 2014).
5. Salute e sicurezza: non da intendersi meramente come rispetto delle norme necessarie, infatti, una concezione tradizionale e limitata della salute e sicurezza ha ostacolato il miglioramento del benessere dei dipendenti (Dawson e Zanko, 2011). Promuovere condizioni di lavoro ergonomiche e uno stile di vita e di lavoro salutare, anche dal punto di vista psicologico, dovrebbero essere le attività principali della gestione delle risorse umane mirate a supportare la sostenibilità sociale sul lavoro.

6. Collaborazioni esterne: prevede di mantenere relazioni fiduciarie e di scambio con realtà esterne da cui provengono i dipendenti, come le università o altre organizzazioni.

In accordo con Staniskiene et al. (2018), queste 6 aree di coinvolgimento dei lavoratori non sono sufficienti, sebbene di certo utili e coerenti, per concorrere alla costruzione di un grado crescente di coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi di sostenibilità delle imprese. Attraverso i risultati dello studio, realizzato all'interno di una singola azienda con una metodologia quanti-qualitativa che ha previsto interviste semi strutturate a 10 manager e la somministrazione di una survey a 120 dipendenti, viene rimarcata l'importanza di un certo livello di congruenza tra l'idea dei dipendenti e quella del management aziendale sul tipo di sostenibilità sociale che l'impresa tenta di raggiungere.

Questo lavoro di ricerca si propone di affrontare la questione del coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi di sostenibilità sociale, esplorando come la loro partecipazione possa influenzare e migliorare le strategie aziendali in questo ambito. In particolare, la ricerca include un'analisi sul campo che prevede la somministrazione di un questionario a un campione rappresentativo di lavoratori provenienti da diverse aziende. Questo approccio mira a raccogliere dati empirici sulle percezioni e le aspettative dei dipendenti riguardo alle pratiche di sostenibilità sociale delle loro organizzazioni. L'obiettivo è di valutare in che misura il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella definizione e nella revisione degli obiettivi di sostenibilità possa contribuire a una maggiore efficacia e rilevanza delle iniziative adottate, nonché a identificare eventuali aree di miglioramento nella comunicazione e nella gestione della sostenibilità sociale a livello aziendale. Come si approfondirà nel dettaglio nel capitolo II, che avrà il compito di rendicontare le evidenze dello studio sul campo, questo lavoro attribuisce grande valore al ruolo della rappresentanza sindacale come soggetto mediatore dell'opinione dei lavoratori. Alla survey tra i lavoratori è stato affidato il compito di rilevare informazioni su più ambiti relativi al tema in oggetto, ma in questo punto specifico della trattazione si argomenterà quale è stato il processo di definizione degli item di sostenibilità sociale che sono stati proposti agli intervistati. Tra i macro-obiettivi dell'analisi sul campo si annoverano:

1. Comprendere quali sono i bisogni più urgenti in materia di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori, interpretandoli come domanda di sostenibilità sociale;
2. Analizzare e valutare, sugli stessi item proposti ai lavoratori, quali sono le misure sviluppate da parte dalle imprese in cui gli intervistati sono occupati, interpretando queste ultime come l'offerta di sostenibilità sociale;

3. Rilevare eventuali mismatch domanda dei lavoratori e offerta delle imprese in materia di sostenibilità sociale.

Per concorrere a questi obiettivi, il primo passo fondamentale è stato ampliare la gamma delle aree di coinvolgimento dei lavoratori rispetto alle proposte di Staniskiène et al. (2018), in particolare tenendo conto di un fattore specifico, che al contempo costituisce una critica alla maggioranza dei lavori presi in esame in questa revisione della letteratura. Se è vero che l'identificazione di un maggior protagonismo dei lavoratori rappresenta un pilastro strategico trasversale ad aziende, settori e paesi, va altrettanto considerato che le sub tematiche che si utilizzano come indicatore dei bisogni dei lavoratori e dell'impegno reale implementato da parte delle imprese scontano naturali divergenze date dai contesti geografici. Nel dettaglio, per esempio, non sarebbe possibile fissare obiettivi di sostenibilità sociale valevoli allo stesso modo per un'impresa che opera in un paese del terzo mondo a bassa intensità legislativa rispetto alle tutele dei lavoratori e per una impresa operante in Italia. Da ciò deriva che il framework proposto sia stato costruito con l'obiettivo che la sua operatività sia quanto più funzionale e aderente possibile rispetto ad un contesto specifico. In questo caso lo studio è stato condotto sul territorio italiano, più precisamente esaminando imprese e dipendenti la cui attività insiste sul territorio regionale della Lombardia. Un territorio le cui caratteristiche della struttura economica e del tessuto di tutele nei confronti del lavoro è facilmente confrontabile con quello di paesi come, ad esempio, Francia, Germania e Spagna. Pertanto, è possibile dire che i risultati ottenuti potrebbero avere riscontro e applicabilità in paesi europei sviluppati, molto più difficilmente il framework utilizzato potrebbe avere riscontro in economie più arretrate e meno tutelate dal punto di vista della cultura e della giurisprudenza del lavoro. L'integrazione del framework di Staniskiène et al. (2018) ha previsto l'individuazione di 8 aree in cui analizzare la domanda di sostenibilità sociale dei lavoratori e l'offerta delle imprese in vista di un rilancio del protagonismo dei dipendenti. In questo paragrafo si darà brevemente conto di queste aree, per poi approfondirle maggiormente nel dettaglio nel corso del II capitolo, in cui saranno discusse anche le sub tematiche individuate. Ciò che è importante sottolineare sin dal principio è la modalità con cui sono state selezionate le 8 aree e le relative sub tematiche; il processo, che ha previsto il dialogo con diversi addetti ai lavori, si è svolto attraverso 3 step fondamentali:

1. Revisione della letteratura, con particolare riferimento alle discipline manageriali, sociologiche, al campo delle risorse umane, per rinvenire le potenziali assonanze con framework esistenti (es. Staniskiène et al., 2018);

2. Dialogo con i dipartimenti Politiche del lavoro e Sanità e welfare di Cisl Lombardia, una Organizzazione sindacale che sul territorio lombardo rappresenta oltre 420.000 lavoratori e che ha sviluppato iniziative concrete per accrescere il ruolo del coinvolgimento dei lavoratori nell'approccio alle grandi sfide dello sviluppo, come ad esempio la sostenibilità sociale;
3. Focus group con delegati sindacali afferenti a 12 Federazioni differenti, intervistati per la loro conoscenza sul campo della vasta gamma dei bisogni odierni dei lavoratori in un contesto di grande evoluzione attraverso la loro quotidiana attività di ascolto, rappresentanza e contrattazione in aziende di dimensioni e settori molto eterogenei.

I punti 2 e 3 sottolineano come gli item di sostenibilità sociale selezionati siano strettamente connessi ad una precisa idea del costruito, orientata a definirlo maggiormente attraverso indicatori che intrattengano un diretto impatto sul benessere dei lavoratori all'interno delle aziende. Tale elaborazione risulta essere uno dei principali esiti di questo lavoro di ricerca, che in questo senso aspira a contribuire alla ridefinizione dei principali indicatori di misurazione della sostenibilità sociale. Il punto di arrivo di questo processo è rappresentato dalle 8 aree tematiche che sono state proposte ai lavoratori attraverso una survey digitale e dai relativi 58 sub indicatori sui quali essi hanno espresso il proprio giudizio. 7 delle 8 aree tematiche e 51 degli item correlati sono stati orientati al versante interno della sostenibilità sociale, 1 area tematica e 7 item a quella esterna.

Aree di sostenibilità presentate nella survey	Impatto: interno vs. esterno
1. Equità e qualità del lavoro;	interno
2. Welfare aziendale/contrattuale;	interno
3. Formazione continua e sviluppo del personale;	interno
4. Salute, sicurezza e clima aziendale;	interno
5. Parità di genere;	interno
6. Diversity e inclusion;	interno
7. Comunicazione e trasparenza;	interno
8. Impatto sociale sul territorio.	esterno

Rispetto al modello di Staniskiene et al. (2018) vi sono alcuni importanti rilievi da fare sulle differenze di approccio, sulle integrazioni e sulle elisioni di alcuni aspetti che questo lavoro intende proporre. Di seguito si darà conto delle operazioni eseguite in tal senso su ciascuna area.

1. **Equità e qualità del lavoro:** oltre al tema dell'equità salariale sono stati integrati alcuni elementi che hanno a che fare con la qualità del lavoro, con particolare riferimento al tema della stabilità contrattuale, che assume particolare importanza nel contesto delle relazioni sindacali e che ha un chiaro impatto sul benessere dei lavoratori;
2. **Welfare aziendale/contrattuale:** questo aspetto risulta quasi completamente una innovazione rispetto al modello di partenza ed è stato inserito tenendo conto delle grandi opportunità del welfare aziendale italiano (ad esempio la tassazione agevolata) nel redistribuire ricchezza ai lavoratori. Inoltre, questo sistema di compensation è strettamente correlato alla presenza in azienda di un presidio sindacale e al contempo garante di una prospettiva di miglioramento continuo rispetto alla produttività e alla responsabilità dei dipendenti (i benefit sono quasi sempre legati all'incremento della produttività). A questa sezione appartengono 15 item che si riferiscono alle principali aree di welfare che più frequentemente sono state citate nel corso delle interviste con i rappresentanti sindacali;
3. **Formazione continua e sviluppo del personale:** questo tema è quello che si presenta in maggiore assonanza con il modello di Staniskiene et al. (2018), mettendo al centro le opportunità formative per i dipendenti, strettamente correlate alla tenuta della competitività dell'impresa nel medio e lungo periodo, e la possibilità reale per i lavoratori di sperimentare percorsi di avanzamenti di carriera. Nella nuova tassonomia è stato integrato il ruolo del processo di certificazione delle competenze acquisite, in una logica di promozione della occupabilità nel lungo periodo;
4. **Salute, sicurezza e clima aziendale:** anche su questo aspetto si nota una certa consonanza rispetto al modello di Staniskiene et al. (2018), pur essendo presente un maggior accento sulla salute psicologica e sullo stress lavoro correlato. Questi fenomeni, sempre più connessi a comportamenti dei dipendenti che generano effetti negativi per le imprese come la Great resignation e il Quiet quitting, nella tassonomia proposta nel questionario rivestono grande importanza, così come le azioni formative extra legem orientate alla sensibilizzazione e alla prevenzione di infortuni lavorativi;
5. **Parità di genere:** questo tema rappresenta una integrazione quasi totale ed è motivato dalle peculiarità del mercato del lavoro italiano, affetto da numerose criticità legate al genere dei lavoratori. In particolare, si è dato risalto a fenomeni quali le molestie e la penalizzazione dell'esperienza della genitorialità, problematicità tra le più frequentemente riscontrate e segnalate dai presidi sindacali aziendali;

6. **Diversity e inclusion:** anche questo aspetto si presenta come una integrazione ed è motivato dalla necessità di tradurre le sempre crescenti diversità che coesistono all'interno dei contesti organizzativi in uno strumento strategico per la competitività delle imprese. Da tale aspetto dipende in larga misura l'esperienza di benessere mentale provata dai lavoratori, direttamente correlata con il loro commitment e la loro propensione alla cooperazione;
7. **Comunicazione e trasparenza:** questo aspetto presenta sub tematiche simili a quelle di Staniskiene et al. (2018), come ad esempio il grado di coinvolgimento nella progettazione di iniziative di sostenibilità sociale, ma integra anche ulteriori elementi che hanno a che fare con la trasparenza. Ciò è particolarmente rilevante in virtù di quanto affermato più sopra circa il ruolo dei lavoratori come soggetti garanti della trasparenza aziendale nei confronti degli stakeholder esterni;
8. **Impatto sociale sul territorio:** questo tema rappresenta una rielaborazione del concetto di "Collaborazioni esterne" proposto da Staniskiene et al. (2018). La nuova prospettiva si concentra sulla relazione tra l'impresa e gli attori esterni che possono influenzare la vita dei lavoratori e, allo stesso tempo, include un insieme più diversificato di stakeholder esterni. L'idea è di sottolineare il ruolo dell'azienda non solo come entità economica, ma anche come agente sociale attivo sul territorio. In questo contesto, l'impresa è vista come un soggetto che contribuisce al benessere della comunità in cui opera, redistribuendo i benefici delle sue attività a una platea più ampia di individui e gruppi locali. Questo approccio pone l'accento sulla responsabilità sociale delle imprese nel creare un impatto positivo sulle realtà territoriali, promuovendo forme di collaborazione e sostegno che vadano oltre i confini interni dell'organizzazione e contribuiscano allo sviluppo sociale ed economico dell'intera comunità.

Come si può osservare operando un confronto tra i 6 temi proposto da Staniskiene et al. (2018) e questo lavoro, in quest'ultimo non compare il la "Cooperazione tra lavoratori": volontariamente è stato escluso dalle tematiche sondate tra i lavoratori in quanto ritenuto poco verificabile e soggetto a variabilità molto forti derivanti dal ruolo ricoperto in azienda e dal settore (ed esempio, è molto difficile valutare la propensione al team working per addetti di catena di montaggio). Un discorso a sé merita la scomparsa del tema "Partecipazione dei lavoratori": esso in realtà è stato rilanciato e potenziato, ma approfondito da una sezione dedicata del questionario, che verrà trattata nel capitolo II e che cercherà di legare il discorso sulla sostenibilità sociale e la prospettiva dei lavoratori con il concetto di democrazia economica. Per quanto riguarda gli 8 temi presentati, in molti di questi sono

stati disseminati sub temi che hanno a che fare con la partecipazione dei lavoratori e che per ciascun tema sono in grado di fotografare il livello di coinvolgimento proattivo dei lavoratori.

Per completezza della trattazione vengono di seguito anticipati i 58 item di sostenibilità sociale introdotti con il questionario, che verranno discussi approfonditamente nel capitolo II, e sui quali i lavoratori intervistati hanno contemporaneamente espresso il loro grado di desiderabilità (domanda) e la qualità dell'offerta aziendale.

Tabella – Macro-temi e Sub-tematiche della Sostenibilità Sociale (dettaglio)

Macro-temi	Sub-tematica
Equità e qualità del lavoro	Riconoscimento economico dei livelli contrattuali in coerenza con le competenze ed il contributo offerto dal lavoratore
	Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili
	Disponibilità ad un dialogo sociale costruttivo con le rappresentanze dei lavoratori
	Comunicazione adeguata e tempestiva ai lavoratori in caso di cambiamenti/crisi
	Applicazione di trattamenti economici e avanzamenti di carriera non discriminatori
Welfare aziendale/contrattuale	Misure a supporto della genitorialità
	Possibilità di flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro
	Possibilità di lavorare in smart working
	Presenza di congedi di maternità/paternità aggiuntivi a quelli previsti dalla legge
	Banca ore solidale
	Previdenza complementare
	Sanità integrativa
	Interventi e rimborsi per la disabilità/non autosufficienza
	Contributi per mobilità e trasporti
	Servizi e attività per il tempo libero e il benessere psicofisico
	Buoni spesa, buoni acquisto, buoni carburante, contributi energia
	Misure rivolte al supporto abitativo
	Presenza di una piattaforma digitale per accedere ai servizi di welfare
	Analisi dei fabbisogni di welfare tra i lavoratori e formazione/orientamento alle opportunità disponibili
Strumenti per favorire il rientro in azienda dei lavoratori che si sono assentati per lunghi periodi	
Formazione continua e sviluppo del personale	Possibilità di partecipare con frequenza a corsi di formazione/aggiornamento oltre a quelli obbligatori
	Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda
	Eguali possibilità di formazione per tutti i dipendenti in termini di orari ed esigenze formative
	Opportunità di certificare le competenze acquisite durante la formazione aziendale

Salute, sicurezza e clima aziendale	Monitoraggio e verifica periodica dell'effettiva implementazione delle misure di sicurezza previste
	Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni
	Promozione di stili di vita sani e prevenzione malattie croniche
	Svolgimento di formazione aggiuntiva a quella prevista per legge sulle materie di salute e sicurezza
	Impegno per rendere il luogo di lavoro fisicamente salubre e adeguato
	Azioni formative con focus sulla percezione del rischio e sugli aspetti comportamentali
	Impegno per costruire e mantenere un clima aziendale sano dal punto di vista psicologico
	Impegno a scegliere fornitori che garantiscano il lavoro dignitoso e sicuro dei propri dipendenti
	Gestione e risoluzione dei reclami attraverso canali dedicati rispettosi dell'anonimato (es. whistleblowing)
	Azioni informative sui rischi specifici delle singole mansioni svolte e sulle relative misure di sicurezza
Pari opportunità	Effettive pari opportunità per le donne di occupare le stesse posizioni dei colleghi uomini
	Azioni volte a intraprendere un percorso per la certificazione della parità di genere
	Adozione di iniziative di formazione per il contrasto al fenomeno delle molestie (incluse azioni di monitoraggio)
	Contrasto al divario retributivo di genere
	Azioni volte a contrastare la penalizzazione verso la maternità
Diversity & inclusion	Presenza di iniziative di sensibilizzazione sul tema delle diversità e dell'inclusione
	Iniziative di volontariato d'impresa
	Azioni per il contrasto alle discriminazioni per l'orientamento sessuale
	Azioni per l'inclusività religiosa e culturale
	Azioni per l'inclusività generazionale
	Presenza in azienda di un Diversity/Disability manager
	L'azienda offre a tutti i dipendenti pari opportunità di sviluppo e avanzamento senza discriminazioni
Presenza di una comunicazione interna ed esterna che utilizzi un linguaggio attento alle differenze e alle sensibilità individuali	
Comunicazione e trasparenza	Comunicazione aziendale degli obiettivi e dei risultati in materia di sostenibilità
	Coinvolgimento dei lavoratori nella programmazione delle diverse iniziative di sostenibilità
	Promozione all'interno dell'azienda di momenti di sensibilizzazione/informazione sui temi della sostenibilità
	Pratiche chiare e trasparenti a contrasto di corruzione e riciclaggio
Impatto sociale e sul territorio	Iniziative volte al rinnovamento, alla riqualificazione e alla connettività dei territori
	Iniziative sanitarie e per il benessere della comunità

	Iniziative di contrasto al disagio/povertà sociale
	Iniziative di aiuto umanitario a popolazioni colpite da disastri
	Iniziative sportive e culturali
	Iniziative a sostegno di attività formative/educative/ di ricerca
	Sostegno al patrimonio culturale e paesaggistico per la promozione del territorio

§5 Le relazioni industriali come “luogo” di sperimentazione

Rimane una domanda di fondo: come attivare in modo diffuso una nuova cultura del coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi di sostenibilità sociale? Appare evidente come questo processo sarebbe molto complesso da diffondere liberamente di organizzazione in organizzazione. Inoltre, un tale approccio richiederebbe probabilmente decenni, che la sfida della sostenibilità non può permettersi in virtù delle timeline che i paesi del mondo si sono dati. Un valido strumento a supporto della diffusione di questo paradigma sono le associazioni sindacali diffuse in tutta Europa e in particolare in Italia. Il ruolo dei sindacati, incastonati all'interno del più complesso sistema delle relazioni industriali, sembra essere potenzialmente il più efficace acceleratore di questo processo. Essi hanno un contatto diretto con i lavoratori e con i luoghi di lavoro e possono attraverso lo strumento della contrattazione di II livello impattare concretamente gli atteggiamenti e i comportamenti delle aziende, utilizzando una vasta gamma di strumenti concertativi, da quelli più soft a quelli più hard. Contemporaneamente possono aiutare ad accrescere la consapevolezza dei dipendenti relativamente a questa mancanza di attenzione nei loro confronti, che la quasi totalità degli approcci sta dimostrando, e renderli più protagonisti di una sfida che in fin dei conti riguarda l'intera umanità.

Il contesto lombardo, e italiano in generale, è caratterizzato da una forte presenza dinamica della contrattazione aziendale e territoriale, i cui attori principali sono i sindacati dei lavoratori e le associazioni degli imprenditori, che si muovono nel contesto delle relazioni industriali. Le relazioni industriali sono l'insieme delle dinamiche che regolano i rapporti tra gli imprenditori (le parti datoriali), i lavoratori con le loro rappresentanze (le parti sociali) e lo Stato, su un piano economico-sociale e politico istituzionale. Partendo da questa prospettiva, una definizione maggiormente legata agli aspetti pratici del tema viene fornita da Baglioni (1998) che specifica come esse rappresentino:

- il complesso delle norme che regola l'impiego dei lavoratori;
- i metodi attraverso cui dette norme vengono stabilite, interpretate, applicate e modificate;

- i metodi scelti o accettati dagli attori coinvolti per interagire.

Le relazioni industriali nascono e si sviluppano come principale strumento di regolazione del conflitto tra rappresentanze datoriali e sociali attraverso la definizione, generalmente sistematica e stabile, di norme più o meno formalizzate; in questa dinamica negoziale, lo Stato ha esercitato influenze di grado e tendenza differenti nel tempo e per questo motivo tali relazioni hanno vissuto – e vivono - processi nei quali sono riscontrabili livelli differenti di cooperazione e di conflittualità, di convergenza e di antagonismo. Tale sistema, sebbene con peculiarità nazionali, è ancora oggi molto forte in Europa e ha avuto un protagonismo rilevante nel dibattito sullo sviluppo sostenibile sin dalle sue origini. Il processo che porterà a un'economia a zero emissioni di carbonio entro la metà del secolo avrà effetti significativi su occupazione, relazioni lavorative, competenze dei lavoratori e distribuzione del reddito. L'idea di una transizione giusta – ossia che raggiungere gli ambiziosi obiettivi per controllare il cambiamento climatico, sarà possibile solo se la transizione verso un'economia a zero emissioni di carbonio sarà equilibrata – si è evoluta negli ultimi quattro decenni da un'iniziativa sindacale a un complesso quadro politico adottato dalle organizzazioni internazionali, e viene menzionata anche nell'Accordo di Parigi COP21 (UNFCCC, 2015). La transizione verso un'economia a zero emissioni di carbonio entro il 2050 implica una revisione fondamentale del nostro modello di crescita lineare, estrattivo e basato sui combustibili fossili, con effetti significativi su posti di lavoro, mezzi di sussistenza, condizioni di lavoro, competenze e prospettive occupazionali. La possibilità che questa transizione sia giusta dipende in gran parte dalle azioni del movimento sindacale. In questo senso si sostiene che la ristrutturazione su larga scala necessaria per la decarbonizzazione dell'economia richieda un adattamento dei meccanismi di riconciliazione degli interessi, coinvolgendo anche nuovi approcci strategici da parte degli attori principali, tra cui i sindacati. In questo quadro di riferimento è evidente come ancor più importante sia il ruolo delle relazioni industriali e del sindacato nella gestione del pilastro sociale della sostenibilità, che più da vicino interessa target molto consonanti con le tradizionali aree di azione e contrattazione di questi soggetti. Dal punto di vista storico, il contributo di Galgóczi (2020), mostra che la "giusta transizione" è stata una richiesta sindacale precoce, le cui origini risalgono agli anni '60, durante una disputa sull'estrazione dell'uranio in Canada (Greener Jobs Alliance, 2018). Successivamente, il leader sindacale statunitense Tony Mazzocchi (1993) propose un "Superfondo per i lavoratori" per fornire supporto finanziario ai lavoratori licenziati a causa della chiusura di impianti di produzione tossici. Il leader sindacale canadese Brian Kohler (1996) utilizzò il termine "giusta transizione" per "riconciliare

gli sforzi per garantire ai lavoratori posti di lavoro dignitosi con la necessità di proteggere l'ambiente". Nel movimento sindacale, il precursore della Confederazione Internazionale dei Sindacati (ITUC) incluse la "giusta transizione" nella sua dichiarazione alla Conferenza di Kyoto nel 1997. Successivamente, fu un grande successo per i sindacati il fatto che la "giusta transizione" fosse inclusa nel preambolo dell'Accordo di Parigi (UNFCCC, 2015) e che la "Dichiarazione di Silesia sulla Solidarietà e la Giusta Transizione" fosse adottata alla COP24 (ETUC, 2018). Nel contesto delle Nazioni Unite (ONU), l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha aperto la strada affinché la giusta transizione diventasse un elemento consolidato nell'agenda dello sviluppo sostenibile. Dal 2008, l'ILO ha sviluppato un ampio programma dedicato ai lavori verdi e alla giusta transizione. Le Linee Guida dell'ILO (2015) sono diventate il pilastro delle politiche per la giusta transizione: esse, in modo inequivocabile, pongono le relazioni industriali al centro della realizzazione di questa transizione. Nel pilastro delle politiche per la giusta transizione, le linee guida evidenziano la necessità di:

1. Dialogo sociale: coinvolgere governi, lavoratori, datori di lavoro e altre parti interessate in processi partecipativi per progettare e attuare politiche di transizione. Questo include la promozione di dialoghi costruttivi tra le parti sociali per assicurare che le politiche siano eque e prendano in considerazione le esigenze di tutti;
2. Politiche macroeconomiche e di crescita sostenibile: promuovere investimenti in settori ecologicamente sostenibili che creino nuove opportunità di lavoro. Ciò comporta la definizione di politiche economiche che sostengano una crescita sostenibile e inclusiva, come la promozione di energie rinnovabili, efficienza energetica e una gestione sostenibile delle risorse naturali;
3. Protezione sociale: implementare sistemi di protezione sociale per mitigare l'impatto della transizione su lavoratori e comunità. Le misure includono sussidi di disoccupazione, assistenza alla formazione e riconversione professionale, e sostegno alle famiglie per affrontare i cambiamenti economici e sociali;
4. Occupazione e formazione: sviluppare politiche attive del mercato del lavoro, come programmi di formazione e riqualificazione, per garantire che i lavoratori abbiano le competenze necessarie per i nuovi posti di lavoro che emergeranno in un'economia verde
5. Diritti dei lavoratori: assicurare che i lavoratori coinvolti nella transizione abbiano i loro diritti protetti, comprese condizioni di lavoro sicure e dignitose, salari equi, e la possibilità di aderire a sindacati.

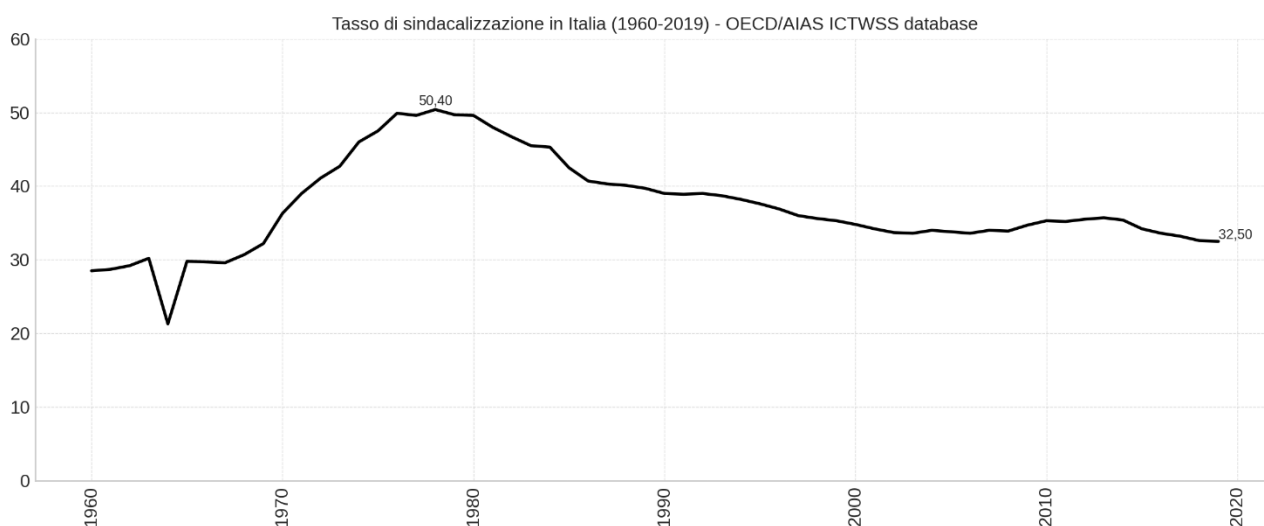
Va sottolineato come, in modo analogo al concetto di sostenibilità, anche per la transizione equa si assista ad una proliferazione di interpretazioni differenti e talvolta divergenti. Ullman et al. (2024) hanno condotto una analisi che esamina 75 documenti non accademici sulla Transizione Giusta pubblicati da organizzazioni non governative, figure governative (organizzazioni intergovernative, nazionali, sub-nazionali e governative), istituzioni multilaterali, banche di sviluppo, think-tank e imprese private. I quadri della Transizione Giusta sono altamente variabili nella loro portata e design, dimostrando la diversità che circonda il significato di "Transizione Giusta" tra i vari stakeholder coinvolti.

Galgóczi (2020) afferma che l'interpretazione stretta della giusta transizione si limita alla richiesta pragmatica di gestire l'epocale trasformazione verde in un determinato quadro socio-economico in modo equilibrato e giusto, ma, da un punto di vista funzionale, ha due dimensioni principali: gli "esiti" (come dovrebbe apparire il nuovo panorama occupazionale e sociale in un'economia decarbonizzata) e il "processo" (come arrivarci partendo dalle realtà socio-economiche attuali). Mentre si comprende in quali circostanze concrete una equa transizione dovrebbe avvenire, al contempo si riconosce anche la necessità di affrontare le attuali disuguaglianze nelle società; questo potrebbe essere addirittura una condizione preliminare per questo tipo di transizione. Per evitare che il concetto di giusta transizione diventi un'idea elitaria per le società ricche e democratiche del Nord globale, è necessario affrontare le questioni della giustizia climatica e ambientale sia nelle relazioni tra Nord e Sud globale, sia all'interno di queste società. L'interpretazione ampia della giusta transizione si espande quindi da una narrativa che originariamente si riferiva a un'economia sviluppata a una globale. Stevis e Felli (2015) sollevano la domanda molto rilevante: "giusta transizione per chi?". Essi evidenziano che tra i sindacati globali esistono diverse visioni, che spaziano da quelle che si concentrano sulla giusta transizione nei settori concreti dei loro membri a quelle che propongono cambiamenti fondamentali nell'economia politica globale e sostengono una giusta transizione per tutti. La giusta transizione rappresenta una sfida inusuale per il campo delle relazioni industriali: rispetto a tematiche che tradizionalmente hanno contrapposto chi difende gli interessi del lavoro e chi quelli del capitale, in questo caso si tratta di un obiettivo condiviso nell'interesse dell'umanità. Allo stesso tempo, raggiungere questo obiettivo rappresenta una sfida enorme per il mondo del lavoro, poiché le transizioni occupazionali a livello di posti di lavoro si manifestano all'interno del tradizionale nesso capitale-lavoro, con modelli di riorganizzazione simili (ad esempio, riduzione dell'occupazione, transizioni lavorative, maggiore flessibilità e pressione lavorativa) a quelli contro cui i sindacati normalmente agiscono per difendere gli interessi dei lavoratori. Esiste un'apparente contraddizione tra la principale competenza dei sindacati nella gestione delle conseguenze del cambiamento e il loro

contemporaneo impegno a promuovere questo cambiamento. Accettare la sfida di una transizione ecologica mina potenzialmente l'azione di rappresentanza del sindacato. I sindacati a livello nazionale o sovranazionale hanno promosso il concetto di transizione giusta nel contesto del cambiamento climatico. Tuttavia, i sindacati operativi sul campo – a livello locale, regionale, settoriale o aziendale – si scontrano con la sua implementazione nelle pratiche lavorative reali. Una contraddizione molto simile avviene anche per le associazioni di rappresentanza degli imprenditori: accettando l'obiettivo di una economia neutrale dal punto di vista climatico potenzialmente deteriorano la loro rappresentanza nei confronti di quelle imprese che maggiormente subiranno le esternalità negative della transizione (ad esempio nel contesto dell'automotive). In altre parole, il concetto di transizione equa è diventato molto più complesso e sfaccettato: ha un obiettivo generale comune, ma con conflitti di interessi nella sua implementazione sul campo. È qui che il ruolo dei sindacati, delle relazioni industriali e del dialogo sociale è fondamentale. Né i datori di lavoro né i sindacati sul campo hanno un interesse immediato nel fissare obiettivi ambiziosi di politica di sostenibilità climatica, almeno nel breve termine. Gli obiettivi, l'ambizione e il motore del cambiamento provengono dalle sfere politiche superiori, a livello intergovernativo o governativo, mentre il dialogo sociale a livelli inferiori rimane uno strumento chiave per trovare i mezzi di implementazione più equilibrati. La capacità dei sindacati di gestire e bilanciare questo cambiamento epocale può contribuire al loro potenziamento futuro. Non a caso Stevis et al. (2015) osservano che un'attenzione crescente dei sindacati e più in generale degli attori delle relazioni industriali, alla transizione giusta abbia un significativo potenziale elevatissimo, in quanto i sindacati hanno due secoli di esperienza nel gestire situazioni politico-economiche complesse e nel cercare di produrre alternative più giuste alle situazioni esistenti.

La competenza del sindacato e dell'associazionismo datoriale, ricomposti nel confronto sociale all'interno delle relazioni industriali, deriva dalla forza dell'intermediazione, un modello che negli ultimi decenni ha subito pesanti contraccolpi: il dialogo sociale, il confronto e la concertazione fra i governi e le organizzazioni sindacali, imprenditoriali o di categoria, le associazioni culturali e gli altri corpi intermedi viene oggi spesso declassato a strumento di vecchie logiche corporative. A riprova di questa involuzione subita dall'intermediazione vi è la crisi di rappresentanza dei suoi attori economici. Schnabel (2020), passando in rassegna lo stato dell'arte in diversi paesi e regioni, sostiene che l'adesione ai sindacati e la densità sindacale, così come la copertura contrattuale, sono diminuite nella maggior parte dei paesi e che la contrattazione collettiva è diventata più decentralizzata negli ultimi decenni. Tuttavia, c'è una notevole variazione tra i paesi e tra i diversi indicatori di sindacalizzazione e contrattazione collettiva. I sindacati rimangono soggetti politici di tutela tra i più rappresentativi: nei soli paesi dell'OCSE, circa 82 milioni di lavoratori erano membri di un sindacato

nel 2018 e circa 160 milioni di lavoratori erano coperti da accordi collettivi conclusi a livello nazionale, regionale, settoriale, professionale o aziendale (OCSE 2019). Sebbene sia molto complicato misurare la rappresentanza sindacale in Italia a causa dell'assenza di una legge sulla rappresentanza effettiva, le stime più accreditate finora in circolazione sono quelle prodotte dell'OECD, che per il caso italiano si basano esclusivamente sulle dichiarazioni delle tre maggiori confederazioni sindacali – Cgil, Cisl e Uil –, e che riportano separatamente il loro numero di lavoratori attivi e pensionati iscritti. Sommando il numero dei lavoratori attivi sindacalizzati delle tre confederazioni e dividendo per il totale dei lavoratori dipendenti si ottiene il tasso di sindacalizzazione nel paese. Secondo queste stime, in Italia, circa un lavoratore su tre è membro di un sindacato. Un numero che rimane fra i maggiori in Europa, dietro solo ai paesi scandinavi e al Belgio, ma che denota un pesante calo rispetto al passato: basti pensare che nel 1978 l'iscrizione al sindacato riguardava oltre 1 lavoratore su 2.



Anche per quanto riguarda le associazioni di rappresentanza degli imprenditori non mancano problemi e dibattiti sulla misurazione, testimoniati dall'assenza di un dato amministrativo omogeneo. L'indagine Inapp-Ril, condotta su un campione di circa 22.000 imprese fornisce alcune informazioni, seppure non di tipo amministrativo, come già detto anche poco sopra. L'indagine consente innanzitutto di considerare l'evoluzione nel tempo della quota di imprese che dichiarano di essere iscritte a un'associazione di categoria. Si registra un progressivo e importante calo del tasso di adesione: se nel 2005 circa il 64% delle imprese con almeno un dipendente dichiarava di essere associata, dieci anni dopo (nel 2015) la percentuale scende decisamente e solo il 44% circa continua a essere iscritta. La crisi dei corpi intermedi è evidente, ma alcune peculiarità del contesto odierno

nascondono la possibilità per queste organizzazioni di rilanciare il proprio ruolo, come affermano tra gli altri Bassanini et al. (2021): se è vero che negli ultimi decenni si è definita una ostilità diffusa nei confronti dei corpi intermedi che è stata primariamente alimentata dalle ideologie liberiste e populiste, e, più in generale, da una cultura dominante permeata di individualismo e di fiducia incondizionata nella disintermediazione sociale e politica, gli autori sottolineano come «oggi, queste ideologie stanno mostrando la loro incapacità di offrire risposte valide, soprattutto nelle crisi, ai bisogni delle persone e delle comunità. Il loro fallimento conferma la necessità del collante sociale rappresentato dagli enti intermedi. Ma la loro prova negativa non è sufficiente per ridare credibilità a queste organizzazioni. La prova che aspetta oggi queste ultime è ancora più insidiosa degli attacchi ideologici del recente passato; consiste nella capacità di rispondere alle sfide del presente e del futuro, di dare risposte positive non solo ai milioni di persone afflitte dalla mancanza dei beni essenziali della vita, ma a quelle ancor più numerose che sono disorientate dalle novità tecnologiche e dall'invasione di messaggi disordinati e spesso ingannevoli veicolati dai media o che sono impaurite dalle sfide della competizione globale, dalle minacce di impoverimento della classe media, dal rischio della perdita di identità». Rientra appieno tra queste sfide epocali citate dagli autori anche quella per una transizione dell'economia ad un paradigma maggiormente sostenibile. Per instaurare nuove modalità partecipative efficaci e affidabili nelle diverse sfere del lavoro e dell'economia, è cruciale che tutte queste entità trovino il modo di armonizzare le diverse forme di collaborazione collettiva con i bisogni e le aspettative delle persone, incoraggiandole a partecipare in modo informato e consapevole. Il nuovo protagonismo dei corpi intermedi nelle relazioni industriali e la concretizzazione del paradigma di una sostenibilità giusta sono, dunque, strettamente interconnessi: lo sviluppo sostenibile è un tema sociale di grande rilevanza che i corpi intermedi dovranno essere in grado di interpretare e influenzare, contribuendo in questo modo anche alla sua diffusione e, al contempo, alla loro stessa sopravvivenza, affermata attraverso una rinnovata capacità di interpretare bisogni e istanze collettive. Se la sostenibilità rappresenta il quadro di policy top down, il contributo dei corpi intermedi nella realizzazione di una transizione giusta, a partire dal rinvigorismento dell'attenzione dedicata al pilastro sociale nei contesti economico-produttivi, sostanzia il necessario movimento dialettico bottom-up, con cui si assegna agli individui e alle formazioni sociali dei livelli inferiori concreto protagonismo. Una tale visione non può prescindere dalla considerazione e dalla traduzione operativa del principio di sussidiarietà, che rappresenta un pilastro fondamentale nella struttura delle relazioni tra diversi livelli decisionali all'interno di una società. Esso sottolinea l'importanza di affrontare le questioni e prendere decisioni al livello più appropriato, garantendo libertà di contributo e azione ai livelli inferiori. In questo contesto, i corpi intermedi, come le associazioni di categoria, i sindacati, le

organizzazioni non governative e altre forme di aggregazione sociale, svolgono un ruolo cruciale, agendo come ponti tra i cittadini, che subiscono le decisioni, e le istituzioni centrali, che assumono gli indirizzi di policy e le decisioni. Le entità intermedie facilitano la partecipazione dei cittadini nel processo decisionale, portando avanti le loro esigenze e promuovendo interessi specifici. Un altro importante effetto del principio di sussidiarietà interpretato nel quadro dello sviluppo sostenibile e della transizione giusta riguarda la capacità di garantire che le decisioni siano prese il più vicino possibile ai cittadini e alle realtà locali, riflettendo al meglio le loro necessità e preferenze. Ciò promuove un senso di appartenenza e responsabilità tra i cittadini, rafforzando al contempo la legittimità e l'efficacia delle politiche pubbliche. In sintesi, adottare il principio di sussidiarietà e valorizzare attraverso di esso il ruolo dei corpi intermedi evidenzia come questi ultimi siano strategici per la costruzione di una governance inclusiva, responsabile e adattabile alle diverse sfide e opportunità che caratterizzano le società moderne, tra cui di certo la tensione al nuovo modello economico sostenibile. Se non interpretata in questa direzione, la giusta transizione rischia di divenire un'ulteriore sovrastruttura concettuale caratterizzata da vaghezza definitoria e scarsità di pragmatismo nel perseguimento di obiettivi concreti, esposta al tangibile rischio di generare ulteriore distanza tra grandi obiettivi politici sovranazionali e contesto reale.

Riassumendo quello che la letteratura argomenta rispetto al ruolo dei sindacati, e più in generale delle relazioni industriali, nella gestione della transizione giusta si può affermare che un loro rinnovato protagonismo potrebbe generare effetti positivi almeno in queste 4 direzioni:

1. Dimostrare le complessità di traduzione operativa dei principi della giusta transizione elaborati ai livelli sovra governativi e indicare le possibili alternative/soluzioni;
2. Esercitare la funzione educativa tipica dei corpi intermedi. Essa, che consiste nel sostenere il desiderio delle persone di costruire il bene comune e non accontentarsi di una logica corporativista, può fornire alla società gli strumenti adeguati a comprendere le logiche che costituiscono i presupposti della transizione ecologica;
3. Attenuare reazioni scorbutiche da parte del tessuto sociale di fronte a obiettivi che portano con sé numerose esternalità negative, se non ben governati, nel breve periodo, agendo il ruolo della intermediazione razionale;
4. Presidiare la concreta messa a terra dei principi della sostenibilità e in particolare del pilastro sociale nei contesti organizzativi, contribuendo all'individuazione di obiettivi, strategie di coinvolgimento e metriche per la misurazione, rendendo il processo partecipato.

Nel corso del capitolo IV, a fronte delle argomentazioni e dei dati rappresentati nel III capitolo, si tenterà di definire alcune strategie di policy per l'azione concreta del sindacato all'interno del complesso quadro fin qui descritto.

§6 Potenziale contributo e obiettivi della ricerca

L'ampia revisione della letteratura ha messo in evidenza una persistente asimmetria nell'attenzione riservata ai tre pilastri della sostenibilità, con un evidente squilibrio a favore delle dimensioni ambientale ed economica, mentre la componente sociale appare ancora sottovalutata, soprattutto nell'ambito degli studi organizzativi e aziendali. Questa carenza è ancor più evidente se si considerano i quadri di rendicontazione e valutazione adottati dalle imprese e dagli attori terzi, nei quali il lavoro e i lavoratori sono raramente considerati stakeholder centrali, nonostante la diffusione della stakeholder theory e i richiami sempre più pressanti al principio della transizione giusta.

Una delle principali difficoltà che ostacola lo sviluppo di un'adeguata agenda di ricerca sul pilastro sociale è legata ai problemi di misurazione: se esistono metriche consolidate e standardizzate per l'impatto ambientale ed economico, la misurazione della sostenibilità sociale risulta frammentata e poco comparabile. In particolare, mancano strumenti capaci di cogliere in modo sistematico e strutturato il punto di vista dei lavoratori, ovvero il loro vissuto, le loro aspettative e la loro valutazione delle pratiche aziendali. La letteratura esistente segnala un proliferare di approcci eterogenei, ma una sostanziale assenza di framework valutativi che integrino in modo esplicito la voce dei dipendenti.

Alla luce di questa lacuna, la presente ricerca intende proporre un duplice avanzamento: da un lato, la costruzione e sperimentazione di un set originale di indicatori in grado di misurare la sostenibilità sociale dal punto di vista dei lavoratori; dall'altro, la verifica empirica di ipotesi teoricamente fondate circa il ruolo attivo che forme strutturate di rappresentanza sindacale e stili partecipativi possono esercitare nel promuovere pratiche aziendali più coerenti con i bisogni sociali espressi dalla forza lavoro.

Nello specifico, il progetto di ricerca si articola attorno ai seguenti principali obiettivi:

- Costruzione di un quadro concettuale e operativo della domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori, attraverso l'elaborazione di un framework composto da 8 aree tematiche e 58 indicatori, sviluppato con il contributo di rappresentanti sindacali di diversi settori. Questo set di indicatori consente di dare voce alle aspettative del lavoro, con l'obiettivo di integrare tali dimensioni nei futuri modelli di valutazione sociale.

- Rilevazione, tramite survey somministrata a un campione di 778 lavoratori in 553 imprese lombarde, della percezione circa l'offerta aziendale in materia di sostenibilità sociale. Il confronto tra domanda e offerta consente di identificare aree di mismatch e fabbisogni non soddisfatti, offrendo spunti pratici per l'azione organizzativa e sindacale.
- Costruzione di indicatori sintetici tramite tecniche di analisi fattoriale (PCA), sia per la domanda che per l'offerta, e definizione di un indice di mismatch normalizzato che misura il disallineamento tra attese e pratiche. Questi strumenti rappresentano un primo tentativo di sistematizzare la misurazione della sostenibilità sociale percepita in chiave comparabile e replicabile.
- Integrazione dei dati percettivi con informazioni economico-finanziarie (AIDA) al fine di esplorare la relazione tra performance di sostenibilità sociale, redditività e produttività del lavoro, con particolare attenzione al potenziale ruolo abilitante delle pratiche socialmente responsabili.
- Test empirico di quattro ipotesi principali, che rappresentano il cuore dell'analisi quantitativa presentata nel Capitolo III. In particolare, si analizza l'effetto della presenza di rappresentanza sindacale (RSU/RSA) e del livello di partecipazione interna percepita:
 - sull'offerta aziendale di sostenibilità sociale;
 - sul grado di mismatch tra domanda e offerta percepita.

Attraverso l'utilizzo di modelli di regressione lineare con errori clusterizzati e modelli ad effetti misti (multilevel), si intende verificare se tali elementi organizzativi influenzino in modo significativo la coerenza e l'efficacia delle politiche aziendali di sostenibilità sociale.

Nel loro insieme, questi obiettivi mirano a colmare un vuoto conoscitivo rilevante nella letteratura sulla sostenibilità, fornendo un contributo sia teorico che applicativo. La ricerca intende, da un lato, proporre un nuovo punto di vista per l'analisi della sostenibilità sociale centrato sui lavoratori, dall'altro, fornire strumenti utili alla contrattazione collettiva, alle policy pubbliche e alle strategie aziendali, in una prospettiva di transizione equa e partecipata.

La descrizione più dettagliata della metodologia, degli strumenti e dei risultati ottenuti verranno presentati nei capitoli II e III. Al IV capitolo, invece, verrà lasciato il compito, a fronte dei risultati empirici ottenuti, di definire alcune potenziali vie di sviluppo in termini di policy, in particolare con riferimento all'azione dei corpi intermedi nell'alveo delle relazioni industriali.

CAPITOLO II – Analisi descrittive: i risultati della survey Introduzione

Introduzione

Il presente capitolo ha l'obiettivo di presentare e analizzare in modo sistematico i risultati derivanti dalla survey somministrata a un campione di lavoratori occupati in imprese localizzate sul territorio lombardo. L'indagine costituisce la base per il cuore empirico dell'intero lavoro, il capitolo III, con i modelli econometrici, e mira a restituire una fotografia dettagliata della domanda e dell'offerta di sostenibilità sociale così come percepite dai lavoratori, con un focus particolare sul ruolo della rappresentanza sindacale e della partecipazione organizzativa.

Nella prima parte del capitolo, viene offerta una panoramica delle principali caratteristiche del campione, con riferimento a variabili socio-demografiche, professionali e attitudinali. Segue l'analisi descrittiva delle otto aree tematiche individuate per misurare la sostenibilità sociale in azienda, sia dal lato della domanda (aspettative dei lavoratori) sia da quello dell'offerta (pratiche percepite). Mediante l'impiego di statistiche descrittive e rappresentazioni grafiche, si analizzano le distribuzioni delle risposte e i principali pattern emergenti.

Questa fase esplorativa ha una duplice funzione: da un lato, consente di cogliere i tratti salienti delle percezioni espresse dai lavoratori e le eventuali criticità nei diversi ambiti tematici; dall'altro, costituisce la base conoscitiva per le analisi inferenziali del Capitolo III, dove le ipotesi teoriche formulate verranno testate tramite modelli econometrici.

§1 La survey e la tipologia di dati raccolti

Per indagare il fenomeno della sostenibilità sociale a partire da una prospettiva ancora poco esplorata – quella dei lavoratori – il presente studio si fonda su un'indagine empirica condotta mediante survey. Questo approccio metodologico è stato scelto in quanto consente di raccogliere in modo diretto, sistematico e standardizzato le percezioni soggettive, le esperienze lavorative e le valutazioni individuali in merito alle politiche aziendali di sostenibilità sociale. Rispetto ad altre fonti, come le banche dati amministrative o i bilanci di sostenibilità, lo strumento della survey permette di accedere al punto di vista interno dei lavoratori, restituendo una rappresentazione più aderente alla realtà organizzativa quotidiana e alle dinamiche sociali vissute.

La somministrazione è avvenuta attraverso un questionario digitale, ritenuto il formato più adeguato per garantire l'anonimato dei rispondenti e favorire la raccolta di dati completi, coerenti e comparabili. Il campione è stato selezionato utilizzando il database fornito da CISL Lombardia, una

delle principali organizzazioni sindacali confederali attive sul territorio regionale, che rappresenta complessivamente oltre 427.000 lavoratori¹. Dalla banca dati gestionale del sindacato sono stati estratti 20.267 contatti riferiti a lavoratori del settore privato, operanti in imprese con sede in Lombardia, per i quali erano contemporaneamente disponibili il contatto e-mail personale e il codice fiscale dell'azienda datrice di lavoro.

La disponibilità del codice fiscale dell'impresa è risultata strategica per l'obiettivo del progetto, che prevede l'integrazione delle informazioni raccolte tramite survey con dati di fonte secondaria – in particolare dati strutturali ed economico-finanziari delle imprese – provenienti da banche dati esterne (ad es. AIDA). L'interoperabilità tra queste fonti consentirà di analizzare le relazioni tra sostenibilità sociale, configurazioni organizzative e variabili economiche, offrendo un quadro più articolato delle condizioni che favoriscono (o ostacolano) pratiche sostenibili orientate al lavoro.

La somministrazione della survey è avvenuta esclusivamente tramite invio via e-mail ai contatti selezionati, secondo una modalità di rilevazione online che ha garantito l'anonimato, la standardizzazione delle risposte e una più agevole gestione dei dati raccolti. Il questionario, articolato in 22 domande di diversa tipologia (scelte multiple, checkbox, matrici con scale di valutazione Likert e matrici semplici), è stato progettato per esplorare in profondità vari aspetti della sostenibilità sociale dal punto di vista dei lavoratori, articolandosi in cinque sezioni principali.

Tali sezioni sono state concepite per rispondere a tre macro-obiettivi analitici:

- Misurare la domanda di sostenibilità sociale: attraverso un insieme di item tematici si è inteso costruire indicatori sintetici e strutturati in grado di esprimere i bisogni, le priorità e le aspettative dei lavoratori rispetto a pratiche e politiche aziendali in ambito sociale.
- Misurare l'offerta di sostenibilità sociale: mediante una batteria di quesiti paralleli è stato possibile rilevare la percezione dei lavoratori in merito al grado di attuazione concreta delle politiche aziendali riferite alla sostenibilità sociale, con l'obiettivo di costruire un indicatore che rappresenti l'offerta percepita da ciascun rispondente.
- Misurare partecipazione e rappresentanza sindacale: il questionario include domande specifiche volte a rilevare il livello di coinvolgimento del lavoratore nella vita organizzativa – declinato in dimensioni gestionali, consultive, organizzative e talvolta

¹ Dati forniti dall'Ufficio Tesseramento Cisl Lombardia, 2022.

economiche – nonché la presenza o meno di forme strutturate di rappresentanza sindacale (RSU/RSA) all'interno dell'impresa.

Di seguito si riportano nel dettaglio le aree tematiche che costituiscono lo strumento di rilevazione:

1. Informazioni socio-demografiche: in questa sezione vengono raccolti dati circa l'età dell'intervistato, il genere, la dimensione dell'impresa presso cui è impiegato, la RAL annua, il titolo di studio, la tipologia contrattuale applicata e l'inquadramento;
2. Sensibilità, aspettative e timori nei confronti della transizione ecologica: attraverso 4 domande specifiche sono qui raccolte informazioni circa la sensibilità degli intervistati rispetto alle 3 dimensioni fondamentali della sostenibilità (ambientale, sociale, governance), nonché i principali timori/aspettative sull'impatto che la transizione sta avendo e avrà in riferimento al proprio contesto occupazionale;
3. Fabbisogni degli addetti in materia di sostenibilità sociale: in questa sezione vengono presentate ai lavoratori 8 aree tematiche legate alla sostenibilità sociale in azienda e 58 relative sub tematiche, consultabili nel dettaglio in appendice. Per ciascuna sub tematica l'intervistato è invitato a definire l'importanza che la singola misura riveste per sé, in una scala da 1 a 4 (per niente, poco, abbastanza, molto);

Tabella: Aree tematiche e sub-tematiche del questionario

Aree tematiche	Numero di sub tematiche contenute del questionario
Equità e qualità del lavoro	5
Welfare aziendale/contrattuale	15
Formazione continua e sviluppo del personale	4
Salute, sicurezza e clima aziendale	10
Parità di genere	5
Diversity e inclusion	8
Comunicazione e trasparenza	4
Impatto sul territorio	7

4. Azioni aziendali in materia di sostenibilità sociale: gli intervistati sono chiamati a esprimersi nuovamente sulle medesime 8 tematiche e 58 sub tematiche, questa volta indicando il loro punto di vista rispetto a quanto le singole misure siano sviluppate dalle aziende, esprimendo giudizi in una scala da 1 a 4 (misura assente/non so, misura poco sviluppata, misura abbastanza sviluppata, misura molto sviluppata);

5. Partecipazione dei lavoratori all'organizzazione dell'impresa come peculiare misura di sostenibilità sociale: all'interno di una matrice apposita gli intervistati esprimono il grado di presenza/sviluppo di pratiche di partecipazione all'interno dell'impresa. Gli item presentati rappresentano 4 specifiche forme partecipative tratte dalla proposta di legge di iniziativa popolare "La partecipazione al lavoro" depositata dalla CISL in parlamento il 27 novembre 2023: partecipazione consultiva, partecipazione gestionale, partecipazione organizzativa, partecipazione finanziaria.
6. Presenza e ruolo del sindacato: 2 domande specifiche indagano la presenza in azienda di una rappresentanza sindacale strutturata (RSU/RSA) e l'opinione dei lavoratori sul ruolo del sindacato nella gestione contrattuale e non della giusta transizione ecologica.

La survey ha generato un dataset complesso, ricco di informazioni fornite dagli intervistati: poiché le risposte alle domande cardine del questionario, ovvero su fabbisogni e azioni sostenibilità e sulle esperienze partecipative presentavano scale qualitative, motivate da una più facile comprensione da parte dell'intervistato, in fase di analisi si è primariamente agito convertendo la mole informativa in dati quantitativi. Durante l'esposizione dei risultati, verrà esplicitato di volta in volta quali scale di conversione si sono utilizzate e quali manipolazioni si sono esercitate (esempio: criteri con cui si sono costruiti indicatori sintetici di varia natura).

§2 Gli obiettivi dell'analisi descrittiva in relazione alle ipotesi

A partire dalla definizione dell'oggetto di studio e dalla revisione della letteratura riportata nel Capitolo I, questo capitolo presenta una prima analisi descrittiva dei dati raccolti, con l'obiettivo di offrire un'esplorazione preliminare delle relazioni tra le principali dimensioni concettuali indagate. L'analisi si è proposta, in particolare, di evidenziare tendenze ricorrenti, pattern associativi e distribuzioni significative che potessero orientare le successive fasi inferenziali e fornire un primo riscontro empirico sulla coerenza interna del disegno di ricerca.

La struttura del questionario e la selezione degli item sono state guidate da ipotesi teoriche ben definite, relative a come i lavoratori percepiscono e vivono la sostenibilità sociale nei contesti organizzativi. L'analisi descrittiva, pertanto, non ha avuto finalità di verifica causale, ma ha contribuito a delineare un quadro informativo utile per valutare la solidità empirica delle dimensioni esplorate e per affinare le strategie di modellizzazione impiegate nel capitolo successivo. Attraverso l'integrazione tra i dati della survey e le informazioni economico-finanziarie estratte dal database AIDA, si è proceduto alla costruzione di indicatori mirati per cinque fenomeni chiave che, sulla base

delle ipotesi formulate, risultano potenzialmente interconnessi. Tali fenomeni, che costituiscono l'asse portante del progetto di ricerca, sono:

1. La domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori
2. L'offerta percepita di sostenibilità sociale da parte delle imprese
3. Il mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale
4. La presenza strutturata della rappresentanza sindacale (RSU/RSA)
5. Il livello di partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale

Queste cinque dimensioni verranno analizzate più in profondità nel Capitolo III attraverso modelli statistici multivariati volti a testare in modo sistematico le ipotesi formulate.

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha permesso di delineare un insieme di questioni teoriche ancora poco esplorate nel dibattito sulla sostenibilità sociale delle imprese, in particolare per quanto riguarda il ruolo del lavoro e della rappresentanza sindacale nella definizione e implementazione delle politiche aziendali. A partire da questa lacuna, il presente studio ha sviluppato un percorso di indagine empirica che muove dalla costruzione di una strumentazione originale – una survey somministrata a un ampio campione di lavoratori – e dall'elaborazione di una griglia di indicatori tematici riconducibili a otto aree chiave della sostenibilità sociale.

L'obiettivo di questa fase del lavoro è stato duplice: da un lato, descrivere la domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori, ovvero le priorità espresse in termini di bisogni, valori e attese rispetto alla condotta dell'impresa; dall'altro, rilevare l'offerta percepita, cioè le pratiche aziendali che i lavoratori osservano come presenti o assenti nel contesto in cui operano. Questa doppia lettura ha consentito di costruire indicatori sintetici in grado di rappresentare, con una base statistica solida, il grado di coerenza o disallineamento (mismatch) tra aspettative e azioni.

Su questa base si è articolata l'elaborazione di quattro ipotesi di ricerca, che guidano il passaggio dall'analisi descrittiva a quella inferenziale. Le ipotesi si concentrano su due determinanti organizzative centrali – la presenza di una rappresentanza sindacale strutturata e il livello di partecipazione dei lavoratori – e ne esplorano l'associazione con due dimensioni dipendenti: (1) l'intensità dell'offerta percepita di sostenibilità sociale e (2) il grado di mismatch tra domanda e offerta. Più specificamente, si ipotizza che:

- la presenza sindacale sia associata a un'offerta più elevata e a un minor disallineamento;
- il coinvolgimento partecipativo dei lavoratori rafforzi questi esiti, in quanto leva per rendere più coerenti e rispondenti le politiche aziendali rispetto ai bisogni interni.

Tali ipotesi costituiscono il ponte analitico tra il quadro teorico costruito nel primo capitolo e i modelli econometrici presentati nel terzo, fondando l'indagine empirica su un impianto teorico robusto e su un'esplorazione sistematica dei dati raccolti.

§3 Le caratteristiche del campione

La somministrazione del questionario è avvenuta nel mese di giugno 2024: si sono registrate 1.715 compilazioni di cui 778 complete (45,4%) e utilizzate nel dataset su cui sono state condotte le analisi. Tutti i questionari che registravano risposte parziali sono stati scartati dal processo di analisi. I lavoratori intervistati sono distribuiti in 553 imprese differenti, afferenti a 264 settori merceologici del comparto privato, considerando i codici ATECO a 6 cifre (massimo livello di approfondimento). Riclassificando le imprese in cui sono occupati i partecipanti alla rilevazione utilizzando il codice ATECO a 2 cifre si ottengono 18 settori rappresentati. Il settore maggiormente rappresentato è la manifattura, che rappresenta il 69,8% degli intervistati e il 71,8% delle imprese.

Settori (ATECO 2 cifre)	N°	freq. %	N°	freq. %
	lavoratori		imprese	
Attività manifatturiere	543	69,8%	397	71,8%
Commercio	74	9,5%	47	8,5%
Sanità e assistenza sociale	33	4,2%	15	2,7%
Costruzioni e ingegneria	29	3,7%	23	4,2%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	18	2,3%	16	2,9%
Noleggìo, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	18	2,3%	13	2,4%
Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	16	2,1%	7	1,3%
Trasporto e magazzinaggio	10	1,3%	10	1,8%
Altre attività di servizi	9	1,2%	3	0,5%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	6	0,8%	5	0,9%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	5	0,6%	3	0,5%
Attività immobiliari	4	0,5%	4	0,7%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	3	0,4%	3	0,5%
Servizi di informazione e comunicazione	3	0,4%	2	0,4%
Attività finanziarie e assicurative	2	0,3%	1	0,2%

Non definibile	2	0,3%	1	0,2%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1	0,1%	1	0,2%
Estrazione di minerali da cave e miniere	1	0,1%	1	0,2%
Istruzione	1	0,1%	1	0,2%
Totale complessivo	778		553	

Procedendo ad un ulteriore accorpamento, finalizzato a definire macro-livelli settoriali, si ottiene che il 72,2% degli intervistati lavora in imprese del settore industriale e il 24,0% nel settore terziario. Decisamente meno rappresentati i comparti delle costruzioni (3,7%) e quelli del settore primario (0,1%). Anche guardando alla distribuzione delle unità statistiche considerate come singole imprese si osserva una preponderanza del settore industriale (74,4%), seguito dal terziario (20,8%), delle costruzioni e ingegneria (4,2%). Residuale il primario (0,2%).

Macro-settori	N° lavoratori	freq. %	N °	freq. %
			imprese	
Industria	560	72,0%	413	74,7%
Terziario	186	23,9%	115	20,8%
Costruzioni e ingegneria	29	3,7%	23	4,2%
Non definibile	2	0,3%	1	0,2%
Primario	1	0,1%	1	0,2%
Totale complessivo	778		553	

La sovra rappresentazione del settore industriale suggerisce la necessità di un approfondimento specifico, volto a definire quali sono i comparti manifatturieri più frequentemente rappresentati nel campione. La tabella di frequenza mostra come il 25,8% degli intervistati del settore manifatturiero provengano dal comparto metalmeccanico, il 20,3% da quello chimico-gomma-plastica, il 14,5% da quello della produzione di macchinari, il 9,8% dal comparto elettronico. Questi 4 settori da soli occupano oltre il 70% degli intervistati e rappresentano oltre il 70% delle imprese.

Comparti manifatturieri	N° lavoratori	freq. %	N° imprese	freq. %
Industria metalmeccanica	140	25,8%	104	26,2%

Industria chimica-gomma-plastica	110	20,3%	78	19,6%
Industria dei macchinari	79	14,5%	68	17,1%
Industria elettronica	53	9,8%	38	9,6%
Industria dei mezzi di trasporto	48	8,8%	24	6,0%
Industrie tessili	47	8,7%	37	9,3%
Industrie alimentari	16	2,9%	13	3,3%
Industria farmaceutica	15	2,8%	10	2,5%
Altre industrie manifatturiere	10	1,8%	10	2,5%
Industria delle bevande	9	1,7%	3	0,8%
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	6	1,1%	3	0,8%
Industria del legno-arredo	5	0,9%	4	1,0%
Industria carta e stampa	4	0,7%	4	1,0%
Industria farmaceutica	1	0,2%	1	0,3%
Totale complessivo	543		397	

Dal punto di vista geografico, tutti i lavoratori intervistati sono occupati in unità locali situate sul territorio lombardo: tale informazione è primariamente ricostruibile a partire dalla natura stessa della campionatura, che si è basata sulla fornitura dei dati di contatto dei lavoratori da parte delle Federazioni sindacali della Cisl Lombardia, che associano esclusivamente lavoratori impiegati in unità locali dislocate sul territorio lombardo. Tuttavia, attraverso l'incrocio dei dati relativi alla ragione sociale e il dataset AIDA, è stato possibile mappare la provenienza delle 553 imprese sulla base della sede legale. Delle 545 aziende individuate attraverso la banca dati AIDA, la maggioranza, pari a 465 imprese, risulta avere la propria sede legale situata nella regione Lombardia. Le restanti 80 aziende si distribuiscono invece in altre regioni del territorio nazionale. Per un piccolo numero di imprese, precisamente 8, non è stato possibile ricostruire in modo completo il match tra i dati disponibili e la loro effettiva collocazione, a causa di informazioni mancanti o incomplete nei registri.

Queste imprese sono state dunque escluse dall'analisi relativa alla dislocazione geografica delle sedi legali. Dal punto di vista occupazionale, le sole imprese con sede legale in Lombardia occupano 205.096 dipendenti². Il totale delle 545 aziende analizzate occupano 334.895 addetti.

Distribuzione geografica delle sedi legali sul territorio Lombardia

Provincia	N° imprese
Milano	141
Bergamo	108
Brescia	58
Varese	42
Monza e della Brianza	29
Lecco	28
Como	28
Cremona	11
Pavia	7
Mantova	6
Sondrio	4
Lodi	3
Tot. Lombardia	465

Distribuzione geografica delle sedi legali sul territorio Resto d'Italia

Provincia	N° imprese
Torino	10
Roma	8
Bologna	6
Trento	6
Vicenza	5
Firenze	4
Bolzano/Bozen	3
Reggio nell'Emilia	3
Verona	3
Ancona	2
Cuneo	2
Novara	2
Parma	2
Pordenone	2
Rimini	2
Alessandria	1
Ascoli Piceno	1
Asti	1
Avellino	1
Catania	1
Cosenza	1
Forlì-Cesena	1

² Fonte: AIDA (dipendenti indicati nel bilancio dell'ultima annualità disponibile)

Isernia	1
Latina	1
Modena	1
Napoli	1
Padova	1
Perugia	1
Pesaro Urbino	1
Pisa	1
Salerno	1
Savona	1
Teramo	1
Valle d'Aosta	1
Venezia	1
Tot. Resto d'Italia	80

Non identificate	8
Tot.	553

Nelle prossime pagine verranno illustrate le principali caratteristiche socio-demografiche del campione dei rispondenti all'indagine, al fine di fornire un quadro dettagliato della composizione del gruppo esaminato. Questa analisi preliminare è cruciale per comprendere meglio il contesto in cui si collocano le risposte e valutare la rappresentatività del campione rispetto alla popolazione di riferimento. Verranno esaminati aspetti quali l'età, il genere, il livello di istruzione, l'area geografica di residenza e informazione relative all'occupazione dei partecipanti, con particolare attenzione alle variabili che possono influenzare le opinioni e i comportamenti indagati. Tutte queste informazioni sono ricavate dalle risposte alla prima sezione del questionario anonimo. Questi dati forniranno una base solida per interpretare i risultati dell'indagine, consentendo di identificare eventuali tendenze o differenze significative tra sottogruppi socio-demografici all'interno del campione.

Nell'analisi dei dati relativi al questionario da una prospettiva di genere emerge che la componente maschile del campione è prevalente rispetto a quella femminile. In particolare, il numero di rispondenti di sesso maschile (65,3%) supera quello delle donne (34,4%), evidenziando una maggiore partecipazione degli uomini all'indagine che si può motivare a partire dalle caratteristiche settoriali del campione, che è composto in quota maggioritaria da addetti occupati nei comparti manifatturieri, dove l'occupazione maschile risulta tradizionalmente prevalente. Infine, un residuale 0,3% ha preferito non rilasciare informazioni sul genere.

Genere degli intervistati	
Uomo	65,3%
Donna	34,4%
Preferisco non dichiarare	0,3%

Dal punto di vista anagrafico l'età media dei partecipanti alla survey è di 48,7 anni, in linea con l'età media degli associati attivi alla Cisl Lombardia, tra i quali è stato selezionato il campione, che si attesta nel 2022 a 47,2 anni³, e leggermente più elevata dell'età media dei lavoratori italiani rilevata dall'ISTAT che si attesta attorno ai 45 anni. Da un punto di vista generazionale, la quota preponderante (66,2%) di rispondenti appartiene alla cosiddetta generazione X (44-59); tuttavia è ben rappresentata (23,4%) anche la generazione Y (28-43), in cui si riconoscono molti lavoratori giovani e da poco nel mercato del lavoro. Residuale (1,8%) la quota di partecipanti alla survey con età inferiore ai 27 anni (generazione Z). la composizione per età del campione rappresenta in gran parte l'attuale struttura del mercato del lavoro italiano, in cui, nonostante l'attenzione ai giovani, il 55% della forza lavoro è rappresentato da generazioni precedenti, ponendo nuove sfide rispetto all'age management. Anche il tema e gli approcci alla sostenibilità non sono esenti dal presentare complicazioni dal punto di vista generazionale.

Generazioni degli intervistati	
Generazione Z (under 27)	1,8%
Generazione Y (28-43)	23,4%
Generazione X (44-59)	66,2%
Babyboomers (60-78)	8,6%
Media	48,7
Valore minimo	20
Valore massimo	66
Deviazione standard	8,9

In queste righe vengono presentate le analisi descrittive relative al titolo di studio dei partecipanti al questionario, con l'obiettivo di fornire una panoramica completa del livello di istruzione del campione esaminato. La distribuzione del titolo di studio è una variabile chiave che consente di comprendere meglio le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti e di valutare se e come il grado di istruzione possa influenzare le loro opinioni, comportamenti o preferenze in merito ai temi trattati nell'indagine, in particolar modo rispetto al parere generale sulla transizione ecologica e sulle potenziali esternalità ad essa legate. L'analisi si concentra sulla suddivisione dei partecipanti in base

³ Dati forniti dall'Ufficio Tesseramento Cisl Lombardia, 2023.

ai principali livelli di istruzione (scuola dell'obbligo, diploma di scuola superiore, laurea triennale, laurea magistrale o equivalente, dottorato), permettendo di identificare eventuali tendenze o differenze significative tra i vari gruppi educativi. Osservando le risultanze, il campione si presenta eterogeneo anche dal punto di vista del titolo di studio dei lavoratori intervistati, con una preponderanza di soggetti con medio-basso livello di istruzione: l'85,0% non è in possesso di una laurea e il 26,7% nemmeno di un diploma di scuola superiore. i laureati rappresentano solo il 15,1% degli intervistati.

Titolo di studio degli intervistati	
Licenza media	26,7%
Diploma di scuola superiore	58,2%
Laurea triennale	5,5%
Laurea magistrale	8,4%
Oltre la laurea magistrale (PhD, Master di 2° livello)	1,2%

L'elevata presenza di lavoratori con licenza media e diploma di scuola superiore all'interno del campione analizzato può essere attribuita alla specifica composizione professionale dei partecipanti all'indagine, molti dei quali svolgono mansioni tecniche per le quali non è richiesto un titolo di studio universitario e ancor meno lo era al momento del loro ingresso nel mercato del lavoro, considerando l'età media elevata degli intervistati. In numerosi settori produttivi e industriali, infatti, le competenze necessarie per ricoprire ruoli tecnici o operativi venivano e vengono acquisite principalmente attraverso percorsi di formazione secondaria e professionale, piuttosto che attraverso percorsi accademici. La distribuzione dei titoli di studio nel campione risulta quindi coerente con le caratteristiche strutturali del settore lavorativo di riferimento e con le qualifiche richieste per le posizioni occupate dai rispondenti: il 53,0% dichiara di essere operaio, il 38,8% impiegato, il 4,9% quadro (il 3,2% preferisce non rispondere a questa domanda).

Tale ipotesi è avvalorata dalla relazione tra inquadramento e titolo di studio, verificabile anche per il dataset in oggetto. Convertendo la scala qualitativa relativa al titolo di studio in scala quantitativa ordinata (da 1 a 5) e facendo lo stesso per quella relativa all'inquadramento (da 1 a 3) e operando un'analisi di correlazione si nota, infatti, una significativa correlazione positiva tra ultimo titolo di studio conseguito e inquadramento lavorativo.

Variables	(1)	(2)
(1) education	1.000	
(2) inquadramento	0.462*	1.000

Nelle prossime righe verranno esposti i dati relativi ai redditi dei partecipanti al questionario di rilevazione, analizzati attraverso l'indicatore della Retribuzione Annua Lorda (RAL) per fasce che ricalcano gli scaglioni IRPEF (Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche) previsti dalla legge italiana. La RAL rappresenta un parametro chiave per comprendere la situazione economica dei rispondenti, in quanto fornisce una misura omnicomprensiva della loro remunerazione, includendo non solo lo stipendio base, ma anche eventuali bonus, premi e altre forme di compenso. L'analisi della RAL permetterà di delineare il profilo retributivo dei partecipanti, evidenziando eventuali differenze significative tra gruppi socio-demografici o professionali e fornendo una base solida per ulteriori approfondimenti riguardo all'impatto delle variabili reddituali sulle opinioni e sui comportamenti rilevati nell'indagine. I dati sulla RAL saranno quindi fondamentali per interpretare i risultati emersi e per contestualizzare le risposte fornite dai partecipanti nel quadro delle loro condizioni economiche.

Il 46,0% dei rispondenti, corrispondente alla fascia maggiormente rappresentata, dichiara una Retribuzione Annua Lorda (RAL) compresa tra 28.000 e 50.000 euro. A seguire, la seconda fascia più consistente è quella compresa tra 15.000 e 28.000 euro, con una percentuale del 39,5%. Decisamente meno rilevanti sono le categorie relative ai redditi più bassi, fino a 15.000 euro, che rappresentano il 9,0% del campione, e i redditi più alti, superiori a 50.000 euro, che costituiscono solo il 5,4%.

Fasce di Reddito Annuo Lordo (RAL)	
Fino a 15.000€	9,0%
Tra 15.000€ e 28.000€	39,5%
Tra 28.000€ e 50.000€	46,0%
Oltre 50.000€	5,4%

Procedendo con la presentazione delle analisi descrittive delle variabili socio-demografiche, emergono le prime associazioni significative tra queste variabili, che contribuiscono a delineare il profilo della condizione socio-economica dei lavoratori intervistati. Queste associazioni non solo arricchiscono la comprensione del campione analizzato, ma confermano anche alcune tendenze osservabili su scala più ampia. Ad esempio, è possibile osservare una correlazione positiva tra il reddito e il titolo di studio dei partecipanti, indicativa di una relazione in cui un livello di istruzione più elevato tende a essere associato a una retribuzione annua lordo più alta. Inoltre, tale correlazione si manifesta in modo ancora più marcato quando si considera l'inquadramento professionale degli intervistati. In altre parole, le posizioni lavorative con maggiori responsabilità e qualifiche più elevate

sono generalmente accompagnate da redditi più elevati, evidenziando una chiara connessione tra le competenze professionali e il compenso percepito. Questi risultati offrono un'importante conferma empirica delle dinamiche economiche e professionali che caratterizzano il mercato del lavoro, contribuendo a una comprensione più approfondita delle strutture retributive e delle opportunità di carriera. Per la matrice di correlazione che segue sono state riclassificati gli item qualitativi di 3 domande in scale ordinate. Le osservazioni sono 708, in quanto 70 intervistati hanno preferito non rilasciare informazioni circa il proprio reddito.

Variables	(1)	(2)	(3)
(1) RAL	1.000		
(2) education	0.294*	1.000	
(3) inquadramento	0.429*	0.468*	1.000

Dal punto di vista contrattuale, il campione analizzato è caratterizzato da una predominanza di lavoratori con contratti a tempo indeterminato, che costituiscono il 95,2% del totale. Questo dato evidenzia una sostanziale stabilità occupazionale tra i partecipanti all'indagine, che potrebbe essere spiegata dal fatto che la campionatura è stata effettuata a partire da membri di associazioni sindacali. I sindacati, infatti, tendono a rappresentare principalmente lavoratori con contratti a tempo indeterminato, poiché questi contratti offrono una maggiore stabilità occupazionale e, di conseguenza, sono più frequentemente associati a una partecipazione sindacale attiva.

Tipologia contrattuale degli intervistati	% lavoratori
A chiamata	0,1%
Altro	0,5%
Tempo determinato	4,1%
Tempo indeterminato	95,2%

Nelle righe che seguono si presenta l'analisi della distribuzione dei partecipanti al questionario in base alla classe dimensionale delle imprese in cui sono attualmente occupati. Questa analisi riveste un'importanza cruciale poiché la dimensione dell'impresa può influenzare significativamente le caratteristiche socio-economiche dei lavoratori, le dinamiche organizzative e le politiche aziendali adottate, nonché gli atteggiamenti e le pratiche di sostenibilità sociale. Esplorare come i lavoratori siano distribuiti tra le diverse categorie di imprese, suddivise per dimensione (piccole, medie e grandi), fornisce uno spaccato utile, in generale, per comprendere le differenze nei contesti lavorativi e nelle condizioni di impiego.

L'82,4% degli intervistati è impiegato in imprese di medio-grandi dimensioni: questa prevalenza è influenzata da un bias di campionamento derivante dalla banca dati degli associati al sindacato utilizzata per l'invio dell'indagine. Le imprese di grandi dimensioni tendono infatti a ospitare una maggiore densità di membri sindacali, poiché esse sono più frequentemente oggetto di relazioni industriali strutturate e di negoziazioni collettive, dove il tasso di sindacalizzazione risulta essere più elevato rispetto alle imprese di dimensioni più ridotte.

Secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023), le grandi imprese, che occupano più di 250 dipendenti, rappresentano una quota considerevole delle unità produttive coinvolte in attività sindacali, per via della loro complessità organizzativa e della maggiore incidenza di contratti collettivi. Pertanto, la concentrazione degli intervistati in imprese di medio-grandi dimensioni non solo riflette una caratteristica intrinseca della campionatura, ma suggerisce anche una rappresentazione distorta della realtà lavorativa più ampia, in cui le piccole e medie imprese, pur costituendo la maggioranza in termini numerici, impiegano lavoratori meno rappresentati nelle associazioni sindacali. Tuttavia, va rimarcata la presenza di un considerevole 17,6% di lavoratori impiegati in aziende di piccole dimensioni, che attenua l'azione del bias dimensionale.

Anche considerando come unità statistiche le imprese e non i lavoratori, emerge una preponderanza di contesti organizzativi medio-grandi (78,2%) e una presenza inferiore di piccole imprese (21,7%).

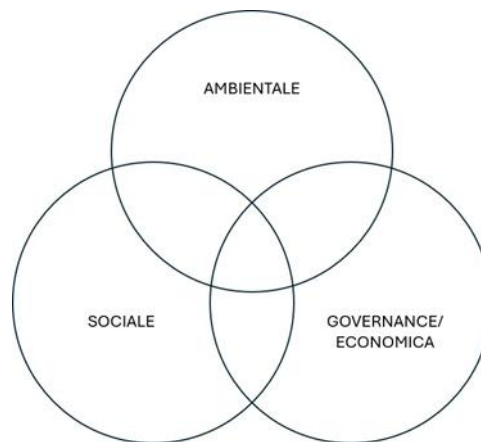
Dimensione aziendale	Distrib. lavoratori	Distrib. imprese
Grande impresa (oltre 250 dipendenti)	45,9%	37,1%
Media impresa (da 50 a 249 dipendenti)	36,5%	41,1%
Piccola impresa (fino a 49 dipendenti)	17,6%	21,7%

In conclusione, di questo paragrafo, l'analisi descrittiva dei dati socio-anagrafici dei partecipanti al questionario ha fornito un quadro dettagliato delle caratteristiche demografiche e professionali del campione. La suddivisione per variabili quali età, genere, titolo di studio, classe dimensionale dell'impresa, ecc. ha rivelato tendenze significative e distribuzioni che possono influenzare le percezioni della transizione ecologica, della sostenibilità sociale e più in generale delle esperienze lavorative. I risultati ottenuti offrono una base solida per comprendere il contesto socio-economico dei lavoratori coinvolti nello studio. Nel paragrafo successivo, ci si concentrerà sugli intrecci tra queste variabili socio-anagrafiche e le risposte fornite dai partecipanti in merito alla loro visione della

transizione ecologica. Analizzando le risposte a domande specifiche sulla transizione ecologica poste nella seconda sezione della survey, il capitolo successivo intende rivelare se e come le variabili socio-anagrafiche modifichino le percezioni e le attitudini dei lavoratori verso la sostenibilità, fornendo ulteriori spunti per comprendere le dinamiche di accettazione e resistenza ai processi di cambiamento in questo ambito all'interno del contesto lavorativo. Questo passaggio è cruciale per sviluppare una visione complessiva delle interazioni tra le caratteristiche individuali e le risposte ai temi della sostenibilità, contribuendo a una migliore comprensione delle implicazioni di tali cambiamenti per il mondo del lavoro.

§4 Transizione ecologica: la visione dei lavoratori

Secondo l'approccio mainstream la sostenibilità all'interno dei contesti organizzativi è interpretata attraverso 3 pilastri fondamentali: sostenibilità ambientale, sociale e di governance (o economica).



Una delle ipotesi teoriche fondanti di questo lavoro, come ampiamente discusso nel capitolo I, riguarda la scarsa attenzione e lo scarso livello di approfondimento che la ricerca e la prassi aziendale hanno fin qui dedicato al pilastro sociale, contrapposto all'urgenza e alla rilevanza strategica che questa dimensione può assumere per il benessere della collettività e delle comunità aziendali nel dettaglio. Pertanto, una delle domande incluse nel questionario somministrato ha esplorato il grado di sensibilità dei lavoratori nei confronti delle tre componenti fondamentali del framework analizzato. I dati raccolti indicano che, sebbene la sensibilità complessiva verso il tema della sostenibilità sia elevata, con una valutazione media di 87,6 su 100, esistono differenze significative nella percezione dell'importanza e dell'urgenza delle diverse dimensioni del framework.

L'analisi dei punteggi medi attribuiti ai tre pilastri distinti del framework rivela che il pilastro sociale emerge come quello maggiormente valorizzato dai lavoratori (91,0 su 100). Questo dato suggerisce che, sebbene ci sia una forte consapevolezza e preoccupazione per le questioni legate alla

sostenibilità, le dimensioni sociali, comprese le tematiche relative ai diritti dei lavoratori, all'uguaglianza e al benessere sociale, sono percepite come particolarmente cruciali. Questo risultato potrebbe riflettere una priorità percepita dai lavoratori verso la dimensione sociale rispetto agli aspetti ambientali ed economici del framework, indicando una possibile asimmetria nell'urgenza attribuita ai diversi aspetti della sostenibilità.

Lo score di sensibilità medio (in scala da 1 a 100) è stato ottenuto convertendo le valutazioni qualitative espresse dai lavoratori su ciascun pilastro su base percentuale. Di seguito la scala di conversione alla domanda “quanto sono importanti per te i seguenti aspetti della sostenibilità?”:

Opzioni qualitative fornite nella survey	Conversione quantitativa ai fini dello score
Per niente	1
Poco	2
Abbastanza	3
Molto	4

Per ciascuna unità statistica lo score è calcolato come: $\frac{\text{Giudizio espresso dal lavoratore (1-4)}}{4 \text{ (punteggio massimo)}} \times 100$

La tabella seguente mostra gli score di sensibilità alle aree della sostenibilità nel dettaglio:

Pilastri della sostenibilità	Score medio (1-4)	Score medio (1-100)
Sostenibilità sociale	3,6	91,0
Sostenibilità ambientale	3,5	88,6
Sostenibilità di Governance	3,3	83,2

A conferma della necessità di una rinnovata attenzione al pilastro sociale del costrutto di sostenibilità concorrono anche i dati di un'ulteriore domanda posta nella survey, che indaga il percepito dei lavoratori rispetto al ruolo del versante sociale nella contrattazione ai livelli nazionale e aziendale (I e II livello).

<i>Ritieni che la contrattazione nazionale/aziendale debba concentrarsi maggiormente sui temi legati alla sostenibilità sociale?</i>	
No	15,2%
Si	84,8%

La tabella mostra un dato molto significativo: l'84,8% degli intervistati ritiene che la contrattazione nazionale o aziendale debba concentrarsi maggiormente sui temi legati alla sostenibilità sociale. Questo risultato evidenzia un consenso schiacciante tra i partecipanti verso l'integrazione della sostenibilità sociale nelle dinamiche contrattuali, segno di un ruolo della contrattazione collettiva che sta evolvendo. In passato, la contrattazione si concentrava principalmente su aspetti economici come salari e orari di lavoro, tuttavia, con l'aumento delle aspettative sociali verso le imprese, i lavoratori chiedono una maggiore attenzione ai temi legati alla sostenibilità sociale, spostando il focus verso questioni non strettamente economiche (conciliazione vita-lavoro, benessere psico-fisico, welfare familiare, ecc.). Questo cambiamento riflette una tendenza verso modelli contrattuali più inclusivi e completi, che considerano la qualità della vita dei lavoratori all'interno e all'esterno dell'azienda. Una ulteriore possibile interpretazione richiama al ruolo mitigatore del pilastro sociale dinnanzi alle potenziali esternalità negative della transizione ecologica: in questo senso la sostenibilità sociale potrebbe agire come garante della giustizia e dell'equità tra i lavoratori, particolarmente nei confronti di quelli impiegati in settori particolarmente esposti.

Proprio in questo senso, i lavoratori sono stati interpellati riguardo alla loro percezione dell'impatto della transizione ecologica sul proprio contesto occupazionale. I risultati indicano che il 42,3% dei partecipanti considera la transizione ecologica come un'opportunità, suggerendo una visione positiva riguardo ai potenziali benefici e alle possibilità di crescita derivanti dall'adozione di pratiche sostenibili. In contrasto, il 35,4% percepisce la transizione come una necessità imposta dalle circostanze esterne, riflettendo una visione più pragmatica che riconosce la transizione ecologica come un obbligo derivante dalle pressioni ambientali e normative. La percentuale di lavoratori che considera la transizione ecologica come un rischio è relativamente modesta, attestandosi in media al 6,2%. Questo dato indica che, sebbene vi siano preoccupazioni riguardo agli effetti potenzialmente negativi, tali preoccupazioni non sono diffuse in modo prevalente tra il campione analizzato. Inoltre, il 16,2% dei partecipanti ha dichiarato di non essere in grado di esprimere un giudizio informato sulla questione, suggerendo una certa incertezza o mancanza di informazioni specifiche sull'argomento.

Questi risultati offrono uno spaccato utile per comprendere le diverse percezioni della transizione ecologica da parte dei lavoratori, rivelando una prevalente interpretazione positiva o necessaria, ma anche evidenziando un significativo gruppo di lavoratori con incertezze. L'analisi di queste percezioni sarà cruciale per gli approfondimenti successivi, che esamineranno in dettaglio come le opinioni dei lavoratori riguardo alla transizione ecologica si intrecciano con le caratteristiche socio-demografiche

e professionali, e come queste percezioni possano influenzare le dinamiche organizzative e le strategie di implementazione della sostenibilità nelle imprese.

<i>Come definiresti la transizione ecologica, dal punto di vista dell'impatto sulla tua impresa?</i>	
Un'opportunità	42,3%
Una necessità	35,3%
Non so giudicare	16,2%
Un rischio	6,2%

L'interpretazione della transizione ecologica è impattata, ad esempio, dal titolo di studio dei lavoratori: in particolare, mentre risulta essere un rischio per il 2,6% dei laureati, questo dato cresce al 6,8% tra i non laureati, con un incremento percentuale del +166,0%. Questo dato può essere interpretato come un riflesso della maggiore preparazione e consapevolezza tra i laureati riguardo alle opportunità e ai benefici della sostenibilità, rispetto ai non laureati che potrebbero essere più inclini a percepire le trasformazioni come rischiose a causa di un apparato di competenze inferiore e altamente sostituibile. Altrettanto si osservano come tra i laureati sia maggiore la % di individui che ritiene la transizione una opportunità (48,7%) rispetto al panel dei non laureati (41,2%). Da ultimo, ma non meno importante, un'osservazione sulla % di soggetti che si sono dichiarati in difficoltà a stimare gli impatti della transizione green, che è più alta tra chi è in possesso di un titolo di studio inferiore (16,8% vs 12,8%; +31,0%). Questa evidenza sottolinea una possibile carenza di conoscenze specifiche tra i non laureati. Tale difficoltà a valutare gli impatti potrebbe essere correlata alla minore esposizione a formazione o informazioni dettagliate sulla sostenibilità ambientale. Questo fenomeno evidenzia la necessità di un maggiore impegno nella divulgazione e formazione sui temi della transizione ecologica, in particolare per coloro che hanno livelli di istruzione inferiori, al fine di migliorare la comprensione e la preparazione per i cambiamenti imminenti.

<i>Come definiresti la transizione ecologica, dal punto di vista dell'impatto sulla tua impresa?</i>	laureati	non laurea ti	Variazione %
Non so giudicare	12,8%	16,8%	+31,0%
Un rischio	2,6%	6,8%	+166,0%
Una necessità	35,9%	35,3%	-1,8%
Un'opportunità	48,7%	41,2%	-15,5%

Le preoccupazioni relative alla transizione ecologica si manifestano, poi, in modo significativamente differente tra i lavoratori dei vari settori economici, evidenziando una variegata percezione del rischio associato ai cambiamenti ambientali. Nel settore terziario, solo il 2,7% dei lavoratori considera la transizione ecologica come un rischio, suggerendo una maggiore predisposizione verso la percezione positiva o neutra di tali cambiamenti. In contrasto, nel settore industriale, la percentuale di lavoratori che percepisce la transizione come un rischio aumenta notevolmente, raggiungendo il 7,7%.

All'interno del settore industriale, questa preoccupazione appare ancora più marcata in specifici ambiti produttivi. In particolare, il settore dei mezzi di trasporto registra un incremento significativo, con una percentuale di lavoratori che considera la transizione ecologica come un rischio pari al 12,5%. Analogamente, il settore della metalmeccanica presenta una preoccupazione del 12,1%, mentre il settore chimico, della gomma e della plastica mostra una percentuale del 9,1%. Questi dati suggeriscono che i lavoratori di industrie con un elevato impatto ambientale o che operano con processi altamente inquinanti possono percepire la transizione ecologica con maggiore ansia, probabilmente a causa della loro necessità di adattarsi a normative ambientali più stringenti e a tecnologie più sostenibili. L'analisi di queste differenze contribuisce a una comprensione più profonda delle dinamiche di accettazione e resistenza alla sostenibilità ambientale e riflette le diverse implicazioni della transizione ecologica per vari segmenti dell'economia, sottolineando la necessità di politiche di supporto mirate e di strategie di adattamento specifiche per ciascun settore.

Settore	% lavoratori che definisce la transizione ecologica come un rischio
Terziario	2,7%
Industria	7,7%
Focus manifattura	
Industria Chimica-Gomma-Plastica	9,1%
Industria Dei Mezzi Di Trasporto	12,5%
Industria Metalmeccanica	12,1%

La transizione ecologica, pur rappresentando un passo fondamentale verso la sostenibilità ambientale e la riduzione dell'impatto ambientale delle imprese, è accompagnata da alcune esternalità negative che possono influire significativamente sulla competitività e sulle condizioni di lavoro. L'adozione di pratiche ecologiche e la conformità alle normative ambientali più stringenti comportano spesso un incremento dei costi operativi per le imprese. Tali costi includono gli investimenti necessari per aggiornare le tecnologie, ristrutturare i processi produttivi e garantire il rispetto delle nuove regolamentazioni ambientali. Questo può comportare una diminuzione dei margini di profitto e una

maggior pressione sui prezzi, con conseguente riduzione della competitività sul mercato, soprattutto per le aziende che operano in settori ad alta intensità di risorse e a elevato impatto ambientale. Inoltre, le esternalità negative della transizione ecologica possono riflettersi anche nelle condizioni di lavoro. L'implementazione di nuove tecnologie e processi può richiedere una ristrutturazione dei ruoli lavorativi e delle competenze richieste, comportando possibili tensioni tra i lavoratori e la gestione aziendale. La necessità di riqualificazione e formazione continua può generare preoccupazioni tra i dipendenti, soprattutto in contesti dove la forza lavoro potrebbe non essere immediatamente pronta ad adattarsi ai cambiamenti tecnologici. Inoltre, l'incertezza economica derivante dagli investimenti iniziali può influire sulla stabilità occupazionale, generando timori di ristrutturazioni e riduzioni di personale.

Queste considerazioni suggeriscono che, sebbene la transizione ecologica possa portare benefici a lungo termine in tema di sostenibilità e responsabilità ambientale, è cruciale gestire attentamente le implicazioni economiche e sociali a breve termine. Le imprese devono adottare strategie che bilancino le esigenze di sostenibilità con le necessità di mantenere una competitività adeguata e garantire condizioni di lavoro favorevoli, al fine di minimizzare gli impatti negativi e facilitare una transizione equa e sostenibile per tutte le parti coinvolte.

Attraverso un'apposita domanda inclusa nella survey, è stato possibile delineare, dalla prospettiva dei lavoratori, le principali esternalità negative percepite in relazione alla transizione ecologica. I risultati indicano che le preoccupazioni predominanti sono orientate verso due aree principali: il 46,0% dei partecipanti esprime preoccupazione per la necessità di continua innovazione e il rischio di obsolescenza delle competenze, mentre il 24,6% si preoccupa della perdita di competitività delle imprese. In confronto, le esternalità connesse a rischi sociali sono state segnalate con una frequenza significativamente inferiore. Solo il 13,5% dei lavoratori teme una riduzione dei livelli salariali, il 12,1% si preoccupa della possibile eliminazione di posti di lavoro, e il 9,0% esprime timori riguardo al peggioramento delle condizioni lavorative. Questi dati suggeriscono che, sebbene vi siano preoccupazioni per gli impatti sociali della transizione ecologica, le ansie principali sono concentrate soprattutto sugli effetti economici e professionali della transizione. Le risposte dei lavoratori riflettono un'attenzione prevalente verso le sfide legate all'aggiornamento continuo delle competenze e alla competitività aziendale, piuttosto che sui rischi diretti legati alla perdita di posti di lavoro e alle condizioni lavorative.

Principali esternalità negative connesse all'impegno crescente delle imprese

**Frequenza
%**

per diventare sempre più sostenibili dal punto di vista ambientale (fino a 2 risposte consentite)	
Esigenza di continua innovazione e rischio di obsolescenza delle competenze	46,0%
Perdita di competitività	24,6%
Abbassamento dei livelli salariali	13,5%
Maggiori difficoltà nell'accesso al credito legate agli standard ambientali	13,4%
Cancellazione di posti di lavoro	12,1%
Peggioramento delle condizioni di lavoro	9,0%

La sensibilità e i timori relativi alle potenziali esternalità negative della transizione ecologica mostrano una variabilità significativa in relazione a specifiche caratteristiche degli intervistati, come il livello di istruzione e l'inquadramento professionale. In particolare, i lavoratori senza titolo universitario esprimono una maggiore preoccupazione riguardo alla possibile cancellazione di posti di lavoro, al deterioramento delle condizioni lavorative e alla riduzione dei salari rispetto ai colleghi più istruiti. Questi timori sociali prevalgono rispetto alle preoccupazioni legate all'innovazione e all'obsolescenza delle competenze, che sembrano essere percepite con minore intensità tra i non laureati. Questa discrepanza potrebbe riflettere una maggiore consapevolezza tra i lavoratori laureati riguardo alle implicazioni della transizione ecologica in termini di innovazione tecnologica e aggiornamento delle competenze. Al contrario, i lavoratori senza laurea potrebbero concentrarsi maggiormente sugli impatti diretti e immediati sulle condizioni di lavoro e sulle retribuzioni, trascurando gli aspetti legati alla necessità di adattamento e sviluppo professionale.

Principali esternalità negative connesse all'impegno crescente delle imprese per diventare sempre più sostenibili dal punto di vista ambientale	laureati	non laureati	Var. %
Cancellazione di posti di lavoro	9,4%	12,6%	34,0%
Perdita di competitività	23,1%	24,8%	7,4%
Peggioramento delle condizioni di lavoro	7,7%	9,2%	19,5%
Abbassamento dei livelli salariali	11,1%	13,9%	25,2%
Maggiori difficoltà nell'accesso al credito legate agli standard ambientali	16,2%	12,9%	-20,4%
Esigenza di continua innovazione e rischio di obsolescenza delle competenze	54,7%	44,5%	-18,6%

Le peculiarità riscontrate in relazione al titolo di studio degli intervistati si riflettono in modo analogo quando si analizzano i timori riguardanti le esternalità negative in base all'inquadramento professionale. In particolare, gli operai manifestano una preoccupazione prevalente per questioni quali la possibile cancellazione di posti di lavoro, il deterioramento delle condizioni lavorative e la riduzione dei salari. Queste preoccupazioni sociali sono percepite con maggiore intensità rispetto alle implicazioni legate all'innovazione tecnologica e alla conseguente obsolescenza delle competenze, aspetti sui quali gli operai sembrano avere una consapevolezza relativamente inferiore. Questo modello di preoccupazioni suggerisce una tendenza comune tra i lavoratori con livelli di istruzione e inquadramento professionale meno elevati a focalizzarsi sugli impatti diretti e immediati della transizione ecologica, trascurando le implicazioni più complesse e a lungo termine, come quelle relative all'innovazione e all'evoluzione delle competenze professionali.

Esternalità negativa	Operaio	Impiegato	Quadro
Perdita di competitività	24,0%	26,2%	28,9%
Cancellazione di posti di lavoro	13,6%	10,6%	10,5%
Peggioramento delle condizioni di lavoro	11,6%	6,6%	0,0%
Abbassamento dei livelli salariali	15,0%	11,9%	7,9%
Maggiori difficoltà nell'accesso al credito legate agli standard ambientali	13,1%	14,6%	7,9%
Esigenza di continua innovazione e rischio di obsolescenza delle competenze	42,4%	49,3%	68,4%

Al di là delle peculiarità di azione delle caratteristiche socio-demografiche nella rappresentazione dei timori dei lavoratori, si è osservato come preoccupazioni in merito alle esternalità negative della transizione ecologica siano presenti trasversalmente al panel di intervistati. La survey, con l'obiettivo di trarre alcune indicazioni rilevanti per l'elaborazione di indicazioni di policy sulla tematica, ha interrogato gli addetti rispetto al ruolo che attribuiscono al sindacato come soggetto in grado di mitigare tali esternalità. Ciò è avvenuto anche in virtù della rilevanza che la letteratura sul policy making attribuisce ai corpi intermedi in questa arena, come argomentato nel capitolo I.

<i>Ritieni che il coinvolgimento del sindacato possa attenuare gli effetti negativi della transizione ecologica sul lavoro? (es. chiusure, licenziamenti, perdita di competitività)</i>	
No	21,5%
Si	78,5%

Il fatto che una grande maggioranza (78,5%) veda il coinvolgimento sindacale come un elemento positivo nella gestione della transizione ecologica suggerisce un ampio consenso sull'importanza delle rappresentanze dei lavoratori nel bilanciare gli effetti negativi della transizione. Questo potrebbe indicare che le persone ritengono i sindacati in grado di influenzare positivamente le politiche multilivello, sostenere i lavoratori nella loro formazione e riqualificazione, e negoziare compensazioni adeguate per coloro che rischiano di perdere il lavoro. In altre parole, si ipotizza che molti lavoratori individuino nel sindacato il soggetto promotore della cosiddetta just transition. Tuttavia, è importante considerare che il restante 21,5% rappresenta una porzione significativa di persone che non condividono questa opinione. Potrebbero esserci preoccupazioni sulla reale capacità dei sindacati di gestire le crisi o su quanto siano effettivamente in grado di mitigare gli impatti economici e sociali di una transizione globalmente integrata e orientata primariamente da politiche pubbliche a livello nazionale e sovranazionale.

§5 La domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori

Uno degli interrogativi fondamentali affrontati in questa analisi concerne la coerenza tra le politiche di sostenibilità sociale attuate dalle imprese e i bisogni effettivi espressi dai lavoratori. Questo tema centrale viene esplorato attraverso la somministrazione di un questionario, che ha invitato i partecipanti a esprimere un giudizio su 58 dimensioni di sostenibilità sociale, raggruppate in 8 macro-aree tematiche. L'obiettivo di tale indagine è stato quello di costruire una "matrice dei bisogni" capace di evidenziare le priorità percepite dai lavoratori e di confrontarle con le pratiche effettivamente adottate dalle imprese. A ciascuna delle 58 dimensioni, i lavoratori hanno attribuito un valore di importanza su una scala Likert a quattro punti, che spazia da 1 (per niente importante) a 4 (molto importante). Questa metodologia consente di catturare non solo le preferenze individuali su ogni singola misura proposta, ma, attraverso una conversione quantitativa dei giudizi qualitativi, anche di ricavare un indicatore sintetico che ha l'obiettivo di sintetizzare la domanda di sostenibilità sociale nei confronti delle imprese. La creazione di un indicatore sintetico di sostenibilità sociale è stata motivata dall'esigenza di offrire una misura aggregata e comprensiva che permetta di sintetizzare e analizzare in modo efficace i dati raccolti attraverso le singole domande qualitative del questionario. Le risposte individuali fornite su diverse dimensioni della sostenibilità sociale, se considerate separatamente, possono fornire una visione frammentata e dispersiva della realtà percepita dai lavoratori. Un indicatore sintetico consente invece di cogliere il livello complessivo di sostenibilità sociale, aggregando i punteggi attribuiti alle singole dimensioni in un'unica misura quantitativa. Ciò

facilita non solo il confronto tra diversi gruppi di lavoratori o imprese, ma anche l'analisi delle relazioni tra la sostenibilità sociale e altre variabili rilevanti, come le performance economiche, la produttività del lavoro e altre interessanti per l'oggetto di questa ricerca.

Opzioni qualitative fornite nella survey	Conversione quantitativa ai fini dello score
Per niente importante	1
Poco importante	2
Abbastanza importante	3
Molto	4

Tale indicatore è stato elaborato assumendo che le 58 misure proposte e le 8 aree di loro afferenza, presentate in precedenza, abbiano tutte pari importanza ai fini della costruzione dello score sintetico. Di conseguenza, non sono stati applicati pesi differenziati a specifici item o a specifiche dimensioni della sostenibilità sociale. Questa scelta risponde a due esigenze complementari. Da un lato, essa riflette un approccio normativo ispirato ai principi dell'equità e dell'eguaglianza di attenzione tra le diverse dimensioni della sostenibilità sociale, coerente con l'ipotesi di una valenza trasversale e non gerarchica degli ambiti considerati (inclusione, sicurezza, conciliazione, diritti, etc.). In assenza di una metrica esterna universalmente accettata per definire priorità tra queste dimensioni, l'assegnazione di pesi omogenei consente di mantenere trasparenza, replicabilità e neutralità teorica nel calcolo degli indici compositi.

Dall'altro lato, la decisione di non introdurre pesi ex ante è giustificata dalla volontà di delegare alle analisi statistiche successive la valutazione della coerenza interna e della struttura latente delle variabili considerate. Come verrà discusso nel Capitolo III, verranno infatti adottate tecniche statistiche multivariate – in particolare l'Analisi delle Componenti Principali (PCA) – per testare empiricamente la validità della scelta di pesatura uniforme e per verificare l'esistenza di strutture sottostanti che giustifichino eventuali cluster tematici o fattori dominanti. In questo modo, si combina un approccio teoricamente neutro con una successiva verifica empirica della struttura dei dati, garantendo rigore e flessibilità nell'elaborazione degli indici sintetici.

Il calcolo dello score, che varia da 1 a 100, è stato realizzato nel seguente modo:

$$\frac{\sum \text{dell'importanza attribuita alle 58 misure (ciascuna da 1 a 4)}}{\text{punteggio massimo realizzabile (4x58 = 232)}} \times 100$$

Con la medesima metodologia è stato altresì possibile elaborare indicatori sintetici, anch'essi in scala 1-100 per le singole 8 aree di sostenibilità sociale proposte nel framework.

$$\frac{\sum \text{dell'importanza attribuita alle } x \text{ misure contenute nell'areatematica (ciascuna da 1 a 4)}}{\text{punteggio massimo realizzabile all'interno dell'area tematica}} \times 100$$

Inoltre, per valutare l'affidabilità e la consistenza interna dell'insieme dei 58 item proposti nel questionario per misurare in sintesi il singolo fenomeno della sostenibilità sociale, è stato calcolato l'Alpha di Cronbach. Una misura ritenuta adeguata a verificare quanto le risposte agli item della survey siano coerenti tra loro e capaci di restituire un singolo fenomeno.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_{\text{totale}}^2} \right)$$

Un valore alto dell'Alpha di Cronbach (solitamente maggiore di 0,7) indica che gli item sono fortemente correlati tra loro e, quindi, che il questionario è affidabile nel misurare il concetto previsto. Un valore basso, invece, suggerisce che gli item potrebbero non essere sufficientemente correlati o che misurano aspetti diversi, segnalando la necessità di una revisione del questionario.

Alpha di Cronbach relativa agli item interni alle 8 aree tematiche			
Aree tematiche	Numero di item	Alpha di Cronbach	Covarianza media tra gli elementi
Equità e qualità del lavoro	5	0.8707	.2149148
Welfare aziendale/contrattuale	15	0.9221	.2777196
Formazione continua e sviluppo del personale	4	0.8653	.2879941
Salute, sicurezza e clima aziendale	10	0.9277	.2495328
Parità di genere	5	0.8942	.3826285
Diversity e inclusion	8	0.9295	.4827494
Comunicazione e trasparenza	4	0.9333	.4972558
Impatto sul territorio	7	0.8836	.4241654

Alpha di Cronbach relativa all'interazione degli indicatori sintetici per le 8 aree tematiche

Alpha di Cronbach relativa all'interazione degli indicatori per le 58 sub tematiche

Average interitem covariance: 158.6245	Average interitem covariance:.2610353
Number of items in the scale: 8	Number of items in the scale: 58
Scale reliability coefficient: 0.9374	Scale reliability coefficient: 0.9782

I risultati dei test condotti confermano la validità degli indicatori estratti dalle risposte al questionario nel rappresentare in maniera sintetica e aggregata la domanda di sostenibilità sociale espressa dai lavoratori. Tali indicatori si sono dimostrati efficaci sia nell'analisi specifica delle singole aree tematiche, sia nella costruzione di uno score sintetico generale. Quest'ultimo, nelle successive fasi di analisi, assumerà un ruolo centrale nell'interpretazione delle relazioni con altri fenomeni di interesse.

L'indicatore sintetico generale (1-100), costruito con l'obiettivo di misurare la percezione e la domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori, raggiunge un valore medio di 83,3 punti. Questo punteggio riflette chiaramente come la dimensione sociale della sostenibilità sia percepita come un tema di rilevante importanza all'interno del campione analizzato. I risultati evidenziano un alto livello di sensibilità e consapevolezza da parte dei lavoratori, che manifestano una pluralità di bisogni e aspettative nei confronti delle politiche aziendali orientate alla sostenibilità sociale. Questo risultato, inoltre, suggerisce una significativa attenzione verso pratiche aziendali responsabili, sottolineando la crescente domanda di misure che rispondano a esigenze etiche e sociali all'interno dell'ambiente lavorativo.

Per indagare la presenza di variabili capaci di definire relazioni significative con lo score di sostenibilità generale, si è proceduto a selezionare alcune delle caratteristiche dei partecipanti che potenzialmente potrebbero generare domande di sostenibilità sociale peculiari e divergenti dalla media e a proporre una analisi di correlazione. Ciò che emerge dalla tabella riassuntiva riportata sotto è un quadro che permette di definire la domanda di sostenibilità sociale come abbastanza trasversale alle caratteristiche socio-demografiche dei lavoratori, con però alcune sottolineature di rilievo sul genere e sulla dimensione aziendale. Di seguito si presenta una lettura commentata dei risultati della matrice di correlazione.

- Score di sostenibilità sociale e Età ($r = 0.064$, $p < 0.1$)

L'età mostra una correlazione positiva e moderatamente significativa (al 10%) con il punteggio di sostenibilità sociale, suggerendo che i lavoratori più anziani tendono a percepire leggermente più rilevante la sostenibilità sociale rispetto ai più giovani.

- Score di sostenibilità sociale e Dimensione aziendale ($r = 0.165$, $p < 0.01$)

Si osserva una correlazione positiva e statisticamente significativa ($p < 0.01$) tra la dimensione dell'azienda e il punteggio di sostenibilità sociale. Ciò implica che i lavoratori in aziende più grandi attribuiscono maggiore importanza alla sostenibilità sociale rispetto a quelli in aziende di dimensioni ridotte.

- Score di sostenibilità sociale e RAL (Reddito Annuo Lordo) ($r = 0.051$, non significativo)

La relazione tra il reddito e lo score di sostenibilità sociale non risulta statisticamente significativa, suggerendo che il livello di reddito non influisce in modo consistente sulla percezione della sostenibilità sociale.

- Score di sostenibilità sociale e Education ($r = 0.092$, $p < 0.05$)

Il livello di istruzione mostra una correlazione positiva e significativa al 5% con lo score di sostenibilità. I lavoratori con un più alto livello educativo tendono a dare maggiore rilevanza alla sostenibilità sociale, suggerendo una possibile connessione tra consapevolezza educativa e sensibilità verso tematiche sociali.

- Score di sostenibilità sociale e Ruolo ($r = 0.086$, $p < 0.05$)

Anche il ruolo all'interno dell'azienda presenta una correlazione positiva e significativa (al 5%) con il punteggio di sostenibilità sociale. Questo può indicare che i lavoratori con posizioni di maggiore responsabilità percepiscono con maggiore intensità l'importanza della sostenibilità sociale.

- Score di sostenibilità sociale e Genere ($r = 0.138$, $p < 0.01$)

Il genere mostra una correlazione positiva e statisticamente significativa con il punteggio di sostenibilità sociale. Le donne sembrano avere una maggiore sensibilità rispetto agli uomini verso il tema della sostenibilità sociale.

Da ultimo, si può ipotizzare – alla luce delle relazioni appena esaminate – che l'indicatore costruito non sia soggetto a significative variazioni in funzione delle caratteristiche individuali dei rispondenti. La domanda di sostenibilità sociale, così come operazionalizzata attraverso le 58 dimensioni incluse nella survey, sembra infatti configurarsi come un costrutto relativamente trasversale all'interno della

popolazione osservata. Questa ipotesi verrà sottoposta a verifica nel Capitolo III, dove l’inserimento sistematico di variabili di controllo socio-demografiche all’interno dei modelli di regressione permetterà di valutare in modo più rigoroso l’eventuale incidenza delle caratteristiche individuali sulla percezione della sostenibilità sociale.

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Score sostenibilità	1.000						
(2) Età	0.064*	1.000					
(3) Dimensione az.	0.165***	0.022	1.000				
(4) RAL	0.051	0.054	0.180** *	1.000			
(5) Education	0.092**	-0.072*	0.122** *	0.294***	1.000		
(6) Ruolo	0.086**	0.122** *	0.109** *	0.429***	0.468** *	1.000	
(7) Genere	0.138***	0.040	0.027	- 0.293***	0.113** *	0.039	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Un’analisi dettagliata dei punteggi attribuiti alle 8 aree tematiche presentate nel questionario e che compongono l’indicatore generale della domanda, mette in luce come esse non siano tutte sullo stesso piano e permette di indentificare quelle maggiormente avvertite come importanti e urgenti da parte dei lavoratori. Tra le tematiche su cui i lavoratori esprimono maggior interesse e maggiori bisogni troviamo l’equità e la qualità del lavoro (91,5 su 100), la salute, sicurezza e clima aziendale (88,5 su 100), la formazione continua e lo sviluppo del personale (86,5 su 100), la parità di genere (85,7 su 100) e il welfare aziendale/contrattuale (82,2 su 100). Meno rilevanti si dimostrano le tematiche relative alla comunicazione e trasparenza (78,7 su 100), alla diversity & inclusion (78,0 su 100) e all’impatto sociale sul territorio in cui opera l’impresa (76,3 su 100).

L’analisi dei risultati evidenzia come l’interesse principale dei lavoratori sia orientato verso tematiche strettamente legate alla qualità complessiva del rapporto di lavoro. In particolare, emergono come centrali le questioni relative alla retribuzione e al benessere organizzativo, che includono sia la dimensione della sicurezza economica, sia quella del miglioramento delle condizioni lavorative. A ciò si aggiunge una forte attenzione alla salubrità dell’ambiente lavorativo, intesa sia sotto il profilo fisico, con la riduzione dei rischi per la salute, sia sotto quello psicologico, con l’importanza di un contesto che favorisca il benessere mentale e la prevenzione dello stress lavorativo. Un altro aspetto cruciale riguarda la richiesta di pari opportunità, in particolare nell’accesso alla formazione e ai percorsi di sviluppo professionale, con una specifica enfasi sull’eguaglianza di genere. Questo

interesse riflette una crescente consapevolezza sull'importanza di un ambiente lavorativo inclusivo e meritocratico, in cui tutti i lavoratori, indipendentemente dal genere, abbiano uguali possibilità di crescita professionale e di partecipazione a programmi formativi che ne favoriscano l'avanzamento di carriera.

Tematiche sostenibilità sociale	Score domanda (1–100)	Var. % dalla media dello score generale (83,3)
A. Equità e qualità del lavoro	91,5	+9,8
B. Salute, sicurezza e clima aziendale	88,5	+6,3
C. Formazione continua e sviluppo del personale	86,5	+3,8
D. Parità di genere	85,7	+2,9
E. Welfare aziendale/contrattuale	82,2	-1,3
F. Comunicazione e trasparenza	78,7	-5,5
G. Diversity & Inclusion	78,0	-6,4
H. Impatto sul territorio	76,3	-8,4

Di seguito vengono presentate delle matrici di correlazione che mettono in relazione ciascuna area tematica con le principali variabili socio-demografiche, al fine di identificare eventuali specificità nella domanda di sostenibilità sociale. Seguirà un commento trasversale a tutte le matrici.

Equità e qualità del lavoro

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) equità e qualità del lavoro	1.000						
(2) Dimensione az.	0.104***	1.000					
(3) RAL	0.075**	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.159***	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.100***	0.023	-0.293***	0.015	1.000		
(6) Età	0.006	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.139***	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Salute, sicurezza e clima aziendale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Salute, sicurezza e clima aziendale	1.000						
(2) Dimensione az.	0.114***	1.000					
(3) RAL	0.060	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.045	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.067*	0.023	-0.293***	0.015	1.000		

(6) Età	0.065*	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.026	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Formazione continua e sviluppo del personale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Formazione continua e sviluppo del personale	1.000						
(2) Dimensione az.	0.097***	1.000					
(3) RAL	0.105***	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.108***	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	-0.012	0.023	-0.293***	0.015	1.000		
(6) Età	0.005	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.096***	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Parità di genere

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Parità di genere	1.000						
(2) Dimensione az.	0.143***	1.000					
(3) RAL	0.028	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.072**	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.188***	0.023	-0.293***	0.015	1.000		
(6) Età	0.081**	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.084**	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Welfare aziendale/contrattuale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Welfare aziendale/contrattuale	1.000						
(2) Dimensione az.	0.132***	1.000					
(3) RAL	0.033	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.080**	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.118***	0.023	-0.293***	0.015	1.000		
(6) Età	0.036	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.055	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Comunicazione e trasparenza

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Comunicazione e trasparenza	1.000						
(2) Dimensione az.	0.156***	1.000					
(3) RAL	0.075**	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.055	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.023	0.023	-0.293***	0.015	1.000		

(6) Età	0.058*	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.095***	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Diversity & inclusion

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Diversity & inclusion	1.000						
(2) Dimensione az.	0.139***	1.000					
(3) RAL	0.018	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.048	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.173***	0.023	-0.293***	0.015	1.000		
(6) Età	0.132***	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.048	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Impatto sul territorio

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Impatto sul territorio	1.000						
(2) Dimensione az.	0.181***	1.000					
(3) RAL	0.021	0.180***	1.000				
(4) Ruolo	0.021	0.119***	0.429***	1.000			
(5) Genere	0.095***	0.023	-0.293***	0.015	1.000		
(6) Età	0.077**	0.026	0.054	0.128***	0.014	1.000	
(7) Education	0.012	0.125***	0.294***	0.462***	0.105***	-0.078**	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

L'analisi delle correlazioni tra le aree tematiche della sostenibilità sociale e le principali variabili socio-demografiche consente di esplorare la possibile eterogeneità nella domanda di sostenibilità all'interno del campione. I principali risultati possono essere sintetizzati come segue:

- 1. Dimensione aziendale:** mostra una correlazione positiva e statisticamente significativa con tutte le aree tematiche, in particolare con “Salute e sicurezza”, “Parità di genere”, “Welfare aziendale” e “Impatto sul territorio”. Questo dato suggerisce che i lavoratori impiegati in imprese di maggiori dimensioni tendono ad attribuire maggiore importanza alle politiche di sostenibilità sociale, verosimilmente per via di una maggiore esposizione a pratiche formalizzate o a una cultura organizzativa più strutturata.
- 2. Reddito Annuo Lordo (RAL):** le correlazioni più forti emergono rispetto alle aree “Equità e qualità del lavoro” e “Formazione e sviluppo del personale”. Si può ipotizzare che i lavoratori con redditi più elevati percepiscano più nitidamente queste dimensioni o, alternativamente, che abbiano maggiori aspettative in merito alla crescita professionale e all'equità interna. Tuttavia,

RAL risulta meno influente su dimensioni più relazionali o valoriali, come “Diversity & inclusion” o “Impatto sul territorio”.

3. **Ruolo professionale:** è una delle variabili con i legami più diffusi e robusti: mostra correlazioni positive con quasi tutte le aree tematiche, riflettendo una sensibilità maggiore tra i lavoratori in posizioni più alte rispetto a temi quali equità, formazione, welfare e salute organizzativa. Questo può essere spiegato sia da un maggiore accesso informativo, sia da una partecipazione più diretta ai processi decisionali interni.
4. **Genere:** la variabile “genere” è particolarmente rilevante in relazione alle aree “Parità di genere” e “Diversity & inclusion”, con correlazioni significative che suggeriscono una maggiore sensibilità di genere (in particolare tra le donne) rispetto a queste dimensioni. Inoltre, si osserva un’associazione positiva anche con il “Welfare aziendale”, indicando un possibile interesse maggiore verso le politiche di conciliazione e supporto individuale.
5. **Età:** pur con valori di correlazione più contenuti, l’età mostra alcune associazioni significative, in particolare con “Diversity & inclusion”, “Parità di genere” e “Comunicazione e trasparenza”. Queste evidenze potrebbero riflettere una crescente attenzione a questi temi nelle fasce di età più mature, probabilmente in relazione all’esperienza lavorativa accumulata o al cambiamento delle priorità personali.
6. **Titolo di studio (Education):** le correlazioni più consistenti si registrano con “Equità e qualità del lavoro”, “Formazione continua” e “Comunicazione e trasparenza”. Tali risultati suggeriscono che i lavoratori con livelli di istruzione più elevati tendono a porre maggiore enfasi su dimensioni legate alla crescita professionale, all’equità organizzativa e alla chiarezza delle informazioni interne.

In sintesi, sebbene la domanda di sostenibilità sociale si configuri come un’esigenza diffusa e trasversale tra i lavoratori, le correlazioni osservate evidenziano come alcune dimensioni siano maggiormente valorizzate da specifici gruppi, a seconda della loro posizione professionale, reddito, genere o livello di istruzione. Queste differenze confermano l’importanza di adottare approcci differenziati nella progettazione e nella comunicazione delle politiche di sostenibilità all’interno delle organizzazioni. Più in generale, emerge un trend trasversale a tutte le otto aree tematiche analizzate: la domanda di sostenibilità risulta più pronunciata tra i lavoratori che godono di condizioni relativamente più favorevoli, come redditi più elevati, ruoli qualificati, livelli di istruzione più alti e maggiore esperienza nel mercato del lavoro. Questo dato apre alla possibilità che, accanto alla domanda espressa, vi sia anche una componente di bisogni latenti tra i gruppi più svantaggiati, che

potrebbero non trovare piena espressione a causa di asimmetrie informative, minore consapevolezza o atteggiamenti di adattamento passivo allo status quo.

Scendendo ad un livello micro, per approfondire le specifiche aree di bisogno al livello delle 58 sub tematiche presentate nel questionario, si presenta una matrice che mette in luce il punteggio medio attribuito dai lavoratori intervistati alle singole misure. I risultati sono restituiti sia in scala 1-4 che in scala 1-100. L'ordine degli item è decrescente, dalla misura ritenuta in media più importante a quella ritenuta meno importante. La prima colonna di sinistra riporta la lettera (A-H) che ricolloca la singola misura all'interno delle 8 aree tematiche, come da legenda della tabella precedente.

Area tematica	Dimensioni sostenibilità sociale	Score (1-4)	Score (1-100)
A	Riconoscimento economico dei livelli contrattuali in coerenza con le competenze ed il contributo offerto dal lavoratore	3.7	92.0
A	Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili	3.7	91.8
B	Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni	3.7	91.7
E	Possibilità di flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro	3.7	91.5
A	Comunicazione adeguata e tempestiva ai lavoratori in caso di cambiamenti/crisi	3.7	91.5
A	Disponibilità ad un dialogo sociale costruttivo con le rappresentanze dei lavoratori	3.7	91.4
B	Monitoraggio e verifica periodica dell'effettiva implementazione delle misure di sicurezza previste	3.7	91.3
B	Impegno per costruire e mantenere un clima aziendale sano dal punto di vista psicologico	3.6	90.9
A	Applicazione di trattamenti economici e avanzamenti di carriera non discriminatori	3.6	90.8
B	Impegno per rendere il luogo di lavoro fisicamente salubre e adeguato	3.6	90.8
B	Azioni informative sui rischi specifici delle singole mansioni svolte e sulle relative misure di sicurezza	3.6	89.5
E	Sanità integrativa	3.6	88.9
E	Previdenza complementare	3.5	88.4
D	Azioni volte a contrastare la penalizzazione verso la maternità	3.5	88.4
C	Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda	3.5	88.2
B	Promozione di stili di vita sani e prevenzione malattie croniche	3.5	87.9
B	Azioni formative con focus sulla percezione del rischio e sugli aspetti comportamentali	3.5	87.3
E	Misure a supporto della genitorialità	3.5	87.2
G	L'azienda offre a tutti i dipendenti pari opportunità di sviluppo e avanzamento senza discriminazioni	3.5	87.1
C	Possibilità di partecipare con frequenza a corsi di formazione/aggiornamento oltre a quelli obbligatori	3.5	86.8
D	Effettive pari opportunità per le donne di occupare le stesse posizioni dei colleghi uomini	3.5	86.8

E	Buoni spesa, buoni acquisto, buoni carburante, contributi energia	3.5	86.7
D	Adozione di iniziative di formazione per il contrasto al fenomeno delle molestie (incluse azioni di monitoraggio)	3.5	86.3
B	Svolgimento di formazione aggiuntiva a quella prevista per legge sulle materie di salute e sicurezza	3.4	86.2
B	Impegno a scegliere fornitori che garantiscano il lavoro dignitoso e sicuro dei propri dipendenti	3.4	86.2
D	Contrasto al divario retributivo di genere	3.4	86.1
C	Eguali possibilità di formazione per tutti i dipendenti in termini di orari ed esigenze formative	3.4	85.7
C	Opportunità di certificare le competenze acquisite durante la formazione aziendale	3.4	85.3
E	Interventi e rimborsi per la disabilità/non autosufficienza	3.4	85.1
E	Presenza di congedi di maternità/paternità aggiuntivi a quelli previsti dalla legge	3.4	84.1
B	Gestione e risoluzione dei reclami attraverso canali dedicati rispettosi dell'anonimato (es. whistleblowing)	3.3	83.5
E	Strumenti per favorire il rientro in azienda dei lavoratori che si sono assentati per lunghi periodi	3.3	83.3
E	Presenza di una piattaforma digitale per accedere ai servizi di welfare	3.3	81.5
F	Pratiche chiare e trasparenti a contrasto di corruzione e riciclaggio	3.3	81.4
D	Azioni volte a intraprendere un percorso per la certificazione della parità di genere	3.2	81.0
E	Analisi dei fabbisogni di welfare tra i lavoratori e formazione/orientamento alle opportunità disponibili	3.2	80.8
H	Iniziative sanitarie e per il benessere della comunità	3.2	80.2
G	Presenza di iniziative di sensibilizzazione sul tema delle diversità e dell'inclusione	3.2	79.5
E	Contributi per mobilità e trasporti	3.2	79.4
G	Presenza di una comunicazione interna ed esterna che utilizzi un linguaggio attento alle differenze e alle sensibilità individuali	3.2	79.2
G	Azioni per il contrasto alle discriminazioni per l'orientamento sessuale	3.2	79.2
F	Comunicazione aziendale degli obiettivi e dei risultati in materia di sostenibilità	3.2	78.9
H	Iniziative di aiuto umanitario a popolazioni colpite da disastri	3.2	78.8
H	Iniziative di contrasto al disagio/povertà sociale	3.1	78.5
G	Azioni per l'inclusività generazionale	3.1	78.1
F	Coinvolgimento dei lavoratori nella programmazione delle diverse iniziative di sostenibilità	3.1	77.5
F	Promozione all'interno dell'azienda di momenti di sensibilizzazione/informazione sui temi della sostenibilità	3.1	77.0
H	Iniziative a sostegno di attività formative/educative/ di ricerca	3.1	76.9
E	Banca ore solidale	3.1	76.5
E	Servizi e attività per il tempo libero e il benessere psicofisico	3.0	75.9
E	Possibilità di lavorare in smart working	3.0	75.4
E	Misure rivolte al supporto abitativo	3.0	75.3

G	Iniziative di volontariato d'impresa	3.0	75.2
H	Iniziative volte al rinnovamento, alla riqualificazione e alla connettività dei territori	3.0	74.9
H	Sostegno al patrimonio culturale e paesaggistico per la promozione del territorio	3.0	74.5
G	Presenza in azienda di un Diversity/Disability manager	2.9	73.3
G	Azioni per l'inclusività religiosa e culturale	2.9	72.3
H	Iniziative sportive e culturali	2.8	70.2

Per una più semplice lettura ed interpretazione delle risultanze si propone di seguito un riepilogo, anch'esso in ordine decrescente sulla base dello score di sostenibilità sociale, delle 32 misure che hanno ottenuto punteggi superiori alla media e che rappresentano il contenuto principale della domanda di sostenibilità alle imprese.

1. Riconoscimento economico dei livelli contrattuali in coerenza con le competenze ed il contributo offerto dal lavoratore
2. Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili
3. Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni
4. Possibilità di flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro
5. Comunicazione adeguata e tempestiva ai lavoratori in caso di cambiamenti/crisi
6. Disponibilità ad un dialogo sociale costruttivo con le rappresentanze dei lavoratori
7. Monitoraggio e verifica periodica dell'effettiva implementazione delle misure di sicurezza previste
8. Impegno per costruire e mantenere un clima aziendale sano dal punto di vista psicologico
9. Applicazione di trattamenti economici e avanzamenti di carriera non discriminatori
10. Impegno per rendere il luogo di lavoro fisicamente salubre e adeguato
11. Azioni informative sui rischi specifici delle singole mansioni svolte e sulle relative misure di sicurezza
12. Sanità integrativa
13. Previdenza complementare

14. Azioni volte a contrastare la penalizzazione verso la maternità
15. Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda
16. Promozione di stili di vita sani e prevenzione malattie croniche
17. Azioni formative con focus sulla percezione del rischio e sugli aspetti comportamentali

18. Misure a supporto della genitorialità
19. L'azienda offre a tutti i dipendenti pari opportunità di sviluppo e avanzamento senza discriminazioni
20. Possibilità di partecipare con frequenza a corsi di formazione/aggiornamento oltre a quelli obbligatori
21. Effettive pari opportunità per le donne di occupare le stesse posizioni dei colleghi uomini
22. Buoni spesa, buoni acquisto, buoni carburante, contributi energia
23. Adozione di iniziative di formazione per il contrasto al fenomeno delle molestie (incluse azioni di monitoraggio)
24. Svolgimento di formazione aggiuntiva a quella prevista per legge sulle materie di salute e sicurezza
25. Impegno a scegliere fornitori che garantiscano il lavoro dignitoso e sicuro dei propri dipendenti
26. Contrasto al divario retributivo di genere
27. Uguali possibilità di formazione per tutti i dipendenti in termini di orari ed esigenze formative
28. Opportunità di certificare le competenze acquisite durante la formazione aziendale
29. Interventi e rimborsi per la disabilità/non autosufficienza
30. Presenza di congedi di maternità/paternità aggiuntivi a quelli previsti dalla legge
31. Gestione e risoluzione dei reclami attraverso canali dedicati rispettosi dell'anonimato (es. whistleblowing)
32. Strumenti per favorire il rientro in azienda dei lavoratori che si sono assentati per lunghi periodi

L'elenco dei bisogni espressi dai lavoratori in materia di sostenibilità sociale riflette una richiesta ampia e articolata di miglioramenti nelle condizioni lavorative, che spaziano dalla sicurezza economica alla qualità dell'ambiente lavorativo, fino a politiche di inclusione e pari opportunità. I temi principali possono essere raggruppati in cinque aree:

1. **Riconoscimento economico e stabilità lavorativa:** i lavoratori chiedono un adeguato riconoscimento economico coerente con le competenze e il contributo offerto, forme contrattuali stabili, e contrasto al divario retributivo di genere.
2. **Sicurezza e salute:** forte attenzione è posta alla prevenzione degli infortuni attraverso investimenti tecnologici, formazione specifica sui rischi, monitoraggio delle misure di sicurezza e promozione del benessere psicologico. La richiesta di un ambiente lavorativo

fisicamente salubre e l'integrazione di programmi di sanità e previdenza complementare sottolineano l'importanza della salute complessiva dei dipendenti.

3. **Flessibilità e conciliazione vita-lavoro:** i lavoratori esprimono la necessità di una maggiore flessibilità oraria e di misure che facilitino la conciliazione tra vita professionale e privata, compresi supporti alla genitorialità e congedi aggiuntivi.
4. **Pari opportunità e crescita professionale:** vi è una forte richiesta di pari opportunità, con particolare enfasi sulla non discriminazione di genere nei trattamenti economici e nei percorsi di carriera, e sulla garanzia di eguali opportunità di formazione e sviluppo professionale per tutti i lavoratori.
5. **Dialogo, trasparenza e contrattazione:** i lavoratori auspicano un dialogo sociale costruttivo con l'azienda per mezzo delle rappresentanze sindacali, una comunicazione tempestiva in caso di cambiamenti o crisi, e strumenti per risolvere reclami in modo anonimo e rispettoso (es. whistleblowing). Va sottolineato, come elemento trasversale a tutte le cinque tematiche, come la maggior parte dei bisogni, che allargano la domanda di sostenibilità oltre la mera conformità di legge, siano strettamente connessi a materie di contrattazione di II livello.

Sui dati relativi alla domanda di sostenibilità presentati in questo capitolo si tornerà nuovamente nel corso del §7, quando si dedicherà spazio all'analisi del mismatch tra domanda e offerta di misure di sostenibilità sociale.

§6 L'offerta di sostenibilità sociale da parte delle imprese

In questo paragrafo si intende approfondire i risultati emersi dalla survey in relazione alle misure di sostenibilità sociale adottate dalle imprese all'interno del campione analizzato (offerta). Lo strumento di indagine ha infatti chiesto ai lavoratori non solo di esprimere il grado di desiderabilità delle 58 dimensioni proposte (cfr. §5), ma anche di valutare l'impegno delle imprese in cui sono occupati rispetto a ciascuna di esse, utilizzando una scala di valutazione da 1 a 4 (1 = misura assente/non so, 2 = misura poco sviluppata, 3 = misura abbastanza sviluppata, 4 = misura molto sviluppata). Attraverso l'applicazione delle medesime tecniche descritte nel paragrafo precedente, è stato possibile convertire i giudizi qualitativi in parametri quantitativi e, di conseguenza, costruire indicatori sintetici facilmente comparabili:

1. uno score sintetico dell'offerta delle imprese sul versante della sostenibilità sociale nel suo complesso (1-100),

$$\frac{\sum \text{del grado di sviluppo delle 58 misure (ciascuna da 1 a 4)}}{\text{punteggio massimo realizzabile (4X58 = 232)}} \times 100$$

2. uno score sintetico per ciascuna delle 8 tematiche prese in considerazione (1-100),

$$\frac{\sum \text{del grado di sviluppo delle x misure contenute nell'area tematica (ciascuna da 1 a 4)}}{\text{punteggio massimo realizzabile all'interno dell'area tematica}} \times 100$$

3. uno score relativo alle singole 58 dimensioni (1-4) (1-100).

Anche in questo caso, per valutare l'affidabilità interna del questionario, ossia la coerenza delle risposte fornite ai diversi item che misurano lo stesso costrutto o concetto, è stata calcolata l'Alpha di Cronbach.

Aree tematiche	Numero di item	Alpha di Cronbach	Covarianza media tra gli elementi
Equità e qualità del lavoro	5	0.7627	.3457711
Welfare aziendale/contrattuale	15	0.8635	.35859
Formazione continua e sviluppo del personale	4	0.8112	.5265829
Salute, sicurezza e clima aziendale	10	0.8967	.5647527
Parità di genere	5	0.8189	.7934684
Diversity e inclusion	8	0.8760	.6648317
Comunicazione e trasparenza	4	0.8397	.7495804
Impatto sul territorio	7	0.8776	.7204558

La tabella soprastante mostra come gli item che compongono le singole aree tematiche siano tra loro coerenti ed affidabili. È stata poi verificata anche la coerenza delle 8 aree tematiche considerate nel loro complesso e delle 58 sotto tematiche nel loro complesso: i risultati mostrano la capacità degli indicatori che si utilizzeranno nelle analisi che seguono di rappresentare coerentemente in modo sintetico i costrutti proposti.

Alpha di Cronbach relativa all'interazione degli indicatori sintetici per le 8 aree tematiche	Alpha di Cronbach relativa all'interazione degli indicatori per le 58 sub tematiche
---	---

Average interitem covariance:	219.1811	Average interitem covariance:	.350152
Number of items in the scale:	8	Number of items in the scale:	58
Scale reliability coefficient:	0.9297	Scale reliability coefficient:	0.9704

È fondamentale sottolineare che i punteggi relativi all'impegno delle imprese sono derivati esclusivamente dalle valutazioni espresse dai lavoratori attualmente impiegati presso le stesse. Non sono state prese in considerazione, in alcun modo, le dichiarazioni ufficiali o le autocertificazioni fornite direttamente dalle imprese. Questo aspetto metodologico rappresenta un elemento di forza del presente lavoro, poiché consente di adottare una prospettiva interna ed empirica, che privilegia l'esperienza diretta dei soggetti coinvolti nei processi organizzativi. Come discusso nel Capitolo I, le percezioni dei lavoratori possono infatti offrire un riscontro più aderente alla realtà operativa dell'impresa e alla concreta implementazione delle politiche di sostenibilità sociale, rispetto alle comunicazioni istituzionali, che spesso rispondono a logiche di immagine o di conformità formale.

Tuttavia, è importante considerare anche i potenziali limiti di questo approccio. Il ricorso esclusivo alla percezione dei dipendenti, se da un lato rappresenta una fonte preziosa e spesso trascurata, dall'altro può risentire di elementi soggettivi, condizionamenti legati al clima aziendale, aspettative personali o alla posizione ricoperta. Inoltre, l'assenza di un confronto con fonti ufficiali può rendere più difficile distinguere tra esperienze individuali e dinamiche organizzative più sistemiche. Per tali ragioni, sebbene la centralità del punto di vista dei lavoratori rappresenti un significativo valore aggiunto per la ricerca, è opportuno interpretare i dati alla luce di queste possibili distorsioni percettive, considerando tale approccio come una lente privilegiata, ma non esaustiva, per la lettura dell'impegno aziendale in materia di sostenibilità sociale.

In termini generali, il punteggio medio attribuito dai lavoratori alle performance sociali delle imprese è di 51,4 su 100. Questo risultato evidenzia un significativo margine di miglioramento per quanto riguarda l'adozione di pratiche di sostenibilità sociale da parte delle aziende. Tale punteggio riflette una discrepanza marcata tra le esigenze percepite dai lavoratori, valutate in media a 83,3 su 100, e l'effettivo livello di impegno delle imprese, che si attesta a 51,4 su 100. Questo divario sottolinea un evidente disallineamento tra le aspettative dei dipendenti e le misure adottate dalle aziende, suggerendo che le imprese devono intensificare i loro sforzi per colmare il gap esistente e rispondere in modo più adeguato ai bisogni e alle aspettative della forza lavoro in materia di sostenibilità sociale.

Confronto tra score di <i>domanda</i> e score di <i>offerta</i> di sostenibilità sociale	
Score domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori (58 dimensioni di sostenibilità sociale) 1-100	83,3
Score offerta di sostenibilità sociale da parte delle imprese (58 dimensioni di sostenibilità sociale) 1-100	51,4

Rimanendo al livello dell'indicatore generale, si darà evidenza di come alcune caratteristiche delle imprese, come ad esempio la classe dimensionale, il settore, la tipologia di struttura aziendale che si occupa della sostenibilità, definiscano relazioni particolari con la performance di sostenibilità sociale. La performance di sostenibilità sociale varia, ad esempio, in riferimento alla classe dimensionale dell'impresa in cui sono occupati i lavoratori intervistati. La tabella che segue mette in luce una correlazione positiva tra la dimensione dell'impresa e il livello di offerta di sostenibilità sociale. Le grandi imprese tendono ad avere un punteggio medio più elevato (56,2) rispetto alle imprese di dimensioni medie (49,2) e piccole (43,5), suggerendo che la dimensione aziendale può influenzare significativamente la capacità e l'impegno delle imprese nell'adozione di pratiche sostenibili. Questa tendenza potrebbe riflettere sia la disponibilità di risorse che la complessità delle operazioni che le imprese di dimensioni maggiori possono gestire, rispetto a quelle di dimensioni inferiori.

classe dimensionale imprese	score medio di offerta sostenibilità sociale da parte delle imprese (1-100)
Grande impresa (oltre 250 dipendenti)	56,2
Media impresa (da 50 a 249 dipendenti)	49,2
Piccola impresa (fino a 49 dipendenti)	43,5

Un ulteriore elemento di rilevanza è rappresentato dal settore merceologico in cui operano le imprese. L'analisi evidenzia come, in media, i lavoratori delle imprese appartenenti al comparto industriale esprimano performance significativamente superiori riferite ai comportamenti di sostenibilità sociale delle aziende, con un punteggio medio di 52,3, rispetto a quelle operanti nei settori del terziario e dell'edilizia, che riportano rispettivamente punteggi medi di 49,3 e 48,4. Questi dati suggeriscono una correlazione tra la natura del settore economico e le performance aziendali, delineando un vantaggio competitivo per le imprese industriali.

Settore merceologico (aggregato)	Score medio offerta di sostenibilità sociale da parte delle imprese (1-100)
---	--

Industria	52,3
Terziario	49,3
Costruzioni e ingegneria	48,4

L'analisi delle performance di sostenibilità nelle imprese rappresenta un aspetto cruciale nella valutazione complessiva dell'impatto aziendale sul contesto socio-economico. Un fattore determinante per comprendere le differenze in tali performance è la presenza o l'assenza di risorse umane e strutture organizzative dedicate esclusivamente o parzialmente alla gestione delle tematiche legate alla sostenibilità. In questo paragrafo si esaminerà come la presenza di figure professionali specificamente dedicate a tali responsabilità, rispetto a strutture aziendali in cui tali attività sono svolte da personale parzialmente dedicato o proveniente da altri dipartimenti, influenzi le performance complessive dell'azienda in ambito sociale.

Tipologie di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità	Score medio offerta di sostenibilità sociale da parte delle imprese (1- 100)
Nessuna risorsa umana dedicata	41,5
Una o più risorse umane di diversi uffici parzialmente dedicate	58,3
Una o più risorse umane interamente dedicate	58,5

L'analisi dei dati riportati nella tabella soprastante evidenzia una chiara correlazione tra la presenza di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità sociale e la performance delle imprese in questo ambito. Le imprese che non dispongono di risorse umane dedicate alla sostenibilità sociale registrano un punteggio medio di 41,5, significativamente inferiore rispetto a quelle in cui le attività di sostenibilità sono gestite da personale, seppur parzialmente dedicato, proveniente da altri uffici (58,3) o da risorse interamente dedicate (58,5). Questo incremento di circa 17 punti nel punteggio medio dimostra come la semplice esistenza di una struttura, anche se non completamente dedicata, possa influire positivamente sulle performance di sostenibilità sociale. Tuttavia, la differenza marginale (0,2 punti) tra l'assegnazione di risorse interamente dedicate e quelle parzialmente dedicate suggerisce che il valore aggiunto derivante da una completa dedizione del personale alla sostenibilità sociale potrebbe essere inferiore alle attese. Questa situazione potrebbe indicare che, oltre alla quantità di risorse dedicate, altri fattori organizzativi e strategici influenzano le performance aziendali in ambito

sociale, come ad esempio la cultura aziendale, l'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali e il supporto della leadership.

Di seguito si ripropone la medesima analisi condotta per la domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori rispetto alle 8 aree tematiche che compongono l'indicatore sintetico generale di offerta di azioni socialmente sostenibili da parte delle imprese. Tale approfondimento è funzionale, da un lato, a osservare su quali aree le aziende sono più o meno performanti, dall'altro, a generare score facilmente confrontabili per l'analisi del mismatch che si condurrà nel paragrafo successivo. Le aree in cui le imprese risultano garantire misure di sostenibilità sociale in maniera più frequente e strutturata sono equità e qualità del lavoro (61,3), salute, sicurezza e clima aziendale (57,9), formazione continua e sviluppo del personale (54,7), parità di genere (51,6). Punteggi sotto la media dell'indicatore generale (51,4 su 100) vengono registrati su tematiche come comunicazione e trasparenza (49,4), welfare aziendale/contrattuale (49,7), diversity & inclusion (46,3) e impatto sul territorio (43,4).

Codice	Tematiche sostenibilità sociale	Score medio offerta di azioni di sostenibilità (1-100)	Var. % dalla media generale (51,4)
A	Equità e qualità del lavoro	61,3	+9,9
B	Salute, sicurezza e clima aziendale	57,9	+6,5
C	Formazione continua e sviluppo del personale	54,7	+3,3
D	Parità di genere	51,6	+0,2
E	Welfare aziendale/contrattuale	49,7	-1,7
F	Comunicazione e trasparenza	49,4	-2
G	Diversity & inclusion	46,3	-5,1
H	Impatto sul territorio	43,4	-8

Un maggior livello di approfondimento può essere proposto analizzando il punteggio medio attribuito dai lavoratori all'operato delle imprese in cui sono impiegati rispetto alle singole 58 sub tematiche che compongono l'indicatore generale. L'ordine degli item è decrescente, dalla misura in cui le imprese, mediamente, dimostrano di performare maggiormente a quella su cui realizzano punteggi più bassi. La prima colonna di sinistra riporta la lettera (A-H) che ricolloca la singola misura all'interno delle 8 aree tematiche, come da legenda della tabella precedente.

Area tematica	Dimensioni sostenibilità sociale	Score (1-4)	Score (1-100)
A	Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili	3.1	77.5

B	Monitoraggio e verifica periodica dell'effettiva implementazione delle misure di sicurezza previste	2.9	71.4
E	Sanità integrativa	2.8	69.6
B	Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni	2.6	66.1
E	Previdenza complementare	2.6	65.8
B	Azioni informative sui rischi specifici delle singole mansioni svolte e sulle relative misure di sicurezza	2.6	64.4
D	Effettive pari opportunità per le donne di occupare le stesse posizioni dei colleghi uomini	2.5	62.7
E	Presenza di una piattaforma digitale per accedere ai servizi di welfare	2.5	62.2
B	Impegno per rendere il luogo di lavoro fisicamente salubre e adeguato	2.5	61.6
A	Disponibilità ad un dialogo sociale costruttivo con le rappresentanze dei lavoratori	2.5	61.4
A	Comunicazione adeguata e tempestiva ai lavoratori in caso di cambiamenti/crisi	2.4	60.2
B	Azioni formative con focus sulla percezione del rischio e sugli aspetti comportamentali	2.4	59.3
C	Partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento oltre a quelli obbligatori	2.3	58.4
E	Flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro	2.3	58.3
A	Riconoscimento economico in coerenza con le competenze	2.2	55.5
E	Buoni spesa/acquisto/carburante, contributi energia	2.2	55.1
C	Certificazione delle competenze acquisite nella formazione aziendale	2.2	54.9
F	Comunicazione obiettivi e risultati in sostenibilità	2.2	54.8
C	Parità di accesso alla formazione per orari e bisogni	2.2	54.6
E	Smart working	2.2	54.1
A	Trattamenti economici e carriera non discriminatori	2.1	53.6
B	Formazione aggiuntiva su salute e sicurezza	2.1	53.6
G	Pari opportunità di sviluppo e carriera	2.1	53.2
B	Fornitori che garantiscano lavoro dignitoso e sicuro	2.1	52.9
B	Gestione reclami anonima (es. whistleblowing)	2.1	52.0
D	Contrasto alla penalizzazione per maternità	2.1	51.9
F	Pratiche trasparenti contro corruzione e riciclaggio	2.1	51.7
G	Comunicazione inclusiva e sensibile alle differenze	2.1	51.3
C	Crescita professionale interna all'azienda	2.0	51.2
B	Promozione stili di vita sani e prevenzione malattie	2.0	50.8
E	Misure a supporto della genitorialità	1.9	48.7
G	Inclusività generazionale	1.9	48.7
E	Congedi parentali oltre la legge	1.9	48.6
D	Contrasto al divario retributivo di genere	1.9	48.3
E	Analisi bisogni welfare e formazione alle opportunità	1.9	48.2
D	Formazione e monitoraggio contro le molestie	1.9	47.7
D	Percorsi per la certificazione della parità di genere	1.9	47.5
B	Clima psicologico sano	1.9	47.3
G	Sensibilizzazione su diversità e inclusione	1.9	47.1

H	Sanità e benessere per la comunità	1.9	47.1
G	Inclusività religiosa e culturale	1.8	46.2
H	Iniziative sportive e culturali	1.8	46.2
G	Contrasto alla discriminazione per orientamento sessuale	1.8	45.9
F	Sensibilizzazione interna sui temi della sostenibilità	1.8	45.7
F	Coinvolgimento lavoratori nella programmazione sostenibilità	1.8	45.5
H	Aiuti umanitari	1.8	44.9
E	Rientro dopo lunghi periodi di assenza	1.8	44.5
H	Sostegno ad attività formative/educative/di ricerca	1.8	44.4
E	Banca ore solidale	1.7	42.4
G	Volontariato d'impresa	1.7	41.9
H	Promozione patrimonio culturale e paesaggistico	1.6	40.5
H	Riqualficazione e connettività dei territori	1.6	40.4
H	Contrasto a disagio e povertà sociale	1.6	40.2
E	Servizi e attività per tempo libero e benessere psicofisico	1.5	38.6
E	Interventi per disabilità/non autosufficienza	1.5	38.4
E	Contributi per mobilità e trasporti	1.5	38.3
G	Diversity/Disability manager	1.4	35.9
E	Misure di supporto abitativo	1.3	33.0

L'analisi della tabella relativa alle performance di sostenibilità sociale delle imprese basata sui 58 indicatori mette in evidenza diverse aree di forza e debolezza. Di seguito sono riportate le principali evidenze:

- **Aree con performance elevate:**

- Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili (77,5): Le imprese dimostrano un forte impegno nella stabilizzazione dei contratti di lavoro, segnalando una chiara attenzione alla sicurezza contrattuale.
- Monitoraggio e verifica periodica delle misure di sicurezza (71,4) e sanità integrativa (69,6): La sicurezza sul lavoro e il benessere sanitario rappresentano aree prioritarie, con investimenti relativamente solidi.
- Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni (66,1) e previdenza complementare (65,8): Anche queste dimensioni confermano l'attenzione delle imprese verso il miglioramento delle condizioni di lavoro.

- **Aree di performance intermedia:**

- Parità di genere e opportunità di carriera per le donne (62,7) e flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro (58,3): Anche se le aziende dimostrano un impegno su queste tematiche, i risultati indicano margini di miglioramento.

- Formazione e sviluppo professionale (54,6 - 58,4): Le opportunità di formazione, sia obbligatorie che aggiuntive, sono presenti, ma non pienamente valorizzate.
- Smart working (54,1): Sebbene esista un certo livello di flessibilità lavorativa, le imprese potrebbero ulteriormente sviluppare questa opportunità.
- **Aree con performance più deboli:**
 - Welfare e supporto alla genitorialità (48,7 - 44,5): Le misure di sostegno alla famiglia e alla conciliazione vita-lavoro, come congedi e assistenza alla genitorialità, mostrano livelli piuttosto bassi, indicando un'area critica.
 - Contrasto alle discriminazioni (45,9 - 40,5): Inclusività religiosa, culturale e di orientamento sessuale sono tematiche con punteggi relativamente bassi, segnalando un impegno ancora insufficiente.
 - Sostegno al patrimonio culturale e iniziative territoriali (40,5 - 40,4): Le attività volte a promuovere il patrimonio e lo sviluppo territoriale sono limitate, evidenziando un'area poco prioritaria per le imprese.
- **Aree di maggiore criticità:**
 - Supporto abitativo (33,0), interventi per la disabilità e non autosufficienza (38,4) e diversity/disability manager (35,9): Le iniziative a sostegno delle persone in condizioni di fragilità o disabilità sono fortemente carenti.
 - Misure di welfare per il tempo libero e benessere psicofisico (38,6) e contributi per mobilità e trasporti (38,3): I punteggi indicano che il supporto al benessere dei lavoratori è poco strutturato e sviluppato.

In sintesi, la tabella evidenzia come le imprese siano relativamente forti in aree legate alla sicurezza, al benessere lavorativo e alla stabilità contrattuale, mentre permangono significative debolezze nelle iniziative legate alla diversità, all'inclusività e ad un welfare aziendale più esteso in grado di incontrare i nuovi bisogni emergenti. Il paragrafo seguente metterà in relazione i dati raccolti rispetto alla domanda e all'offerta di sostenibilità sociale nei contesti organizzativi, mettendo in luce le aree di potenziale mismatch e la sua relazione con i temi della soddisfazione lavorativa e del benessere organizzativo.

§7 Il mismatch tra la domanda dei lavoratori e l'offerta delle imprese

Per gli scopi di questa ricerca, è essenziale, dopo aver effettuato una mappatura separata e dettagliata dei bisogni dei lavoratori e delle azioni adottate dalle imprese in materia di sostenibilità sociale, mediante l'uso di scale comparabili, procedere con l'analisi del disallineamento (mismatch) tra queste

due dimensioni. L'identificazione delle aree caratterizzate da un significativo scostamento tra le esigenze espresse dai lavoratori e le pratiche effettivamente implementate dalle imprese è cruciale per orientare lo sviluppo di strategie di sostenibilità sociale che siano maggiormente allineate con i fabbisogni della comunità aziendale. A tal fine, si presenta di seguito un indicatore sintetico per la misurazione del disallineamento, il quale potrà essere utilizzato a tre diversi livelli di analisi:

1. Mismatch tra score di domanda e offerta generale (1-100)

(Score domanda di sost. soc. in base 100 – score offerta di sost. soc. in base 100)

2. mismatch tra score di domanda e offerta rispetto alle 8 aree tematiche (1-100)

(Score tematico domanda di sost. soc. su 100 – score tematico offerta di sost. soc. su 100)

3. mismatch di domanda e offerta rispetto alle 58 dimensioni di sostenibilità sociale (1-100)

(Score item domanda di sost. soc. su 100 – score item offerta di sost. soc. su 100)

In questo lavoro si ipotizza di considerare l'indicatore che misura la distanza tra la domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori e l'offerta della stessa da parte delle imprese come una proxy utile per valutare la soddisfazione lavorativa e il benessere organizzativo percepito. Tale affermazione, che verrà utilizzata nelle analisi dei paragrafi seguenti, si basa su 4 principali argomenti:

1. **Allineamento tra domanda e offerta:** un elevato grado di disallineamento tra le aspettative dei lavoratori e le pratiche aziendali in materia di sostenibilità sociale può riflettere una carenza nella risposta dell'impresa alle esigenze dei dipendenti. Questa disconnessione può contribuire a una minore soddisfazione lavorativa e a sentimenti di insoddisfazione e disimpegno.
2. **Influenza sulla motivazione e sul benessere:** quando le imprese non soddisfano adeguatamente le esigenze di sostenibilità sociale dei lavoratori, ciò può influenzare negativamente la motivazione e il benessere dei dipendenti. La percezione di una scarsa attenzione da parte dell'azienda verso questioni rilevanti per il personale può erodere la fiducia e compromettere la qualità dell'ambiente di lavoro.
3. **Mismatch e conflitto:** il grado di mismatch serve come indicatore del livello di coerenza tra le politiche aziendali e le aspettative dei lavoratori. Un disallineamento elevato potrebbe segnalare aree di potenziale conflitto, che possono incidere sul benessere generale e sulla soddisfazione lavorativa.

4. **Analisi delle politiche di sostenibilità:** la misura in cui le politiche di sostenibilità sociale sono allineate con le aspettative dei lavoratori può fornire indicazioni preziose sul grado di supporto percepito e sull'efficacia delle iniziative aziendali. Una congruenza più alta potrebbe riflettersi in una maggiore soddisfazione e in un ambiente lavorativo più positivo.

In sintesi, un indicatore di mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale rappresenta una misura indiretta ma significativa della soddisfazione lavorativa e del benessere organizzativo percepito, poiché evidenzia quanto le pratiche aziendali siano percepite come rispondenti alle esigenze e alle aspettative dei lavoratori.

Il significativo disallineamento tra domanda e offerta già evidenziato, come dimostrato dal confronto tra gli indicatori generali di domanda e offerta (83,3 vs 51,4), instaura relazioni peculiari con alcune caratteristiche socio-demografiche degli intervistati.

Mismatch domanda-offerta di sostenibilità sociale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Mismatch	1.000						
(2) Genere	0.146***	1.000					
(3) Età	0.048	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.151***	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.151***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.092**	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.102***	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

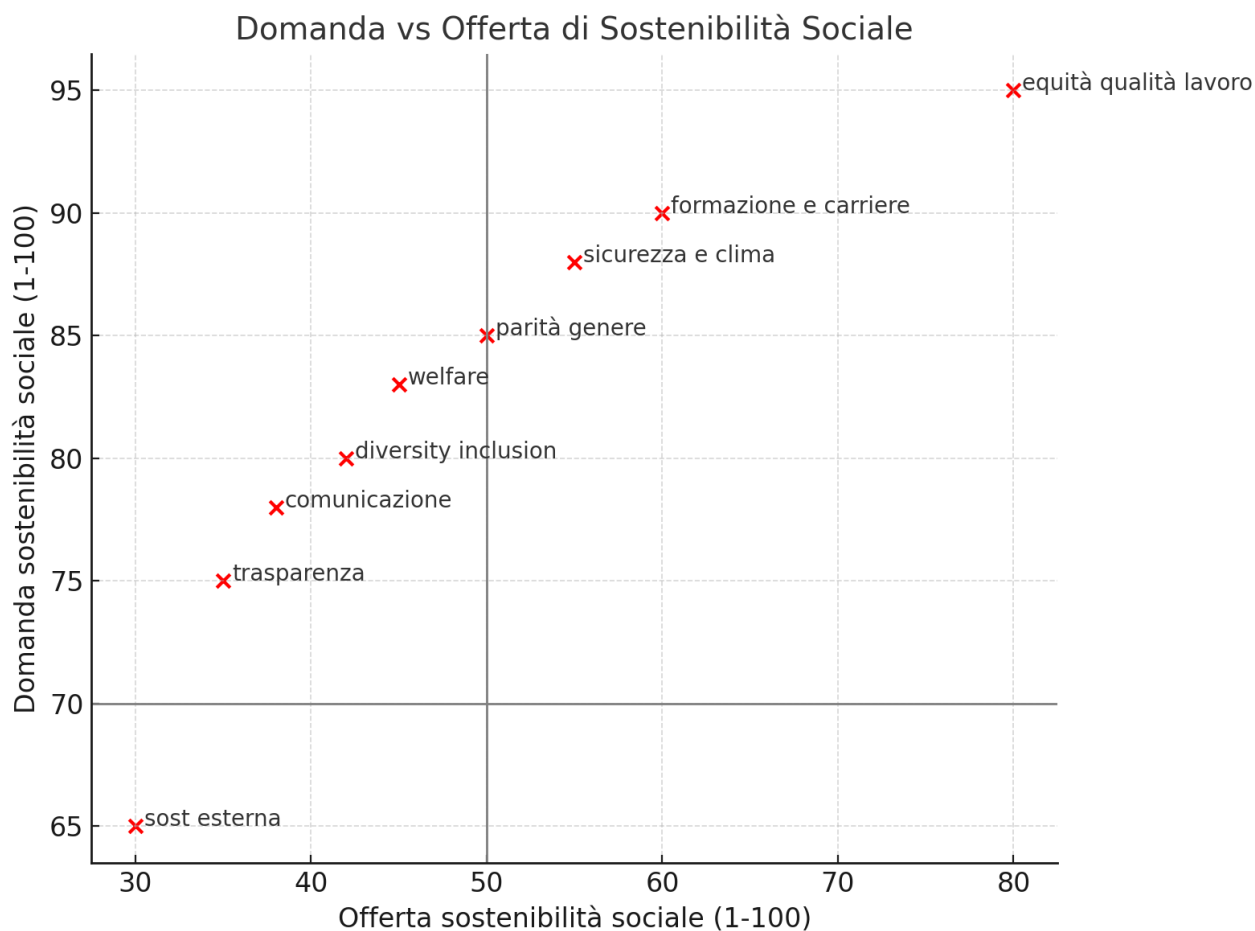
La tabella di correlazione analizza il rapporto tra il mismatch tra domanda dei lavoratori e offerta delle imprese e diverse variabili socio-demografiche e professionali. Di seguito, un commento sintetico dei risultati:

1. **Genere:** La correlazione positiva e significativa ($r = 0.146$, $p < 0.01$) tra il mismatch e il genere suggerisce che esiste una lieve tendenza a un maggiore mismatch per le lavoratrici donne. Questo potrebbe indicare che le disuguaglianze di genere influenzano la percezione e la gestione del mismatch.

2. **Età:** La correlazione con l'età è molto bassa e non significativa ($r = 0.048$), suggerendo che il mismatch non varia in modo rilevante con l'età dei lavoratori. Questo potrebbe indicare che l'età non ha un impatto diretto significativo sul grado di mismatch percepito.
3. **Dimensione Aziendale:** La correlazione negativa e significativa ($r = -0.151$, $p < 0.01$) tra il mismatch e la dimensione dell'azienda indica che i lavoratori occupati in imprese più grandi tendono a mostrare un minore mismatch. Questo potrebbe riflettere una maggiore capacità delle grandi aziende di allineare meglio la domanda e l'offerta grazie a risorse e strutture più sviluppate.
4. **RAL (Retribuzione Annuale Lorda):** La correlazione negativa e significativa con la RAL ($r = -0.151$, $p < 0.01$) suggerisce che i lavoratori con salari più alti tendono ad avere un minore mismatch. Questo può indicare che salari più competitivi aiutano a ridurre le discrepanze tra le aspettative dei lavoratori e le offerte delle imprese.
5. **Education:** La correlazione negativa e significativa con il livello di istruzione ($r = -0.092$, $p < 0.05$) indica che un maggiore livello di istruzione è associato a un minore mismatch. Questo suggerisce che lavoratori più istruiti possono essere meglio allineati con le opportunità professionali disponibili.
6. **Ruolo:** La correlazione negativa e significativa con il ruolo ($r = -0.102$, $p < 0.01$) suggerisce che i ruoli più alti all'interno delle aziende tendono a mostrare un minore mismatch. Ciò potrebbe riflettere che le aspettative e le esigenze per i ruoli senior possono differire maggiormente dalle offerte disponibili.

In sintesi, i risultati mostrano che il mismatch è influenzato da vari fattori, con evidenze significative per il genere, la dimensione dell'azienda, la retribuzione e il livello di istruzione. Le aziende più grandi e quelle con salari più elevati tendono a ridurre il mismatch, mentre le discrepanze possono essere più marcate per ruoli inferiori e generi meno rappresentati.

L'analisi delle otto dimensioni tematiche della sostenibilità sociale rivela ulteriori e rilevanti discrepanze. Questi disallineamenti si manifestano attraverso distanze che superano frequentemente i 30 punti su una scala di 100 (come mostra anche la figura di seguito). Questo ampio gap indica un sostanziale margine di miglioramento per le imprese.



L'ampiezza del disallineamento suggerisce che le aziende hanno l'opportunità di apportare significativi miglioramenti nelle loro pratiche di sostenibilità sociale, allineandole meglio con le esigenze espresse dai lavoratori. Un approccio più coerente e mirato alle misure di sostenibilità sociale non solo risponderebbe adeguatamente ai bisogni dei collaboratori alimentando costrutti come soddisfazione e benessere organizzativo, ma potrebbe anche comportare vantaggi considerevoli in termini di politiche di attraction e retention della forza lavoro.

La tabella successiva analizza il disallineamento tra la domanda di sostenibilità sociale da parte dei lavoratori e le azioni adottate dalle imprese, mostrando significative discrepanze in diverse aree tematiche. Ordinando le aree per dimensione del mismatch, emergono i seguenti risultati:

In primo luogo, si osserva un significativo disallineamento nella parità di genere, con una differenza di 34,1 punti tra le aspettative dei lavoratori (85,7) e le pratiche aziendali (51,6). Questo suggerisce una carenza notevole nelle politiche aziendali riguardanti l'uguaglianza di genere, evidenziando l'urgenza di sviluppare e implementare misure più efficaci per garantire pari opportunità.

Segue l'impatto sul territorio, con un mismatch di 32,9 punti tra le aspettative dei lavoratori (76,3) e le azioni aziendali (43,4). Questo ampio gap riflette una percezione di insufficiente impegno delle imprese verso il supporto e lo sviluppo delle comunità locali, indicando che le attuali pratiche potrebbero non essere adeguate a soddisfare le esigenze territoriali.

Il welfare aziendale/contrattuale presenta una discrepanza di 32,5 punti tra le aspettative dei lavoratori (82,2) e le pratiche aziendali (49,7). Questo indica che le misure di supporto e i benefici offerti non soddisfano appieno le esigenze percepite dai dipendenti, suggerendo una necessità di rivedere e potenziare le politiche di welfare aziendale.

Nel settore della formazione continua e sviluppo del personale, il mismatch è di 31,8 punti, con le aspettative dei lavoratori (86,5) superiori alle pratiche aziendali (54,7). Questo evidenzia un gap significativo nella qualità e nella quantità delle opportunità formative offerte, suggerendo un potenziale miglioramento nelle iniziative di sviluppo professionale.

Anche la diversity & inclusion mostra una discrepanza rilevante, con un mismatch di 31,7 punti tra le aspettative dei lavoratori (78,0) e le azioni aziendali (46,3). Questo indica una carenza nelle politiche di inclusività e una necessità di rafforzare gli sforzi per promuovere ambienti di lavoro diversificati e inclusivi.

Il disallineamento nella salute, sicurezza e clima aziendale è di 30,6 punti. Nonostante le pratiche aziendali in questo ambito siano relativamente buone, esse non soddisfano completamente le alte aspettative dei lavoratori (88,5), suggerendo la necessità di ulteriori miglioramenti per garantire un ambiente di lavoro sicuro e salutare.

Per quanto riguarda l'equità e qualità del lavoro, il mismatch è di 30,2 punti, con le pratiche aziendali (61,3) lontane dalle elevate aspettative dei lavoratori (91,5). Questo indica che, sebbene le azioni siano positive, esiste un ampio margine di miglioramento per raggiungere un livello di equità e qualità del lavoro in linea con le aspettative dei dipendenti.

Infine, la comunicazione e trasparenza mostra un mismatch di 29,3 punti. La differenza tra le pratiche aziendali (49,4) e le aspettative dei lavoratori (78,7) suggerisce una necessità di maggiore chiarezza e apertura nella comunicazione aziendale.

In sintesi, la tabella mette in evidenza le aree con il maggiore disallineamento tra le pratiche aziendali e le aspettative dei lavoratori. Questi gap offrono alle imprese l'opportunità di migliorare le loro

politiche di sostenibilità sociale per meglio rispondere alle esigenze dei dipendenti, migliorando così la soddisfazione lavorativa e il benessere organizzativo.

Tematiche sostenibilità sociale	Score offerta imprese (1-100)	Score domanda lavoratori (1-100)	Mismatch
Parità di genere	51.6	85.7	34.1
Impatto sul territorio	43.4	76.3	32.9
Welfare aziendale/contrattuale	49.7	82.2	32.5
Formazione continua e sviluppo del personale	54.7	86.5	31.8
Diversity e inclusion	46.3	78.0	31.7
Salute, sicurezza e clima aziendale	57.9	88.5	30.6
Equità e qualità del lavoro	61.3	91.5	30.2
Comunicazione e trasparenza	49.4	78.7	29.3

Un ulteriore utile confronto riguarda l'analisi dello score mismatch tematico in relazione alla rilevanza attribuita in termini di domanda da parte dei lavoratori ai singoli temi di sostenibilità sociale:

Posizione nella classifica dei bisogni	Tematica di sostenibilità sociale	Posizione nella classifica dell'ampiezza del mismatch⁴
1°	Equità e qualità del lavoro	7°
2°	Salute, sicurezza e clima aziendale	6°
3°	Formazione continua e sviluppo del personale	4°
4°	Parità di genere	1°
5°	Welfare aziendale/contrattuale	3°
6°	Comunicazione e trasparenza	8°
7°	Diversity & inclusion	5°
8°	Impatto sul territorio	2°

La tabella evidenzia un aspetto cruciale nella valutazione del disallineamento tra le esigenze dei lavoratori e le risposte fornite dalle organizzazioni: le aree con il minor mismatch tra domanda e offerta sono quelle che riguardano alcune delle tematiche percepite come di primaria importanza e urgenza dai dipendenti. In particolare, Equità e qualità del lavoro e Salute, sicurezza e clima aziendale che emergono come due priorità fondamentali secondo i lavoratori, si posizionano rispettivamente al

⁴ 1°= mismatch più elevato; 8°= mismatch inferiore

settimo e al sesto posto nella classifica del mismatch. Questi risultati indicano che il disallineamento percepito è relativamente contenuto rispetto ad altri temi.

D'altro canto, il tema delle Pari opportunità, identificato come la quarta priorità dal campione degli intervistati, presenta una posizione preoccupante nella classifica del mismatch, collocandosi al primo posto. Questo suggerisce una significativa discrepanza tra le aspettative dei lavoratori e le misure effettivamente adottate, indicando che vi è ancora un ampio margine di miglioramento da percorrere per raggiungere una soddisfacente parità di opportunità. In aggiunta, il tema relativo a Formazione continua e sviluppo del personale, classificato come la terza priorità dai lavoratori, figura tra le prime posizioni anche nella classifica del mismatch, occupando la quarta posizione. Questo dato riflette una percezione di disallineamento significativo tra l'importanza attribuita a questo aspetto e la realtà delle pratiche organizzative, suggerendo che, nonostante l'importanza riconosciuta, le attuali strategie di formazione e sviluppo potrebbero non essere sufficientemente allineate con le aspettative dei dipendenti.

Per comprendere quali sono le categorie di lavoratori più esposte al mismatch relativamente alle 8 aree tematiche si propongono di seguito 8 tabelle di correlazione tra l'indicatore tematico e 6 caratteristiche socio-demografiche utilizzate anche in precedenza. Ciò aiuterà a mettere in luce alcuni punti di rilievo, che verranno commentati in modo sistemico dopo le matrici.

Equità e qualità del lavoro

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Equità equalità	1.000						
(2) Genere	0.102***	1.000					
(3) Età	0.035	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.066*	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.145***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.044	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.059*	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Welfare aziendale e contrattuale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Welfare aziendale/contrattuale	1.000						
(2) Genere	0.170***	1.000					
(3) Età	0.027	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.179***	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.180***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.078**	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.092**	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Formazione continua e sviluppo del personale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Formazione continua e sviluppo del personale	1.000						
(2) Genere	0.029	1.000					
(3) Età	0.000	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.104***	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.038	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.038	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.048	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Salute, sicurezza e clima aziendale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Salute, sicurezza e clima aziendale	1.000						
(2) Genere	0.094***	1.000					
(3) Età	0.018	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.175***	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.159***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.108***	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.127***	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Parità di genere

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Parità di genere	1.000						
(2) Genere	0.213***	1.000					
(3) Età	0.035	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.106***	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.098***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.044	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.086**	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Diversity & inclusion

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Diversity & inclusion	1.000						
(2) Genere	0.153***	1.000					
(3) Età	0.085**	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.069*	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.113***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.096***	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.077**	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Impatto sul territorio

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Impatto sul territorio	1.000						
(2) Genere	0.096***	1.000					
(3) Età	0.061*	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.078**	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.086**	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.075**	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.049	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Comunicazione e trasparenza

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Comunicazione e trasparenza	1.000						
(2) Genere	0.023	1.000					
(3) Età	0.062*	0.014	1.000				
(4) Dimensione az.	-0.168***	0.023	0.026	1.000			
(5) RAL	-0.112***	-0.293***	0.054	0.180***	1.000		
(6) Education	-0.104***	0.105***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000	
(7) Ruolo	-0.125***	0.015	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Le principali evidenze tratte dalle matrici, in assonanza con quanto evidenziato dalla matrice di correlazione tra le variabili socio-demografiche e lo score mismatch generale, sono così sintetizzabili:

1. **Equità e qualità del lavoro:** il genere ($r = 0.102$, $p < 0.01$) ha una correlazione positiva con il mismatch, indicando che le donne percepiscono una maggiore disuguaglianza. D'altra parte, la dimensione aziendale ($r = -0.066$, $p < 0.1$) e la RAL ($r = -0.145$, $p < 0.01$) mostrano correlazioni negative, suggerendo chi è occupato in aziende più grandi e ha retribuzioni più elevate percepisce un maggiore livello di equità e qualità del lavoro, con minori differenze tra domanda e offerta.
2. **Welfare aziendale/contrattuale:** il genere è positivamente correlato ($r = 0.170$, $p < 0.01$), indicando che le donne percepiscono un maggiore mismatch in termini di welfare. Tuttavia, per chi lavora nelle aziende più grandi ($r = -0.179$, $p < 0.01$) o ha salari più elevati ($r = -0.180$, $p < 0.01$), il mismatch si riduce, suggerendo che in queste realtà il welfare aziendale è percepito come più adeguato.
3. **Formazione continua e sviluppo del personale:** le aziende più grandi ($r = -0.104$, $p < 0.01$) tendono a realizzare minor mismatch in termini di opportunità di formazione continua, il che suggerisce che in queste aziende ci sia un maggiore impegno nello sviluppo del personale.
4. **Salute, sicurezza e clima aziendale:** il genere ($r = 0.094$, $p < 0.01$) è associato a una percezione di maggior mismatch, ma nelle aziende più grandi ($r = -0.175$, $p < 0.01$) e con

salari più alti ($r = -0.159, p < 0.01$) il mismatch diminuisce, suggerendo che queste aziende sono più attente alla salute e sicurezza dei dipendenti.

5. **Parità di genere:** il genere ha una correlazione positiva significativa ($r = 0.213, p < 0.01$), evidenziando una percezione di maggior mismatch tra le donne rispetto alla parità di genere. Tuttavia, nelle aziende più grandi ($r = -0.106, p < 0.01$) e con salari più elevati ($r = -0.098, p < 0.01$), il mismatch si riduce, indicando che queste organizzazioni favoriscono maggiormente la parità di genere.
6. **Diversity & inclusion:** anche in questo caso il genere ($r = 0.153, p < 0.01$) mostra una percezione di maggiore mismatch, mentre nelle aziende più grandi ($r = -0.069, p < 0.1$) e con salari più elevati ($r = -0.113, p < 0.01$) il mismatch diminuisce, suggerendo che queste aziende sono più efficaci nelle politiche di diversity & inclusion.
7. **Impatto sul territorio:** il mismatch diminuisce per i dipendenti di aziende più grandi ($r = -0.078, p < 0.05$) e con salari più elevati ($r = -0.086, p < 0.05$), indicando che queste imprese hanno un impatto territoriale più positivo. Anche l'età ha una leggera correlazione positiva ($r = 0.061, p < 0.1$), segnalando che i lavoratori più anziani percepiscono una minore gap tra domanda e offerta.
8. **Comunicazione e trasparenza:** tra gli occupati in aziende più grandi ($r = -0.168, p < 0.01$) e tra i lavoratori con salari più alti ($r = -0.112, p < 0.01$) il mismatch è inferiore, segnalando una migliore percezione della comunicazione e trasparenza in questi contesti. Anche qui l'età ha una leggera correlazione positiva ($r = 0.062, p < 0.1$), suggerendo che i lavoratori più anziani percepiscono una comunicazione meno trasparente.

In sintesi, i risultati mostrano che variabili come genere, dimensione aziendale e RAL influenzano significativamente il mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale. Le donne percepiscono maggiormente le disuguaglianze, mentre gli impiegati in aziende di dimensioni maggiori e con salari più elevati tendono a denunciare livelli inferiori di mismatch.

Concludendo le analisi sul mismatch, di seguito si riporta una tabella che mostra lo score mismatch al livello delle 58 sub tematiche di sostenibilità sociale indagate nel questionario; le singole misure sono riportate in ordine decrescente, da quella che ha registrato un disallineamento maggiore a quella che ha scontato un mismatch più contenuto. La prima colonna della tabella riporta la lettera (A-H) corrispondente all'area tematica di appartenenza secondo la seguente legenda:

Lettera

Tematiche sostenibilità sociale

A	Equità e qualità del lavoro
B	Salute, sicurezza e clima aziendale
C	Formazione continua e sviluppo del personale
D	Parità di genere
E	Welfare aziendale/contrattuale
F	Comunicazione e trasparenza
G	Diversity & inclusion
H	Impatto sul territorio

Area tematica	Dimensioni sostenibilità sociale	Score domanda (1-100)	Score offerta (1-100)	Mismatch (D-O)
E	Interventi e rimborsi per la disabilità/non autosufficienza	85.1	38.4	46.7
B	Impegno per costruire e mantenere un clima aziendale sano dal punto di vista psicologico	90.9	47.3	43.5
E	Misure rivolte al supporto abitativo	75.3	33.0	42.2
E	Contributi per mobilità e trasporti	79.4	38.3	41.0
E	Strumenti per favorire il rientro in azienda dei lavoratori che si sono assentati per lunghi periodi	83.3	44.5	38.8
D	Adozione di iniziative di formazione per il contrasto al fenomeno delle molestie (incluse azioni di monitoraggio)	86.3	47.7	38.6
E	Misure a supporto della genitorialità	87.2	48.7	38.5
H	Iniziative di contrasto al disagio/povertà sociale	78.5	40.2	38.4
D	Contrasto al divario retributivo di genere	86.1	48.3	37.9
G	Presenza in azienda di un Diversity/Disability manager	73.3	35.9	37.4
E	Servizi e attività per il tempo libero e il benessere psicofisico	75.9	38.6	37.3
A	Applicazione di trattamenti economici e avanzamenti di carriera non discriminatori	90.8	53.6	37.2
B	Promozione di stili di vita sani e prevenzione malattie croniche	87.9	50.8	37.1
C	Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda	88.2	51.2	37.0
A	Riconoscimento economico dei livelli contrattuali in coerenza con le	92.0	55.5	36.5

	competenze ed il contributo offerto dal lavoratore			
D	Azioni volte a contrastare la penalizzazione verso la maternità	88.4	51.9	36.4
E	Presenza di congedi di maternità/paternità aggiuntivi a quelli previsti dalla legge	84.1	48.6	35.4
H	Iniziative volte al rinnovamento, alla riqualificazione e alla connettività dei territori	74.9	40.4	34.4
E	Banca ore solidale	76.5	42.4	34.1
H	Sostegno al patrimonio culturale e paesaggistico per la promozione del territorio	74.5	40.5	34.0
G	L'azienda offre a tutti i dipendenti pari opportunità di sviluppo e avanzamento senza discriminazioni	87.1	53.2	33.9
H	Iniziative di aiuto umanitario a popolazioni colpite da disastri	78.8	44.9	33.9
D	Azioni volte a intraprendere un percorso per la certificazione della parità di genere	81.0	47.5	33.5
B	Impegno a scegliere fornitori che garantiscano il lavoro dignitoso e sicuro dei propri dipendenti	86.2	52.9	33.3
G	Azioni per il contrasto alle discriminazioni per l'orientamento sessuale	79.2	45.9	33.3
E	Possibilità di flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro	91.5	58.3	33.2
G	Iniziative di volontariato d'impresa	75.2	41.9	33.2
H	Iniziative sanitarie e per il benessere della comunità	80.2	47.1	33.1
E	Analisi dei fabbisogni di welfare tra i lavoratori e formazione/orientamento alle opportunità disponibili	80.8	48.2	32.6
B	Svolgimento di formazione aggiuntiva a quella prevista per legge sulle materie di salute e sicurezza	86.2	53.6	32.6
H	Iniziative a sostegno di attività formative/educative/ di ricerca	76.9	44.4	32.6
G	Presenza di iniziative di sensibilizzazione sul tema delle diversità e dell'inclusione	79.5	47.1	32.4
F	Coinvolgimento dei lavoratori nella programmazione delle diverse iniziative di sostenibilità	77.5	45.5	32.0

E	Buoni spesa, buoni acquisto, buoni carburante, contributi energia	86.7	55.1	31.6
B	Gestione e risoluzione dei reclami attraverso canali dedicati rispettosi dell'anonimato (es. whistleblowing)	83.5	52.0	31.5
F	Promozione all'interno dell'azienda di momenti di sensibilizzazione/informazione sui temi della sostenibilità	77.0	45.7	31.3
A	Comunicazione adeguata e tempestiva ai lavoratori in caso di cambiamenti/crisi	91.5	60.2	31.3
C	Eguali possibilità di formazione per tutti i dipendenti in termini di orari ed esigenze formative	85.7	54.6	31.1
C	Opportunità di certificare le competenze acquisite durante la formazione aziendale	85.3	54.9	30.4
A	Disponibilità ad un dialogo sociale costruttivo con le rappresentanze dei lavoratori	91.4	61.4	29.9
F	Pratiche chiare e trasparenti a contrasto di corruzione e riciclaggio	81.4	51.7	29.7
G	Azioni per l'inclusività generazionale	78.1	48.7	29.4
B	Impegno per rendere il luogo di lavoro fisicamente salubre e adeguato	90.8	61.6	29.2
C	Possibilità di partecipare con frequenza a corsi di formazione/aggiornamento oltre a quelli obbligatori	86.8	58.4	28.5
B	Azioni formative con focus sulla percezione del rischio e sugli aspetti comportamentali	87.3	59.3	28.0
G	Presenza di una comunicazione interna ed esterna che utilizzi un linguaggio attento alle differenze e alle sensibilità individuali	79.2	51.3	27.9
G	Azioni per l'inclusività religiosa e culturale	72.3	46.2	26.1
B	Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni	91.7	66.1	25.6
B	Azioni informative sui rischi specifici delle singole mansioni svolte e sulle relative misure di sicurezza	89.5	64.4	25.2
F	Comunicazione aziendale degli obiettivi e dei risultati in materia di sostenibilità	78.9	54.8	24.1
D	Effettive pari opportunità per le donne di occupare le stesse posizioni dei colleghi uomini	86.8	62.7	24.1

H	Iniziative sportive e culturali	70.2	46.2	24.1
E	Previdenza complementare	88.4	65.8	22.6
E	Possibilità di lavorare in smart working	75.4	54.1	21.3
B	Monitoraggio e verifica periodica dell'effettiva implementazione delle misure di sicurezza previste	91.3	71.4	19.8
E	Presenza di una piattaforma digitale per accedere ai servizi di welfare	81.5	62.2	19.3
E	Sanità integrativa	88.9	69.6	19.3
A	Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili	91.8	77.5	14.3

Per facilitare la lettura delle informazioni ricavate si elencano di seguito le 32 misure che hanno fatto registrare mismatch superiori alla media, corredati da un commento:

1. Interventi e rimborsi per la disabilità/non autosufficienza
2. Impegno per costruire e mantenere un clima aziendale sano dal punto di vista psicologico
3. Misure rivolte al supporto abitativo
4. Contributi per mobilità e trasporti
5. Strumenti per favorire il rientro in azienda dei lavoratori che si sono assentati per lunghi periodi
6. Adozione di iniziative di formazione per il contrasto al fenomeno delle molestie (incluse azioni di monitoraggio)
7. Misure a supporto della genitorialità
8. Iniziative di contrasto al disagio/povertà sociale
9. Contrasto al divario retributivo di genere
10. Presenza in azienda di un Diversity/Disability manager
11. Servizi e attività per il tempo libero e il benessere psicofisico
12. Applicazione di trattamenti economici e avanzamenti di carriera non discriminatori
13. Promozione di stili di vita sani e prevenzione malattie croniche
14. Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda

15. Riconoscimento economico dei livelli contrattuali in coerenza con le competenze ed il contributo offerto dal lavoratore
16. Azioni volte a contrastare la penalizzazione verso la maternità
17. Presenza di congedi di maternità/paternità aggiuntivi a quelli previsti dalla legge
18. Iniziative volte al rinnovamento, alla riqualificazione e alla connettività dei territori
19. Banca ore solidale
20. Sostegno al patrimonio culturale e paesaggistico per la promozione del territorio
21. L'azienda offre a tutti i dipendenti pari opportunità di sviluppo e avanzamento senza discriminazioni
22. Iniziative di aiuto umanitario a popolazioni colpite da disastri
23. Azioni volte a intraprendere un percorso per la certificazione della parità di genere
24. Impegno a scegliere fornitori che garantiscano il lavoro dignitoso e sicuro dei propri dipendenti
25. Azioni per il contrasto alle discriminazioni per l'orientamento sessuale
26. Possibilità di flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro
27. Iniziative di volontariato d'impresa
28. Iniziative sanitarie e per il benessere della comunità
29. Analisi dei fabbisogni di welfare tra i lavoratori e formazione/orientamento alle opportunità disponibili
30. Svolgimento di formazione aggiuntiva a quella prevista per legge sulle materie di salute e sicurezza
31. Iniziative a sostegno di attività formative/educative/ di ricerca
32. Presenza di iniziative di sensibilizzazione sul tema delle diversità e dell'inclusione
33. Coinvolgimento dei lavoratori nella programmazione delle diverse iniziative di sostenibilità

Il mismatch tra domanda dei lavoratori e offerta delle imprese in sostenibilità sociale evidenziato da questi dati indica alcune aree cruciali in cui le aziende non rispondono adeguatamente alle esigenze dei dipendenti:

1. **Supporto e inclusione:** interventi per disabilità e non autosufficienza, supporto abitativo e misure a favore della genitorialità mostrano un evidente deficit rispetto alle aspettative dei lavoratori. Le imprese dovrebbero implementare politiche più inclusive e di supporto per migliorare l'accessibilità e l'assistenza.
2. **Ambiente e benessere:** il gap nel mantenimento di un clima psicologicamente sano, nella promozione di stili di vita sani e nella gestione del benessere psicofisico suggerisce che le aziende non investono abbastanza nella salute mentale e fisica dei dipendenti, esigenze avvertite in modo sempre crescente.
3. **Opportunità e equità:** la mancanza di azioni efficaci contro il divario retributivo di genere, la penalizzazione verso la maternità e la non applicazione di avanzamenti di carriera non discriminatori indica carenze nelle politiche di equità e sviluppo professionale.
4. **Mobilità, supporto al rientro:** il deficit nei contributi per mobilità e trasporti, e gli strumenti per facilitare il rientro dei lavoratori dopo lunghe assenze, riflette una mancanza di supporto pratico nella gestione delle esigenze quotidiane e dei periodi di inattività.
5. **Responsabilità sociale e comunitaria:** le iniziative per il sostegno al patrimonio culturale, il volontariato d'impresa e le azioni umanitarie mostrano un gap nell'impegno delle imprese verso la comunità e il territorio, suggerendo una necessità di maggiore responsabilità sociale.
6. **Formazione e sensibilizzazione:** la carenza di formazione specifica contro le molestie, il monitoraggio della parità di genere e la sensibilizzazione sulle diversità dimostra che le imprese non rispondono adeguatamente alle esigenze educative e di inclusione dei lavoratori.

In sintesi, le imprese dimostrano di avere ampi spazi per colmare i divari sottolineati, implementando politiche più inclusive, investendo nel benessere dei dipendenti e migliorando il supporto pratico e professionale per rispondere alle crescenti aspettative sociali

§8 L'impatto della rappresentanza sindacale sulla sostenibilità sociale

Tra le relazioni oggetto di approfondimento in questo studio, un'attenzione particolare è dedicata al legame tra la presenza di una rappresentanza sindacale formalizzata all'interno dell'impresa e la performance in termini di sostenibilità sociale percepita dai lavoratori. L'ipotesi sottostante è che la presenza di un presidio sindacale strutturato – nelle forme delle Rappresentanze Sindacali Unitarie

(RSU) o delle Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA) – agisca come fattore abilitante, favorendo l'adozione di pratiche aziendali più coerenti con i principi della sostenibilità sociale.

Tale relazione è investigata su due piani distinti ma interconnessi: da un lato, si analizza se la presenza sindacale sia associata a un'offerta più ricca e strutturata di politiche di sostenibilità sociale; dall'altro, si osserva se essa contribuisca a ridurre il disallineamento (mismatch) tra le attese espresse dai lavoratori e le azioni concretamente intraprese dalle imprese.

Nonostante l'intero campione sia costituito da lavoratori iscritti a un'organizzazione sindacale, è rilevante segnalare che il 14,1% di essi opera in aziende prive di una rappresentanza sindacale formalizzata. Questa variabilità all'interno del campione consente un'analisi comparata tra contesti organizzativi con e senza rappresentanza, offrendo un'opportunità empirica per valutare l'influenza di tale fattore sulle dinamiche interne di sostenibilità e sulla capacità delle imprese di rispondere alle istanze sociali espresse dalla forza lavoro.

Le basi teoriche di questa ipotesi risiedono in una serie di funzioni che la rappresentanza sindacale può svolgere nei contesti aziendali. In primo luogo, essa costituisce un canale strutturato di intermediazione tra il management e i lavoratori, promuovendo un dialogo sociale orientato al riconoscimento e alla negoziazione delle esigenze collettive. Ciò facilita una maggiore sensibilità da parte dell'organizzazione nei confronti dei bisogni interni, con effetti positivi sulla coerenza delle politiche adottate.

In secondo luogo, il sindacato può assumere un ruolo propositivo e di advocacy, spingendo l'impresa ad attivare misure a tutela dell'equità, dell'inclusione e del benessere, andando oltre il mero rispetto delle normative vigenti. In questo senso, la rappresentanza può contribuire alla costruzione di una cultura aziendale più responsiva e sostenibile, attraverso strumenti di regolazione negoziata – in primis, la contrattazione di secondo livello.

In sintesi, la presenza sindacale è ipotizzata come un meccanismo di governance relazionale capace di favorire il radicamento della sostenibilità sociale nelle pratiche organizzative, incidendo positivamente sia sulla quantità che sulla qualità delle politiche messe in atto. Le analisi presentate nel capitolo successivo forniranno evidenza empirica circa la solidità di tale relazione.

% lavoratori che ha dichiarato la presenza sindacale strutturata in azienda tramite RSU/RSA	
No	14,1%
si	85,9%

L'assenza di un presidio sindacale strutturato è più frequente nei settori dell'edilizia (31%) e nei comparti del terziario (18%).

presenza sindacale strutturata tramite RSU/RSA	Settori		
	Costruzioni e ingegneria	Industria	Terziario
No	31%	12%	18%
Sì	69%	88%	82%

L'analisi dei dati relative alle tabelle che seguono restituisce una relazione significativa tra la presenza della rappresentanza sindacale e le performance di sostenibilità sociale delle imprese. Nelle aziende in cui è presente una struttura sindacale formalizzata, il punteggio medio di sostenibilità sociale indicato dai lavoratori si attesta a 53,0 su 100, mentre nelle imprese prive di RSU o RSA tale score si riduce in media a 42,0. Questo importante divario (+26,2% in media) suggerisce che la presenza di una rappresentanza sindacale possa effettivamente esercitare un'influenza positiva sulle pratiche aziendali volte a promuovere il benessere e i diritti dei lavoratori, incrementando così l'impegno dell'impresa verso la sostenibilità sociale.

Struttura rappresentanza sindacale	Score offerta sostenibilità sociale da parte delle imprese (1-100)
Media risposte lavoratori di aziende senza RSU/RSA	42,0
Media risposte lavoratori di aziende con RSU/RSA	53,0

Anche indagando le 8 tematiche che compongono l'indicatore sintetico, si osserva come la presenza sindacale in azienda abbia un impatto significativo sullo score di offerta di sostenibilità sociale, in particolare su aree come la comunicazione e trasparenza, la salute, sicurezza e clima aziendale e il welfare integrativo, che rappresentano il core business dell'azione sindacale.

Tematiche di sostenibilità sociale	Score offerta Imprese no RSU/RSA	Score offerta Imprese sì RSU/RSA	Differenza % score offerta
Comunicazione e trasparenza	37.9	51.3	+35,4%
Salute, sicurezza e clima aziendale	46.5	59.8	+28,6%
Welfare aziendale/contrattuale	39.1	51.5	+31,7%
Parità di genere	41.4	53.3	+28,7%

Equità e qualità del lavoro	52.9	63.1	+19,3%
Formazione continua e sviluppo del personale	47.3	56.0	+18,4%

Di seguito si propone una matrice di correlazione riassuntiva che mostra la relazione esistente tra presenza del sindacato in maniera strutturata all'interno delle unità produttive e la performance di sostenibilità aziendale percepita dai lavoratori, sia a livello generale, sia a livello delle 8 aree tematiche.

Presenza del sindacato e performance di sostenibilità da parte delle imprese

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Presenza RSURSA	1.000									
(2) Score offerta sost. soc.	0.254***	1.000								
(3) Equità e qualità del lavoro	0.219***	0.757* **	1.000							
(4) Welfare aziendale/ contrattuale	0.287***	0.876* **	0.632***	1.000						
(5) Formazione continua e sviluppo del personale	0.156***	0.756* **	0.650***	0.612***	1.000					
(6) Salute, sicurezza e clima aziendale	0.244***	0.896* **	0.717***	0.717***	0.710***	1.000				
(7) Parità di genere	0.202***	0.799* **	0.539***	0.615***	0.551***	0.663***	1.000			
(8) Diversity & inclusion	0.132***	0.862* **	0.566***	0.666***	0.590***	0.706***	0.765***	1.000		
(9) Impatto sul territorio	0.162***	0.759* **	0.448***	0.617***	0.458***	0.594***	0.537***	0.633***	1.000	
(10) Comunicazione e trasparenza	0.216***	0.846* **	0.587***	0.682***	0.594***	0.738***	0.652***	0.730***	0.662***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Come anticipato alcune righe sopra, una ulteriore relazione di interesse è quella tra presenza strutturata del sindacato e mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale percepito dai lavoratori intervistati. Anche tale relazione appare significativa: infatti, dove sono presenti RSU/RSA il gap risulta inferiore. Ciò è particolarmente rilevante rispetto ad alcune aree come la Comunicazione e trasparenza, la Salute, sicurezza e clima aziendale, il Welfare contrattuale, la Parità di genere e l'Equità e qualità del lavoro, tematiche che sono estremamente connesse con le principali azioni di tutela delle organizzazioni sindacali.

Aree della sostenibilità sociale	Score domanda lavoratori	Score offerta imprese No RSU/RSA	Mismatch D-O no RSU/RSA	Score offerta imprese si RSU/RSA	Mismatch D-O si RSU/RSA	Variazione % mismatch D-O
Comunicazione e trasparenza	78,7	37,9	40,8	51,3	27,4	-32,8%
Salute, sicurezza e clima aziendale	88,5	46,5	42,0	59,8	28,7	-31,7%
Welfare aziendale/contrattuale	82,2	39,1	43,1	51,5	30,7	-28,8%
Parità di genere	85,7	41,4	44,3	53,3	32,4	-26,9%
Equità e qualità del lavoro	91,5	52,9	38,6	63,1	28,4	-26,4%
Formazione continua e sviluppo del personale	86,5	47,3	39,2	56,0	30,5	-22,2%
Impatto sul territorio	76,3	36,0	40,3	44,6	31,7	-21,3%
Diversity e inclusion	78	40,1	37,9	47,3	30,7	-19,0%

Di seguito si propone una matrice di correlazione riassuntiva che mostra la relazione tra presenza del sindacato in maniera strutturata all'interno delle unità produttive e il mismatch domanda-offerta di sostenibilità sociale percepito dai lavoratori, sia a livello generale, sia rispetto alle 8 aree tematiche.

Presenza del sindacato e mismatch domanda-offerta

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Presenza RSURSA	1.000									
(2) Mismatch score generale	-0.185***	1.000								
(3) MSM_Equità e qualità del lavoro	-0.195***	0.776***	1.000							
(4) MSM_Welfare aziendale/contrattuale	-0.216***	0.881***	0.693***	1.000						
(5) MSM_Formazione continua e sviluppo del personale	-0.105***	0.760***	0.665***	0.660***	1.000					

(6)MSM_Salute, sicurezza e clima aziendale	-0.187***	0.895***	0.719***	0.728***	0.704***	1.000				
(7) MSM_Parità di genere	-0.149***	0.807***	0.537***	0.630***	0.530***	0.690***	1.000			
(8) MSM_Diversity & inclusion	-0.090**	0.863***	0.554***	0.656***	0.566***	0.715***	0.772***	1.000		
(9) MSM_Impatto sul territorio	-0.103***	0.810***	0.533***	0.631***	0.520***	0.653***	0.609***	0.714***	1.000	
(10)MSM_Comunicazione e trasparenza	-0.151***	0.817***	0.587***	0.643***	0.577***	0.706***	0.619***	0.715***	0.707***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Il presente paragrafo ha esplorato, alla luce degli indicatori costruiti nelle sezioni precedenti, l'ipotesi di una duplice relazione tra la presenza di una rappresentanza sindacale formalizzata all'interno dell'impresa e due dimensioni chiave della sostenibilità sociale percepita: da un lato, il livello di offerta di pratiche socialmente responsabili da parte dell'azienda; dall'altro, il grado di disallineamento (mismatch) tra i bisogni espressi dai lavoratori e le risposte organizzative osservate.

Le analisi descrittive condotte mostrano una correlazione positiva tra la presenza sindacale e l'offerta percepita di sostenibilità sociale, suggerendo che le imprese dotate di RSU o RSA tendano a implementare un numero maggiore di politiche e pratiche riconducibili al pilastro sociale della sostenibilità. Contestualmente, emerge una relazione negativa tra la presenza sindacale e il mismatch, indicando che la rappresentanza può contribuire a ridurre la distanza tra domanda e offerta, facilitando un maggiore allineamento tra le istanze espresse dalla forza lavoro e le misure adottate dalle imprese.

Tuttavia, pur in presenza di segnali coerenti con l'ipotesi teorica, non è stato possibile dimostrare con piena certezza l'esistenza di un effetto sistematicamente significativo della rappresentanza sindacale nella costruzione di pratiche più coerenti e robuste rispetto a quelle osservate in contesti totalmente privi di sindacato. Va ricordato, a tal proposito, che il campione di riferimento comprende esclusivamente lavoratori sindacalizzati, condizione che potrebbe limitare la variabilità necessaria per una più netta distinzione tra contesti rappresentati e non rappresentati.

Questo elemento costituisce uno spunto di interesse per future ricerche, che potrebbero estendere l'analisi a campioni più diversificati, includendo anche lavoratori non iscritti o operanti in imprese prive di qualsiasi forma di interlocuzione sindacale, così da valutare con maggiore precisione il potenziale effetto mitigatore del sindacato nel governo delle tensioni tra attese e pratiche di sostenibilità sociale.

§9 Partecipazione e sostenibilità sociale

La relazione tra sostenibilità sociale e partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa rappresenta un tema di crescente rilevanza nel panorama delle pratiche aziendali contemporanee. In un contesto in cui le imprese sono sempre più chiamate a rispondere a sfide globali in materia di equità, benessere e inclusione, la partecipazione attiva dei lavoratori diviene un elemento cruciale per la costruzione di un'organizzazione realmente sostenibile. L'ipotesi qui formulata è che il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali non solo contribuisca a una maggiore trasparenza e responsabilità sociale, ma abbia anche il potenziale di migliorare l'efficacia delle politiche di sostenibilità implementate. Tale partecipazione può ridurre il divario tra le esigenze dei lavoratori e le azioni intraprese dalle imprese, favorendo una maggiore coerenza tra domanda e offerta di misure sociali.

La partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa si riferisce al coinvolgimento attivo e diretto dei dipendenti nei processi decisionali e organizzativi dell'azienda. Questo concetto va oltre il semplice svolgimento delle mansioni quotidiane, abbracciando l'idea che i lavoratori possano influenzare le strategie aziendali, la gestione operativa e le politiche che riguardano il loro benessere e lo sviluppo dell'organizzazione. Tale costrutto sconta interpretazioni eterogenee, pertanto è importante precisare in questa parte introduttiva a quale particolare idea di partecipazione dei lavoratori ci si è riferiti nella costruzione delle domande inerenti questo tema nella survey e nella formulazione delle ipotesi. Precisamente ci si è riferiti al testo di proposta di legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese presentata nel 2023 dalla CISL e divenuta legge ufficialmente il 15 maggio 2025 (data di promulgazione), divenendo operativa a seguito della pubblicazione in Gazzetta il 26 maggio 2025. L'obiettivo principale di questa proposta, capace di riaccendere il dibattito su questo tema dopo alcuni anni di relativo silenzio nel Paese, è promuovere il coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle decisioni strategiche e gestionali delle aziende, in un'ottica di maggiore democrazia economica e partecipazione attiva. I punti salienti della proposta includono:

- **Partecipazione dei lavoratori negli organi di gestione aziendale:** la proposta prevede che i lavoratori abbiano rappresentanti nei consigli di amministrazione o nei comitati di sorveglianza delle imprese, per poter contribuire alla definizione delle strategie aziendali e alla gestione operativa. Questo modello è ispirato a sistemi di partecipazione già presenti in alcuni paesi europei, come la Germania.

- **Coinvolgimento nelle scelte strategiche:** la CISL punta a introdurre meccanismi formali per garantire che i lavoratori possano influenzare le decisioni che riguardano aspetti cruciali per l'azienda, come gli investimenti, l'innovazione, le ristrutturazioni e la sostenibilità.
- **Partecipazione economica:** la proposta mira a promuovere modelli di partecipazione finanziaria dei lavoratori agli utili dell'impresa, attraverso la distribuzione di bonus legati ai risultati aziendali o la possibilità di acquisire azioni o quote dell'impresa.
- **Sviluppo della contrattazione collettiva:** viene riconosciuto un ruolo centrale alla contrattazione collettiva come strumento per disciplinare e promuovere la partecipazione dei lavoratori, valorizzando il dialogo tra sindacati e datori di lavoro per garantire un coinvolgimento più ampio e profondo.
- **Incentivi fiscali:** la legge prevede incentivi fiscali per le imprese che adottano modelli partecipativi, per favorire l'implementazione di queste forme di partecipazione e renderle più attrattive.

Questa proposta, che si inserisce nel più ampio dibattito sulla democrazia economica e sulla necessità di riequilibrare il rapporto tra capitale e lavoro, attraverso un coinvolgimento più diretto e strutturato dei lavoratori nelle decisioni che influenzano la vita e il futuro delle imprese, teorizza 4 forme peculiari di partecipazione⁵, che ricalcano gli item proposti ai lavoratori nella survey:

1. **Gestionale:** la legge prevede la definizione di forme di cogestione nei consigli di sorveglianza e nei consigli di amministrazione. Sarà possibile integrare anche il CdA delle società a partecipazione pubblica con almeno un rappresentante dei lavoratori.
2. **Finanziaria:** in materia di distribuzione degli utili ai lavoratori la proposta di legge prevede numerose novità rispetto al quadro normativo vigente. Sono disciplinati, inoltre, l'accesso contrattuale dei dipendenti a piani di azionariato diffuso e la possibilità da parte degli azionisti-lavoratori di affidare i diritti di voto a specifici trust, per la gestione collettiva dei diritti derivanti dalla partecipazione finanziaria.
3. **Organizzativa:** la legge prevede un meccanismo premiale per le imprese che coinvolgano i lavoratori in progetti innovativi e per i lavoratori che si impegnino a contribuire all'innovazione e all'efficientamento dei processi produttivi.
4. **Consultiva:** la legge disciplina le diverse ipotesi in cui le rappresentanze sindacali unitarie o le rappresentanze sindacali aziendali hanno diritto ad essere consultate in via preventiva e

⁵ Fonte: sito web “La partecipazione al lavoro”, CISL.

obbligatoria. La procedura si estende anche agli istituti bancari e alle aziende che forniscono servizi pubblici essenziali.

Rispetto a ciascuna forma di partecipazione è stato domandato ai lavoratori di indicare il grado di sviluppo di tale misura in una scala Likert qualitativa a 4 opzioni, poi convertita in valori quantitativi secondo il modello che segue in tabella:

Opzioni presenti nel questionario	Scala di conversione quantitativa
Forma di partecipazione assente	1
Forma di partecipazione poco sviluppata	2
Forma di partecipazione abbastanza sviluppata	3
Forma di partecipazione molto sviluppata	4

Un primo livello di analisi indaga la diffusione di forme partecipative nelle aziende in cui sono occupati gli intervistati. Il 26,1% dichiara di non sperimentare alcuna forma di partecipazione; solo l'11,4% è impiegato in imprese che si impegnano a realizzare, seppur con variegati livelli di efficacia, tutte le 4 forme della partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale.

n° forme di partecipazione sperimentate	% lavoratori
0	26,1%
1	24,0%
2	23,1%
3	15,3%
4	11,4%

Un'analisi approfondita delle singole dimensioni della partecipazione dei lavoratori rivela che le pratiche di partecipazione che si concentrano sugli aspetti organizzativi, come le discussioni sui processi lavorativi e la pianificazione delle risorse, e su quelli consultivi, come la raccolta di feedback e la consultazione su questioni specifiche, risultano essere le più diffuse e adottate all'interno delle imprese.

Al contrario, le modalità più avanzate di partecipazione, che comprendono la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali di alto livello e la partecipazione ai benefici economici attraverso la redistribuzione degli utili, sono significativamente meno comuni. Questo contrasto suggerisce una disparità nella modalità di coinvolgimento dei lavoratori, con una predominanza di forme di

partecipazione che si limitano agli aspetti operativi e consultivi, a scapito di un'effettiva condivisione delle decisioni strategiche e dei profitti aziendali.

Forme di partecipazione	% lavoratori che sperimentano forme partecipative	% lavoratori che non sperimentano forme partecipative
Finanziaria	27,2%	72,8%
Gestionale	31,2%	68,8%
Consultiva	44,5%	55,5%
Organizzativa	59,0%	41,0%

I dati raccolti attraverso la scala Likert permettono di elaborare alcune considerazioni non solo in merito alla diffusione di queste pratiche ma anche riguardo al loro grado di sviluppo. I dati presentati nella tabella sotto indicano che, in generale, tutte le forme di partecipazione dei lavoratori sono prevalentemente poco sviluppate.

Tipologia di partecipazione dei lavoratori				
Grado di sviluppo	Consultiva	Gestionale	Organizzativa	Finanziaria
Poco sviluppata	65,9%	63,8%	60,8%	57,1%
Abbastanza sviluppata	25,1%	27,2%	30,7%	27,8%
Molto sviluppata	9,0%	9,1%	8,5%	15,1%

In modo sintetico, al fine di intercettare eventuali relazioni intrattenute dalla diffusione di pratiche partecipative con performance di sostenibilità sociale e mismatch domanda-offerta, a partire dalla trasformazione quantitativa dei valori della scala Likert presentata in precedenza, si è elaborato un indicatore sintetico di partecipazione (da 1 a 100) con la seguente metodologia:

$$\frac{\Sigma \text{ dei punteggi attribuiti alle 4 forme di partecipazione}}{\text{punteggio massimo totalizzabile (4X4 = 16)}} \times 100$$

È stato inoltre calcolata l'Alpha di Cronbach per rappresentare la capacità dell'indicatore di sintetizzare gli item del questionario e di rappresentare dunque il costrutto della partecipazione dei lavoratori in modo corretto:

Alpha di Cronbach relativa agli item che compongono lo score di partecipazione

Average interitem covariance: .2772029

Number of items in the scale: 4

Scale reliability coefficient: 0.7355

La scarsa diffusione di pratiche di partecipazione e il loro basso grado di sviluppo è ben rappresentato sinteticamente dallo score elaborato, che genera in media un punteggio di 40,0 su 100. Prima di intraprendere le analisi circa la sua relazione con score di offerta di sostenibilità sociale e score mismatch domanda-offerta sono stati condotti alcuni approfondimenti finalizzati a valutare quali sono le eventuali caratteristiche delle imprese e dei lavoratori intervistati in relazione alle quali la partecipazione assume valori differenziati.

Score di partecipazione e principali variabili socio-demografiche

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Score partecipazione	1.000						
(2) Età	-0.046	1.000					
(3) Dimensione az.	0.067*	0.026	1.000				
(4) RAL	0.095**	0.054	0.180***	1.000			
(5) Education	0.112***	-0.078**	0.125***	0.294***	1.000		
(6) Ruolo	0.092**	0.128***	0.119***	0.429***	0.462***	1.000	
(7) Genere	0.007	0.014	0.023	-0.293***	0.105***	0.015	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Lo score appare significativamente e positivamente correlato con:

- **Dimensione aziendale:** La correlazione positiva, seppur contenuta, rilevata tra la dimensione dell'impresa (misurata attraverso il numero di dipendenti) e il livello di partecipazione percepita dai lavoratori suggerisce che nelle aziende di maggiori dimensioni potrebbe esservi una lieve propensione a forme più strutturate di coinvolgimento interno. Tuttavia, l'esiguità del coefficiente osservato invita a sottolineare un elemento di rilievo: la partecipazione non

appare prerogativa esclusiva delle grandi imprese, ma risulta praticabile e rilevante anche in contesti di piccola e media dimensione, sfidando stereotipi consolidati.

- **Retribuzione annua lorda (RAL):** L'associazione positiva e statisticamente significativa tra RAL e partecipazione indica che i lavoratori con salari più elevati tendono a registrare livelli maggiori di coinvolgimento. Ciò potrebbe riflettere una più forte motivazione, disponibilità o legittimazione alla partecipazione in contesti lavorativi caratterizzati da una maggiore valorizzazione economica delle posizioni.
- **Titolo di studio:** Il livello di istruzione mostra una correlazione positiva e altamente significativa con l'indice di partecipazione, suggerendo che i lavoratori con un background educativo più avanzato tendano a essere maggiormente coinvolti nelle dinamiche organizzative. Questo dato può essere interpretato in termini di maggiore consapevolezza, interesse o capacità di interlocuzione all'interno dei processi decisionali aziendali.
- **Posizione organizzativa (Ruolo):** Anche il ruolo ricoperto all'interno dell'impresa evidenzia una correlazione positiva e significativa con la partecipazione. I lavoratori che occupano posizioni più elevate nella gerarchia aziendale (quadri, impiegati con responsabilità) mostrano livelli medi di partecipazione superiori, probabilmente in virtù di maggiori opportunità di accesso ai processi decisionali, nonché di una maggiore familiarità con logiche gestionali e strategiche. Va inoltre sottolineato che questo fattore può contribuire a spiegare, almeno in parte, anche le correlazioni positive rilevate con RAL e titolo di studio, trattandosi di variabili strettamente interdipendenti nella definizione dei profili professionali.

Uno spazio a parte merita l'analisi della relazione tra score di partecipazione e sperimentazione da parte dei lavoratori di una rappresentanza sindacale strutturata (RSU/RSA) in azienda:

Relazione tra presenza di una rappresentanza sindacale strutturata e score di partecipazione

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Presenza strutturata sindacato	1.000					
(2) Score partecipazione generale	0.161***	1.000				
(3) Score part. Consultiva	0.177***	0.796***	1.000			
(4) Score part. Gestionale	0.149***	0.741***	0.472***	1.000		
(5) Score part. Organizzativa	0.058*	0.786***	0.588***	0.399***	1.000	

(6) Score part. Finanziaria	0.103***	0.662***	0.302***	0.383***	0.315***	1.000
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Esiste una correlazione positiva e significativa tra la presenza di un sindacato strutturato e il punteggio generale di partecipazione. Questo suggerisce che la presenza di una struttura sindacale formalizzata è associata a un livello più alto di partecipazione dei lavoratori in generale e in particolare rispetto alle dimensioni consultive e gestionali del costruito. A conferma e a corredo delle evidenze in merito a questa relazione, la tabella successiva mostra come in media:

- Lo score di partecipazione è più elevato anche in valore nominale nelle imprese con RSU/RSA (41,0) rispetto a quelle prive di rappresentanza sindacale (33,9);
- Dove sono presenti RSU/RSA il numero medio di partecipazioni sperimentato dai lavoratori raddoppia, passando da 1 a 2.

Struttura rappresentanza sindacale	Score partecipazione medio (1-100)	Numero di azioni partecipative (media)
media risposte lavoratori di aziende senza RSU/RSA	33,9	1,0
media risposte lavoratori di aziende con RSU/RSA	41,0	2,0

Tracciata la figura dei fattori che sembrano impattare i livelli di partecipazione espressi dai lavoratori, si passa ad indagare la relazione che lo score di partecipazione intrattiene con lo score che misura le performance sociali aziendali e quello che si occupa della misurazione sintetica del mismatch tra domanda e offerta di misure sostenibili.

Relazione tra score di partecipazione, score offerta sost. soc. e score mismatch D-O

Variables	(1)	(2)	(3)
(1) Score partecipazione	1.000		
(2) Score offerta sost. soc.	0.619***	1.000	
(3) Score mismatch D-O	-0.482***	-0.718***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Le principali osservazioni e riflessioni derivanti dai dati sono le seguenti:

- Correlazione tra Score di Partecipazione e Score di Offerta di Sostenibilità Sociale: 0.619*** (significativa al livello di $p < 0.01$)

Esiste una forte correlazione positiva e significativa tra il punteggio di partecipazione e il punteggio dell'offerta di sostenibilità sociale. Questo suggerisce che le imprese che favoriscono una maggiore partecipazione dei lavoratori tendono anche a offrire migliori pratiche di sostenibilità sociale. In altre parole, un ambiente di lavoro partecipativo sembra essere associato a una più alta attenzione alle pratiche di sostenibilità sociale.

- Correlazione tra Score di Partecipazione e Score di Mismatch Domanda-Offerta: -0.482*** (significativa al livello di $p < 0.01$)

La correlazione negativa e significativa tra il punteggio di partecipazione e il punteggio di mismatch domanda-offerta indica che un maggiore livello di partecipazione dei lavoratori è associato a un minore mismatch tra le esigenze dei lavoratori e le misure di sostenibilità sociale offerte dall'azienda. Questo suggerisce che un ambiente di lavoro in cui i dipendenti sono attivamente coinvolti tende a ridurre le discrepanze tra ciò che i lavoratori desiderano o necessitano e ciò che le imprese forniscono.

- Correlazione tra Score di Offerta di Sostenibilità Sociale e Score di Mismatch Domanda-Offerta: -0.718*** (significativa al livello di $p < 0.01$)

La forte correlazione negativa e significativa tra l'offerta di sostenibilità sociale e il mismatch domanda-offerta suggerisce che una maggiore offerta di pratiche di sostenibilità sociale è associata a un minore mismatch tra le esigenze dei lavoratori e ciò che viene effettivamente fornito. Le aziende che investono di più in sostenibilità sociale tendono a rispondere meglio alle aspettative dei lavoratori, riducendo il divario tra domanda e offerta.

In sintesi, la tabella mostra che una maggiore partecipazione dei lavoratori e un'offerta robusta di sostenibilità sociale sono correlati positivamente tra loro e entrambi tendono a ridurre il mismatch tra domanda e offerta. Questi risultati indicano che le imprese che incoraggiano una partecipazione attiva dei dipendenti e che investono in sostenibilità sociale possono migliorare la congruenza tra le aspettative dei lavoratori e le pratiche aziendali. Questo potrebbe avere importanti implicazioni per la gestione delle risorse umane e per le strategie di sostenibilità delle imprese, suggerendo che le pratiche di partecipazione e di sostenibilità non solo si rafforzano reciprocamente, ma possono anche contribuire a una maggiore soddisfazione e allineamento delle aspettative dei lavoratori.

Disaggregando l'indicatore di offerta di sostenibilità sociale nelle 8 dimensioni che lo compongono si osserva come la partecipazione dei lavoratori ha un impatto significativo su tutte le otto aree, con correlazioni positive e significative in ciascuna dimensione. Tuttavia, alcune correlazioni sono più forti di altre, suggerendo che l'effetto della partecipazione è particolarmente rilevante in 4 specifici ambiti:

- Salute, sicurezza e clima aziendale ($r = 0.572^{***}$): questa è l'area con la correlazione più alta con il punteggio di partecipazione, suggerendo che una maggiore partecipazione dei lavoratori è strettamente associata a migliori pratiche in termini di sicurezza sul lavoro, benessere organizzativo e qualità del clima aziendale. Il coinvolgimento attivo dei lavoratori può portare a una maggiore sensibilizzazione su questi temi e a un miglioramento delle condizioni di lavoro.
- Welfare aziendale e contrattuale ($r = 0.549^{***}$): un altro ambito in cui la partecipazione sembra avere un impatto significativo è quello del welfare aziendale. Le aziende che favoriscono una maggiore partecipazione dei dipendenti tendono ad avere politiche più sviluppate di welfare, includendo benefici contrattuali e aziendali che rispondono meglio ai bisogni dei lavoratori.
- Equità e qualità del lavoro ($r = 0.543^{***}$): la correlazione tra partecipazione e equità/qualità del lavoro è elevata. Questo suggerisce che un maggior coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali può contribuire a un ambiente di lavoro più equo, dove i diritti sono rispettati e la qualità del lavoro è migliorata, favorendo politiche di inclusione e pari opportunità.
- Comunicazione e trasparenza ($r = 0.512^{***}$): anche la comunicazione interna e la trasparenza nelle pratiche aziendali risultano fortemente correlate alla partecipazione. Questo riflette come la partecipazione dei lavoratori tenda a migliorare i flussi di comunicazione e ad aumentare la trasparenza delle decisioni aziendali, favorendo una cultura organizzativa più aperta e inclusiva.

Relazione tra Score di partecipazione e 8 aree dell'indicatore di offerta di sostenibilità sociale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Score partecipazione	1.000								
(2) Equità e qualità del lavoro	0.543***	1.000							
(3) Welfare aziendale/contrattuale	0.549***	0.632***	1.000						

(4) Formazione continua e sviluppo del personale	0.502***	0.650***	0.612***	1.000					
(5) Salute, sicurezza e clima aziendale	0.572***	0.717***	0.717***	0.710***	1.000				
(6) Parità di genere	0.461***	0.539***	0.615***	0.551***	0.663***	1.000			
(7) Diversity & inclusion	0.515***	0.566***	0.666***	0.590***	0.706***	0.765***	1.000		
(8) Impatto sul territorio	0.421***	0.448***	0.617***	0.458***	0.594***	0.537***	0.633***	1.000	
(9) Comunicazione e trasparenza	0.512***	0.587***	0.682***	0.594***	0.738***	0.652***	0.730***	0.662***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

La successiva tabella di correlazione analizza la relazione tra lo score di partecipazione e i vari indicatori di mismatch domanda-offerta (MSM) disaggregati rivelando che la partecipazione dei lavoratori ha un impatto significativo nel ridurre il mismatch in tutte le aree analizzate, con valori particolarmente significativi ed elevati per 4 tematiche:

- MSM_Salute, sicurezza e clima aziendale ($r = -0.479***$): questa è l'area in cui la partecipazione ha l'impatto più forte nella riduzione del mismatch. La correlazione negativa suggerisce che una maggiore partecipazione dei lavoratori è associata a una minore discrepanza tra domanda e offerta di misure legate alla salute e sicurezza sul lavoro, nonché al clima aziendale. Questo riflette probabilmente l'importanza della partecipazione dei lavoratori nell'implementazione di politiche che migliorano il benessere e la sicurezza sul posto di lavoro.
- MSM_Welfare aziendale/contrattuale ($r = -0.454***$): la partecipazione dei lavoratori è strettamente associata anche alla riduzione del mismatch nelle politiche di welfare aziendale e contrattuale. La partecipazione contribuisce a una maggiore coerenza tra i benefici offerti dall'azienda e le aspettative dei dipendenti, migliorando l'allineamento tra domanda e offerta di servizi di welfare.
- MSM_Equità e qualità del lavoro ($r = -0.453***$): un'altra area in cui la partecipazione ha un impatto rilevante è quella dell'equità e della qualità del lavoro. Qui la correlazione negativa indica che una maggiore partecipazione dei lavoratori ai processi aziendali è associata a una minore discrepanza tra ciò che i lavoratori richiedono in termini di equità e le misure effettivamente implementate dall'impresa. Ciò evidenzia come il coinvolgimento attivo dei lavoratori possa portare a una maggiore equità e a condizioni lavorative più eque e giuste.

- MSM_Comunicazione e trasparenza ($r = -0.395^{***}$): la partecipazione ha anche un impatto significativo sulla riduzione del mismatch in materia di comunicazione e trasparenza. Una partecipazione più attiva sembra migliorare la trasparenza dei processi aziendali e la comunicazione interna, riducendo le distanze tra ciò che i lavoratori si aspettano e ciò che l'azienda comunica e mette in pratica.

Relazione tra Score di partecipazione e score mismatch disaggregato

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Score partecipazione	1.000								
(2) MSM_Equità e qualità del lavoro	-0.453***	1.000							
(3) MSM_Welfare aziendale/contrattuale	-0.454***	0.693***	1.000						
(4) MSM_Formazione continua e sviluppo del personale	-0.396***	0.665***	0.660***	1.000					
(5) MSM_Salute, sicurezza e clima aziendale	-0.479***	0.719***	0.728***	0.704***	1.000				
(6) MSM_Parità di genere	-0.355***	0.537***	0.630***	0.530***	0.690***	1.000			
(7) MSM_Diversity & inclusion	-0.362***	0.554***	0.656***	0.566***	0.715***	0.772***	1.000		
(8) MSM_Impatto sul territorio	-0.308***	0.533***	0.631***	0.520***	0.653***	0.609***	0.714***	1.000	
(9) MSM_Comunicazione e trasparenza	-0.395***	0.587***	0.643***	0.577***	0.706***	0.619***	0.715***	0.707***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

§10 Sostenibilità sociale e partecipazione: quale relazione con gli indicatori di performance aziendale e di produttività del lavoro?

L'esplorazione della relazione tra gli indicatori di sostenibilità sociale, la partecipazione dei lavoratori e le performance economiche e produttive delle imprese è un'area di studio di crescente interesse, soprattutto alla luce delle sfide poste dall'affermarsi nel dibattito del modello di sviluppo sostenibile. In particolare, è importante analizzare come gli aspetti sociali legati al benessere, all'inclusione, alla sicurezza dei dipendenti, e alla loro partecipazione attiva nei processi decisionali aziendali si correlino con le metriche di redditività aziendale e produttività del lavoro.

L'indagine si concentrerà su come queste dimensioni sociali si intrecciano con i risultati economici e operativi delle imprese, esplorando correlazioni che potrebbero indicare connessioni significative, pur senza fare ipotesi causali dirette. Tale approccio permette di osservare se le aziende che investono maggiormente nella sostenibilità sociale e nella partecipazione dei dipendenti tendano a registrare migliori performance economiche e di efficienza lavorativa, favorendo una comprensione più profonda del loro possibile allineamento con gli obiettivi aziendali tradizionali.

Questo tipo di analisi risulta di particolare importanza poiché consente di identificare schemi relazionali che potrebbero suggerire l'esistenza di dinamiche vantaggiose, sia per i lavoratori che per le imprese. In un'epoca in cui la sostenibilità non è più soltanto una questione etica ma un aspetto centrale della strategia d'impresa, tali correlazioni forniscono spunti preziosi per il disegno di politiche aziendali capaci di coniugare il progresso sociale con il successo economico, creando valore su più livelli.

L'approfondimento di queste relazioni è reso possibile da specifiche caratteristiche dello strumento di rilevazione somministrato ai partecipanti e dall'impiego di tecniche di incrocio tra dataset. Gli score sintetici relativi all'offerta di sostenibilità sociale e alla partecipazione dei lavoratori sono ottenuti attraverso la conversione quantitativa delle risposte fornite alla survey, mentre i dati economico-finanziari e relativi alla produttività del lavoro provengono dalla banca dati AIDA. Quest'ultima permette di estrarre ed elaborare informazioni dettagliate sui bilanci depositati dalle società di capitali. Durante la somministrazione della survey, è stato utilizzato un codice anonimo associato a ciascun rispondente, replicato in accoppiamento alla ragione sociale dell'azienda in cui il lavoratore è occupato. Questo ha consentito di calcolare la media degli score di sostenibilità sociale e di partecipazione per ciascuna impresa e di collegare tali score ai dati economici estratti da AIDA. Pertanto in questo paragrafo le unità statistiche considerate nella analisi non sono più i singoli lavoratori, bensì le imprese censite all'interno del campione. In totale, sono state raccolte risposte da lavoratori appartenenti a 553 imprese, ma per solo 545 di queste è stato possibile stabilire un collegamento di alta qualità con i dati presenti nella banca dati AIDA.

La discussione sul fatto che la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) porti o meno a un aumento delle prestazioni finanziarie è stata ampia e controversa, tuttavia, può essere considerata in gran parte chiusa grazie all'ampia meta-analisi condotta da Margolis et al. (2009) su 251 studi che hanno indagato empiricamente il tema. Gli autori concludono che "l'effetto delle prestazioni sociali aziendali sulle prestazioni finanziarie aziendali è piccolo, positivo e significativo. Le prestazioni sociali aziendali non distruggono il valore per gli azionisti, anche se il loro effetto sul valore non è grande".

Per testare la replicabilità di questa conclusione, almeno in termini di relazioni sussistenti, sul campione in oggetto si è deciso di incrociare lo score che rappresenta la performance di sostenibilità sociale con i seguenti indicatori di redditività, rintracciati con precisione per 413 imprese su 553:

- ROA - Redditività del totale attivo (%) (Ultimo anno disponibile): il ROA, o Return on Assets, è un indicatore che misura la redditività di un'azienda rispetto al totale delle sue attività. Si calcola come il rapporto tra l'utile netto e il totale degli asset, espresso in percentuale. Il ROA serve a valutare quanto profitto un'azienda è in grado di generare utilizzando tutte le risorse a sua disposizione, inclusi immobili, macchinari, attrezzature e liquidità. Un valore elevato di ROA indica una gestione efficiente delle risorse aziendali, mentre un valore basso può indicare difficoltà nell'uso ottimale degli asset per generare profitti.
- ROI - Redditività di tutto il capitale investito (%) (Ultimo anno disponibile): il ROI, o Return on Investment, è un indicatore utilizzato per valutare la redditività di un investimento rispetto al costo dello stesso. Si calcola come il rapporto tra il profitto generato dall'investimento e il costo dell'investimento, moltiplicato per 100 per esprimere il risultato in percentuale. Il ROI è utile per confrontare l'efficienza di diversi investimenti o progetti, permettendo di identificare quale ha prodotto il rendimento maggiore rispetto alle risorse impiegate. Tuttavia, non tiene conto del fattore tempo, quindi può essere necessario considerarlo insieme ad altri indicatori per un'analisi più completa.
- ROS - Redditività delle vendite (%) (Ultimo anno disponibile): il ROS, o Return on Sales, misura la redditività operativa di un'azienda in relazione ai suoi ricavi. Si calcola dividendo l'utile operativo (o EBIT, Earnings Before Interest and Taxes) per il fatturato, ed è espresso in percentuale. Indica quanto guadagno netto l'azienda realizza per ogni unità di vendita effettuata, fornendo una misura della sua efficienza operativa. Un ROS elevato indica una gestione efficiente delle operazioni, con buoni margini di profitto, mentre un valore basso potrebbe suggerire costi operativi elevati o una bassa capacità di convertire le vendite in profitto.
- ROE - Redditività del capitale proprio (%) (Ultimo anno disponibile): il ROE, o Return on Equity, è un indicatore finanziario che misura la redditività di un'azienda rispetto al capitale proprio investito dai suoi azionisti. In altre parole, il ROE rappresenta quanto profitto genera un'azienda per ogni unità di capitale proprio investito. Si calcola come il rapporto tra l'utile netto e il patrimonio netto, espresso in percentuale. Un ROE elevato indica che l'azienda è in grado di utilizzare efficacemente il capitale degli azionisti per generare profitti. Tuttavia, un

ROE troppo alto potrebbe anche segnalare un utilizzo eccessivo di debito per finanziare le operazioni.

Relazione tra Score offerta sostenibilità sociale e indicatori di redditività aziendale

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Score offerta sostenibilità sociale	1.000				
(2) ROS	0.043	1.000			
(3) ROA	0.046	0.824***	1.000		
(4) ROI	0.024	0.699***	0.906***	1.000	
(5) ROE	0.058	0.451***	0.600***	0.629***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

- Relazione tra Score di sostenibilità sociale e indicatori di redditività: le correlazioni tra lo Score di offerta di sostenibilità sociale e gli indicatori di redditività sono tutte positive, ma molto deboli. In particolare, il ROS (Return on Sales) ha una correlazione di 0.043, il ROA (Return on Assets) di 0.046, il ROI (Return on Investment) di 0.024 e il ROE (Return on Equity) di 0.058. Tuttavia, nessuna di queste correlazioni è statisticamente significativa, il che implica che non vi è un legame forte o rilevante tra la sostenibilità sociale offerta dall'azienda e le sue prestazioni finanziarie in termini di redditività. Questo potrebbe indicare che, per il campione considerato, la sostenibilità sociale non influisce direttamente sui risultati economici misurati tramite questi indicatori, almeno non in maniera rilevante.
- Relazione tra gli indicatori di redditività: le correlazioni tra i diversi indicatori di redditività sono invece tutte elevate e significative, con valori particolarmente alti e significativi a livello del 1%. Ad esempio, ROA e ROI mostrano una forte correlazione (0.906***), così come ROS e ROA (0.824***). Questo è coerente con il fatto che questi indicatori misurano aspetti simili della redditività aziendale e spesso tendono a variare in modo sincrono. Anche la correlazione tra ROE e gli altri indicatori di redditività è positiva e significativa, sebbene leggermente inferiore rispetto alle altre. Ad esempio, ROE ha una correlazione di 0.451*** con ROS e di 0.600*** con ROA, suggerendo che, pur essendo legato agli altri indici, il ROE cattura anche elementi specifici della redditività legati al capitale proprio.

In sintesi, mentre esistono forti correlazioni tra gli indicatori di redditività aziendale, le correlazioni con lo Score di offerta di sostenibilità sociale risultano deboli e non significative. Questo potrebbe

indicare che la sostenibilità sociale non si traduce direttamente in migliori prestazioni economiche misurate attraverso questi indicatori, o che tali effetti potrebbero essere più complessi e non rilevabili attraverso semplici correlazioni.

È tuttavia rilevante esplicitare una ulteriore considerazione per comprendere l'esito di questa analisi, non del tutto congruente con quelle precedentemente citate dalla letteratura: mentre Margolis et al. (2009) e gli altri autori che hanno studiato questa relazione hanno scelto come item della sostenibilità sociale molti aspetti che riguardano l'impatto delle imprese sul territorio esterno o su tematiche di ordine globale, questo studio ha volutamente interpretato la sostenibilità sociale come un fatto primariamente interno alla comunità aziendale, dedicando ben 7 aree tematiche su 8 e ben 51 sub tematiche su 58 totali a materie strettamente legate al benessere dei lavoratori e agli impatti sull'occupazione. Tale divergenza sostanziale nella definizione degli indicatori di sostenibilità sociale non permette una aderente comparabilità dei risultati con i precedenti studi.

Da questi dati è possibile addurre ulteriori considerazioni: in primo luogo, l'assenza di una correlazione negativa tra gli indicatori di redditività e lo score di offerta di sostenibilità sociale implica che le imprese che investono significativamente per migliorare la propria sostenibilità sociale non subiscono un'erosione del valore per gli azionisti. Questo dato risulta rilevante, in quanto smentisce un'ipotesi talvolta paventata secondo cui l'impegno in pratiche di sostenibilità sociale potrebbe comportare costi elevati per l'impresa e, di conseguenza, ridurre la redditività economico-finanziaria. Il fatto che le imprese con score più alti in termini di offerta di sostenibilità sociale non sembrano penalizzate dal punto di vista finanziario suggerisce che tali investimenti possano essere integrati nelle strategie aziendali senza compromettere la creazione di valore per gli azionisti.

D'altra parte, l'assenza di una correlazione positiva significativa, che evidenzia come la sostenibilità sociale, sebbene importante da un punto di vista etico e di responsabilità sociale, non costituisca necessariamente un vettore di crescita per le performance economico-finanziarie delle imprese, potrebbe significare che il legame tra queste variabili sia complesso e mediato da fattori contingenti che non sono catturati da semplici correlazioni quantitative. Questi esiti invitano a considerare la sostenibilità sociale non come una leva immediata di vantaggio competitivo sul piano economico, ma come un elemento di valore strategico nel lungo termine, potenzialmente legato ad altri benefici intangibili, come la reputazione, l'engagement dei dipendenti e la resilienza aziendale.

Passando alla relazione tra score di partecipazione e indicatori di redditività aziendale dei lavoratori la tabella evidenzia l'assenza di correlazioni significative. In particolare, le correlazioni sono deboli

e, in alcuni casi, lievemente negative, come nel caso di ROA (-0.054), ROI (-0.077) e ROS (-0.008), mentre per il ROE si osserva una correlazione leggermente positiva (0.012). Tuttavia, nessuno di questi valori è statisticamente significativo, suggerendo che la partecipazione dei lavoratori, nel campione analizzato, non incide in modo rilevante né positivamente né negativamente sulle performance economico-finanziarie delle imprese, portando alle medesime conclusioni che si sono tratte commentando la tabella di correlazione tra score di offerta di sostenibilità sociale e indicatori di redditività aziendale

Relazione tra score partecipazione e indicatori di redditività

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Score partecipazione	1.000				
(2) ROA	-0.054	1.000			
(3) ROI	-0.077	0.906***	1.000		
(4) ROE	0.012	0.600***	0.629***	1.000	
(5) ROS	-0.008	0.824***	0.699***	0.451***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Si passerà ora ad indagare la seconda area di relazione presentata in apertura del paragrafo, ovvero quella intrattenuta tra i due score ricavati dall'analisi dei dati della survey e alcuni indicatori di produttività del lavoro, ricavati dalla banca dati AIDA. Le imprese per cui è stato possibile ricostruire in match sono 475. Primariamente si sono selezionati 5 indicatori, largamente in uso nella letteratura di genere:

- Ricavi pro capite: misura quanto fatturato genera in media ogni dipendente di un'azienda (Ricavi totali / Numero totale di dipendenti). Indica l'efficienza con cui l'azienda genera vendite rispetto alla dimensione della sua forza lavoro.
- Valore aggiunto pro capite: misura la produttività in termini di valore creato per dipendente, ovvero la differenza tra produzione e costi dei beni intermedi utilizzati nella produzione (Ricavi totali - Costi dei beni intermedi) / Numero totale di dipendenti. Rappresenta il contributo di ciascun lavoratore alla creazione di valore all'interno dell'impresa.
- EBITDA pro capite: misura la capacità operativa dell'azienda di generare profitti prima di interessi, imposte, svalutazioni e ammortamenti per ogni dipendente (EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) / Numero totale di dipendenti).

Rappresenta la redditività operativa media per dipendente, senza considerare effetti finanziari o fiscali.

- Utile netto pro capite: indica quanto utile netto viene generato dall'azienda per ogni dipendente dopo aver considerato tutte le spese, imposte e oneri finanziari (Utile netto / Numero totale di dipendenti). Fornisce una misura dell'efficienza complessiva, riflettendo il guadagno netto per ogni dipendente.
- Costo del lavoro pro capite: rappresenta il costo medio del lavoro per dipendente, includendo salari, stipendi e contributi sociali (Costo totale del lavoro / Numero totale di dipendenti). Misura il costo che l'azienda sostiene per ogni dipendente, utile per analizzare l'efficienza del costo del lavoro rispetto alla produttività e alla redditività.

La relazione tra sostenibilità sociale e produttività del lavoro è stata oggetto di diversi studi scientifici che esplorano come pratiche di sostenibilità sociale possano influenzare la produttività. La letteratura evidenzia dal punto di vista teorico una relazione generalmente positiva tra sostenibilità sociale e produttività dei lavoratori (Houghton & Miskelly, 2014; Lichtenstein & Smith, 2017; McWilliams & Siegel, 2001; Brugmann & Prahalad, 2007; Turker, 2009; Muller & Kolk, 2010; Bansal & Roth, 2000). Molto spesso gli accademici hanno teorizzato che la sostenibilità sociale, un costrutto molto eterogeneo e soggetto a interpretazioni e concettualizzazioni differenziate, sia strettamente connesso ad altri aspetti che impattano la produttività, come ad esempio motivazione, equità, benessere fisico e mentale, tasso di assenteismo, sviluppo professionale, opportunità formative, reputazione aziendale, riduzione dei conflitti interni, ecc. Tale assonanza è condivisibile tanto da essere stata collocata da questo lavoro alla base della scelta dei 58 item che compongono la survey. Essi sono direttamente legati ai diversi fattori sopra citati, pertanto si può ipotizzare di assumere, anche nell'esposizione che seguirà, che lo score di sostenibilità sociale sintetizza molti aspetti che la letteratura concorda essere correlati con gli indicatori di produttività del lavoro.

Dagli studi citati nelle righe precedenti si possono trarre alcune ulteriori elementi di riflessione che supportano nella comprensione della possibile relazione tra adozione di pratiche di sostenibilità sociale e performance di produttività del lavoro. Sostenibilità sociale, sulla base dei micro indicatori che si selezionano, può significare:

- Maggiore motivazione e soddisfazione dei dipendenti: le politiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR) migliorano il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori (Houghton & Miskelly, 2014).

- Ambiente di lavoro positivo: la sostenibilità sociale crea un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo, che migliora la produttività (Lichtenstein & Smith, 2017).
- Salute e benessere: pratiche di sostenibilità promuovono il benessere fisico e mentale dei dipendenti, riducendo assenteismo e burnout, aumentando la produttività (Bansal & Roth, 2000).
- Crescita professionale: la sostenibilità sociale spesso include investimenti nella formazione continua e nello sviluppo delle competenze, che migliorano il capitale umano e la produttività (Turker, 2009).
- Miglioramento della reputazione aziendale: le iniziative di CSR attraggono talenti qualificati e motivati, migliorando l'efficienza aziendale (McWilliams & Siegel, 2001).
- Capitale sociale: la sostenibilità sociale rafforza la cooperazione tra dipendenti e la condivisione delle competenze, migliorando l'efficienza e l'innovazione (Muller & Kolk, 2010).
- Riduzione dello stress: le pratiche che favoriscono l'equilibrio tra lavoro e vita privata riducono lo stress lavorativo, aumentando l'efficacia dei dipendenti (Brugmann & Prahalad, 2007).

In sintesi, la letteratura dimostra un certo grado di consenso attorno all'ipotesi secondo cui la sostenibilità sociale non solo sia associata a comportamenti etici più qualificanti, ma possa contribuire anche alla costituzione di condizioni favorevoli per una maggiore produttività dei lavoratori.

Di seguito si dà evidenza, per il dataset riferito al campione di questo elaborato, dei risultati ottenuti in merito alla relazione tra sostenibilità sociale (misurata come score di offerta di sostenibilità sociale) e gli indicatori di produttività del lavoro precedentemente presentati:

Relazione tra score di offerta di sostenibilità sociale e indicatori di produttività del lavoro

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Score offerta sostenibilità sociale	1.000					
(2) Costo del lavoro P.C. ⁶	0.291***	1.000				
(3) Valore aggiunto P.C.	0.261***	0.613***	1.000			
(4) Ricavi P.C.	0.161***	0.410***	0.656***	1.000		

⁶ P.C. sta per pro capite

(5) EBITDA P.C.	0.199***	0.354***	0.918***	0.601***	1.000	
(6) Utile netto P.C.	0.122***	0.235***	0.350***	0.221***	0.381***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

La matrice nel suo complesso avvalora l'ipotesi secondo cui investire in sostenibilità sociale non è solo una scelta etica, ma può portare a vantaggi tangibili in termini di produttività del lavoro. Ciò è suggerito dalle correlazioni positive e significative che lo score di performance per il versante sociale della sostenibilità esibisce con alcuni indicatori in particolare:

- Valore aggiunto P.C. ($r = 0.261^{***}$): la correlazione positiva e significativa tra sostenibilità sociale e valore aggiunto per lavoratore riflette un potenziale miglioramento nella produttività interna. Questo suggerisce che le aziende con punteggi di sostenibilità sociale più elevati tendono a generare più valore per ogni dipendente, probabilmente grazie a un ambiente di lavoro più collaborativo e orientato al benessere dei lavoratori.
- Ricavi P.C. ($r = 0.161^{***}$): anche se meno forte rispetto ad altre relazioni, la correlazione positiva e significativa suggerisce che la sostenibilità sociale può contribuire ad aumentare i ricavi per dipendente.
- EBITDA P.C. ($r = 0.199^{***}$): anche questa relazione positiva indica che le aziende con una maggiore attenzione alla sostenibilità sociale tendono a migliorare la loro redditività operativa.
- Utile netto P.C. ($r = 0.122^{***}$): questa è la correlazione più debole ma comunque significativa, e suggerisce che la sostenibilità sociale abbia un impatto positivo anche sugli utili netti. Sebbene l'effetto sia meno marcato, riflette che le aziende socialmente responsabili potrebbero riuscire a mantenere una redditività superiore nonostante possibili aumenti di costi legati alla sostenibilità.

La correlazione tra performance di sostenibilità sociale e costo del lavoro per addetto ($r = 0.291^{***}$), presentata nella medesima tabella, merita alcune osservazioni a sé stanti: la correlazione positiva e significativa ($p < 0.01$) suggerisce che un punteggio più alto nella sostenibilità sociale è associato a costi del lavoro più elevati. Questo potrebbe indicare che le aziende che investono in pratiche di sostenibilità sociale tendono a offrire migliori condizioni economiche ai loro dipendenti, come salari più alti o benefit, e a riconoscere

maggiori elementi aggiuntivi alla retribuzione base, ad esempio attraverso misure generate nelle fasi di contrattazioni di II livello. Tuttavia, tale dato, interpretato assieme alle altre correlazioni della matrice, sembra suggerire che l'aumento del costo del lavoro non implica necessariamente una riduzione della produttività: sebbene i costi del lavoro possano essere più elevati queste aziende compensano probabilmente con un'efficienza operativa superiore e una riduzione dei costi legati a turnover o inefficienze, propria in virtù della loro attenzione alla sostenibilità sociale.

Una ulteriore rappresentazione indiretta del rapporto vigente tra sostenibilità sociale aziendale e produttività, anche in virtù di quanto argomentato precedentemente, ovvero del ruolo di proxy sommativa della sostenibilità sociale nei confronti di altri fattori di soddisfazione lavorativa, può essere identificata analizzando la relazione tra la produttività e lo score mismatch domanda-offerta in materia di sostenibilità sociale, che sintetizza la distanza tra desiderata dei lavoratori e azioni delle imprese su 8 aree e 58 item (interpretato nei paragrafi precedenti come una proxy della soddisfazione lavorativa).

Relazione tra score mismatch D-O e indicatori di produttività del lavoro

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Score mismatch D-O	1.000					
(3) Valore aggiunto P.C.	-0.195***	0.609***	1.000			
(4) Rivaci P.C.	-0.122**	0.397***	0.643***	1.000		
(5) EBITDA P.C.	-0.171***	0.387***	0.966***	0.618***	1.000	
(6) utilenetto P.C.	-0.049	0.257***	0.337***	0.208***	0.313***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Le correlazioni negative tra lo score mismatch e vari indicatori di produttività (3 su 4) suggeriscono ulteriormente, ad integrazione di quanto osservato sopra, che il disallineamento tra le esigenze dei lavoratori e le azioni delle imprese potrebbe avere effetti negativi sulla produttività. Le imprese con un maggiore mismatch potrebbero non essere in grado di raggiungere alti livelli di produttività del fattore lavoro. Questi dati suggeriscono che le imprese potrebbero trarre vantaggio dal ridurre il mismatch tra le esigenze dei lavoratori e le loro azioni.

In chiusura di questo paragrafo, come esplicitato nell'introduzione, si procederà alla restituzione delle analisi condotte in merito alla relazione tra score di partecipazione e indicatori di produttività del

lavoro. L'ipotesi principale che intende essere indagata con lo strumento della correlazione riguarda una probabile relazione positiva della partecipazione sulla produttività.

Relazione tra score di partecipazione e indicatori di produttività del lavoro

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Score partecipazione	1.000					
(2) Costo del lavoro P.C.	0.050	1.000				
(3) Valore aggiunto P.C.	0.045	0.613***	1.000			
(4) Ricavi P.C.	0.017	0.410***	0.656***	1.000		
(5) EBITDA P.C.	0.045	0.354***	0.918***	0.601***	1.000	
(6) Utile netto P.C.	0.067	0.235***	0.350***	0.221***	0.381***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Tutte le correlazioni tra lo score di partecipazione e gli indicatori di produttività del lavoro sono basse e non significative, suggerendo che il livello di partecipazione dei dipendenti non ha un impatto immediato o diretto su questi parametri di produttività. Questo potrebbe essere spiegato, almeno in parte, da alcuni fattori:

- La partecipazione da sola non è sufficiente per migliorare le performance aziendali se non è accompagnata da altre politiche;
- Il livello generalmente molto basso di sviluppo delle pratiche di partecipazione sondate da questo studio, come descritto nel paragrafo 8.
- I punteggi di partecipazione sono molto influenzati da due componenti, partecipazione organizzativa e consultiva, che hanno scarsa possibilità di influenzare significativamente le scelte strategiche delle imprese; come visto nel paragrafo 8 partecipazione gestionale e finanziaria sono rappresentate in modo marginale nel campione.

Una comprensione maggiore dell'impatto dei comportamenti partecipativi sulla produttività, così come anche sulla redditività, richiederebbe probabilmente strumenti più complessi dell'analisi di correlazione, capaci di considerare gli effetti mediatori di ulteriori variabili, e una raccolta di item ulteriori e maggiormente dettagliati finalizzati alla determinazione dei livelli di partecipazione.

Riflessioni di sintesi

Il secondo capitolo ha offerto una panoramica articolata e sistematica dei dati raccolti tramite survey, integrati con informazioni di fonte esterna, allo scopo di delineare le principali caratteristiche della

sostenibilità sociale nelle imprese osservate e comprenderne le determinanti percepite dai lavoratori. L'analisi descrittiva ha permesso di costruire un insieme coerente di indicatori quantitativi — dalla domanda e offerta di misure socialmente responsabili, al mismatch tra le due, fino alla partecipazione dei lavoratori — mettendoli in relazione con variabili socio-demografiche, strutturali e di performance aziendale.

Le evidenze emerse mostrano, in sintesi, che:

- Le risposte alla survey hanno mostrato una sensibilità superiore nei confronti del pilastro sociale a discapito di quelli ambientale e di governance; tale tendenza è ulteriormente avvalorata dal desiderio di una maggiore valorizzazione del pilastro sociale nelle azioni di contrattazione di I e di II livello;
- La transizione ecologica rappresenta per la maggior parte dei lavoratori una opportunità che, tuttavia, comporta rischi ed esternalità negative potenziali ad essa correlati, in particolare sul versante della garanzia occupazionale e dell'adeguamento delle competenze necessaria. La rappresentanza sindacale è interpretata su larga scala come l'attore più adeguato alla mitigazione di tali esternalità e alla costruzione di un profilo di transizione giusta;
- La domanda di sostenibilità sociale espressa dai lavoratori è ampia e variegata, in linea con i più recenti mutamenti sociali e le nuove sensibilità sociologiche del lavoro: si ricordino, ad esempio, l'attenzione crescente agli aspetti generazionali spinta dalla transizione demografica, o il rinnovato valore attribuito agli elementi di conciliazione vita-lavoro, nonché la crescente sensibilità nei confronti della salute mentale e dello stress lavoro correlato nei contesti organizzativi;
- L'offerta di misure e politiche di sostenibilità sociale da parte delle imprese risulta di gran lunga inferiore per quantità e disallineata per qualità dalla domanda espressa dalle comunità aziendali, segnando mismatch significativi tra gli indicatori che misurano questi fenomeni;
- Forme attive di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa sono scarsamente diffuse e poco sviluppate, in particolare rispetto alle dimensioni di partecipazione gestionale e finanziaria; più diffuse e sviluppate le forme di partecipazione organizzativa e consultiva, che però hanno un minor impatto sulla codeterminazione strategica delle scelte aziendali;
- Le prestazioni sociali delle imprese, valutate dagli addetti, intrattengono una forte relazione con la diffusione di comportamenti partecipativi da parte dei lavoratori e con la presenza di una rappresentanza sindacale strutturata all'interno dell'organizzazione. Tale relazione suggerisce che la valorizzazione del capitale umano e la costruzione di un ambiente inclusivo

e democratico all'interno delle organizzazioni possono avere un impatto positivo. La presenza sindacale, in particolare, potrebbe contribuire a una migliore comunicazione tra management e dipendenti, favorendo la condivisione di obiettivi e una maggiore trasparenza nelle decisioni aziendali;

- La partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa, così come la mediazione attraverso una rappresentanza sindacale strutturata, appaiono intrattenere una forte relazione con il mismatch domanda-offerta di sostenibilità sociale. Ciò potrebbe significare che la presenza sindacale forte e un elevato grado di partecipazione interna inneschino meccanismi di negoziazione che portano le imprese a sviluppare misure di supporto sociale più numerose e aderenti alle reali esigenze dei dipendenti;
- La sostenibilità sociale appare un valido driver per il miglioramento di alcune dimensioni delle performance aziendale: in particolare, ciò è suggerito dalla correlazione tra score di sostenibilità sociale delle imprese e aumento della produttività del fattore lavoro. Tale ipotesi è ulteriormente avvalorata dalla relazione negativa tra indicatore di mismatch domanda-offerta di misure sociali e indicatori di produttività. In altre parole, un'offerta aziendale di azioni socialmente sostenibili più elevata e coerente con la domanda dei dipendenti potrebbe avere un impatto significativo sulla produttività.

Questi risultati offrono un primo quadro strutturato delle relazioni tra sostenibilità sociale, governance interna e caratteristiche dei lavoratori, contribuendo alla comprensione empirica del fenomeno in ambito organizzativo. Tuttavia, come ogni analisi descrittiva, anche questa fase della ricerca è soggetta a limiti: mancanza di inferenza causale, rischi di semplificazione e potenziali problemi di rappresentatività del campione. Inoltre, la ridotta numerosità di rispondenti per singola impresa limita l'uso di alcune tecniche micro-aggregative.

Alla luce di tali limiti, il terzo capitolo costituirà un passaggio fondamentale, introducendo un approccio econometrico volto a verificare la robustezza e la significatività statistica delle relazioni osservate. Verranno stimati modelli di regressione multivariata che, includendo controlli per caratteristiche individuali e aziendali, consentiranno di analizzare in modo più rigoroso l'effetto della partecipazione e della rappresentanza sindacale sulla percezione di sostenibilità e sul disallineamento tra domanda e offerta.

Soltanto successivamente, nel quarto capitolo, si rifletterà in termini di policy sulle implicazioni di questi risultati, esplorando come rafforzare il ruolo del sindacato e delle relazioni industriali nei

processi decisionali aziendali, all'interno di una prospettiva di sviluppo sostenibile che metta al centro il pilastro sociale.

CAPITOLO III: Gli effetti della rappresentanza sindacale e degli stili organizzativi partecipativi sulla sostenibilità sociale percepita e sul mismatch domanda-offerta: evidenze da un'analisi empirica

§1 Il dibattito attorno al tema

Il legame tra rappresentanza sindacale, partecipazione dei lavoratori e sostenibilità sociale d'impresa è tutt'altro che scontato e costituisce oggi un terreno di indagine ancora parzialmente esplorato, seppur cruciale. Se da un lato vi è una consolidata narrativa normativa e politica che attribuisce al lavoro un ruolo chiave nella transizione giusta, dall'altro la letteratura scientifica presenta evidenze contrastanti circa la reale capacità delle organizzazioni sindacali e dei meccanismi partecipativi di influenzare in modo virtuoso le performance aziendali sul versante della sostenibilità sociale.

Alcuni studi sottolineano la natura potenzialmente conflittuale della relazione tra sindacato e management, ipotizzando che la presenza sindacale possa talvolta incentivare comportamenti opportunistici volti a massimizzare il potere contrattuale di breve periodo, anche a scapito di investimenti di lungo periodo, inclusi quelli in responsabilità sociale d'impresa (CSR). In questo senso, il contributo di Chun e Shin (2018) è particolarmente rilevante: sulla base di un'analisi su imprese coreane, gli autori evidenziano una correlazione negativa tra presenza sindacale e attività CSR, ipotizzando che i sindacati possano ridurre gli investimenti in CSR per ottenere maggiori margini di manovra nelle trattative salariali, specialmente in contesti dove la governance è dominata da manager non proprietari.

Allo stesso tempo, altre ricerche suggeriscono che i sindacati, in quanto stakeholder interni dotati di informazioni privilegiate e una posizione strutturale all'interno delle imprese, possano invece contribuire a migliorare la qualità della governance e a promuovere pratiche di sostenibilità più inclusive. Studi come quelli di Hilary (2006) mostrano che la presenza sindacale può ridurre le asimmetrie informative all'interno dei mercati finanziari, suggerendo un ruolo positivo ma indiretto nel rafforzamento delle pratiche sostenibili. Inoltre, Chen et al. (2011) evidenziano che la sindacalizzazione è associata a una maggiore rigidità operativa e a un aumento del costo del capitale proprio, indicando che i sindacati possono influenzare le decisioni finanziarie delle imprese. Chyz et al. (2013) mostrano che i sindacati possono esercitare pressioni che limitano la flessibilità operativa e incentivano comportamenti opportunistici da parte dei manager, con esiti ambigui sulle performance

sociali e ambientali.

Anche il tema della partecipazione dei lavoratori presenta evidenze eterogenee. Sebbene molti autori abbiano teorizzato una relazione positiva tra meccanismi di coinvolgimento dei dipendenti e performance organizzative (Freeman & Medoff, 1984; Levine, 1995), la letteratura empirica non sempre conferma tale ipotesi in modo univoco, segnalando l'importanza delle condizioni di contesto, della cultura organizzativa e del grado di formalizzazione della partecipazione.

In questo quadro teorico complesso e articolato, il presente capitolo intende offrire un contributo empirico originale, testando ipotesi che riguardano l'effetto della rappresentanza sindacale e della partecipazione sulla sostenibilità sociale percepita all'interno delle imprese. L'obiettivo è duplice: da un lato, verificare se e in che misura la presenza di RSU/RSA e un elevato grado di partecipazione interna si associno a migliori performance in termini di offerta percepita di sostenibilità; dall'altro, indagare l'eventuale impatto di questi fattori sul disallineamento tra aspettative dei lavoratori e pratiche organizzative (mismatch). In tal modo, si intende contribuire a una riflessione teoricamente informata ma empiricamente fondata sul ruolo che le forme di democrazia economica possono giocare nella costruzione di una sostenibilità sociale più equa e partecipata.

§2 Quadro metodologico e disegno della ricerca

Dopo aver delineato nei capitoli precedenti il quadro teorico di riferimento e illustrato le principali evidenze descrittive sul rapporto tra sostenibilità sociale d'impresa, rappresentanza sindacale e partecipazione dei lavoratori, il presente capitolo si propone di testare empiricamente un set di quattro ipotesi di ricerca. L'unità statistica di analisi è rappresentata dai singoli lavoratori, per i quali sono disponibili informazioni sulle caratteristiche individuali, sull'ambiente organizzativo di riferimento e sulle percezioni relative alla sostenibilità sociale.

Le ipotesi da verificare sono state formulate sulla base della letteratura scientifica esistente e dei risultati preliminari dell'analisi esplorativa. L'obiettivo è valutare, attraverso modelli econometrici con errori standard clusterizzati e, in via complementare, con modelli multilevel, se e in che misura la presenza di forme strutturate di rappresentanza e partecipazione dei lavoratori influenzi la percezione dell'offerta di sostenibilità sociale da parte dell'impresa, nonché il disallineamento percepito tra tale offerta e le aspettative dei dipendenti.

Nello specifico, vengono testate le seguenti relazioni:

H1 – Presenza sindacale e offerta di sostenibilità sociale:

Si ipotizza che la presenza formalizzata di rappresentanze sindacali (RSU/RSA) sia positivamente associata, a livello individuale, alla percezione di un'offerta più ampia di politiche di sostenibilità sociale da parte dell'impresa.

H2 – Presenza sindacale e mismatch domanda-offerta:

Si ipotizza che la presenza di una rappresentanza sindacale strutturata sia associata a un minor disallineamento tra le aspettative del lavoratore in materia di sostenibilità sociale e l'offerta percepita fornita dall'impresa.

H3 – Partecipazione dei lavoratori e offerta di sostenibilità sociale:

Si ipotizza che un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nei processi aziendali – misurato attraverso uno score sintetico individuale di partecipazione – sia positivamente associato alla percezione di una maggiore sostenibilità sociale.

H4 – Partecipazione dei lavoratori e mismatch domanda-offerta:

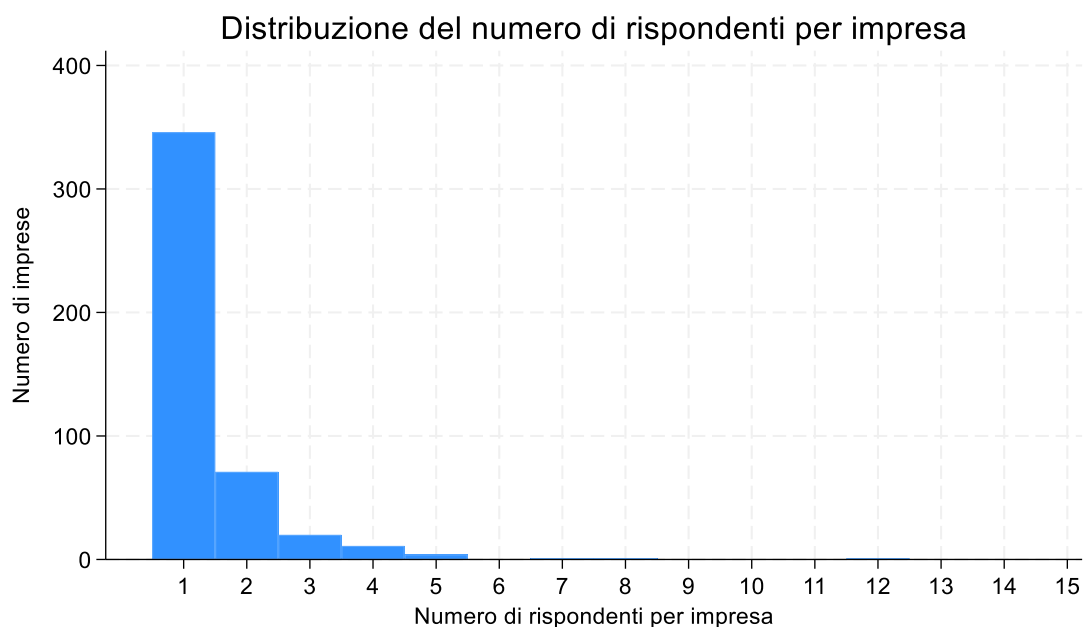
Si ipotizza che un livello più elevato di partecipazione del lavoratore sia associato a un minor grado di mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale.

Il campione analizzato è composto da **639 lavoratori distribuiti in 455 imprese**, con una **media di circa 1,4 rispondenti per azienda**. La distribuzione delle imprese per numero di rispondenti evidenzia una forte concentrazione su aziende con un solo intervistato (346 imprese, pari al 76% del totale), mentre solo in una piccola parte dei casi sono presenti due o più osservazioni per impresa. Questa configurazione ha importanti implicazioni metodologiche: da un lato, consente l'impiego di modelli multilevel con intercetta casuale, valorizzando la componente organizzativa; dall'altro, limita la possibilità di stimare slope casuali o analisi approfondite delle variazioni intra-impresa.

Distribuzione delle imprese per numero di rispondenti

	Freq.	Percent	Cum.
1	346	76.04	76.04
2	71	15.60	91.65
3	20	4.40	96.04
4	11	2.42	98.46
5	4	0.88	99.34

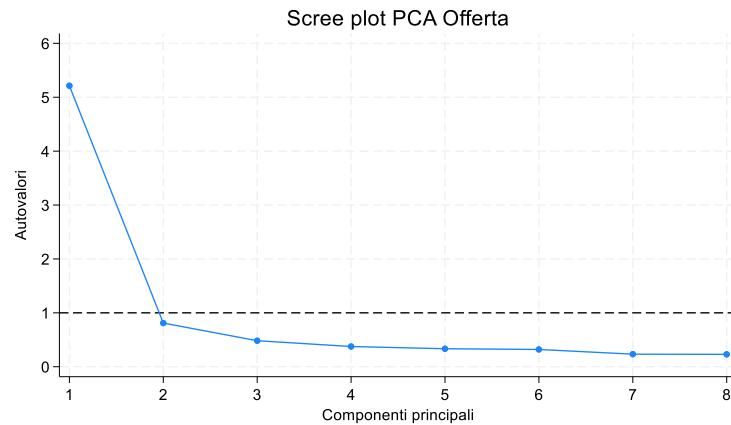
7	1	0.22	99.56
8	1	0.22	99.78
12	1	0.22	100.00
<hr/>			
Total	455	100.00	



Costruzione degli indicatori sintetici: l'utilizzo della Principal Component Analysis (PCA)

Due delle variabili chiave impiegate nelle analisi di regressione – l'indicatore di *offerta di sostenibilità sociale* e l'indicatore di *mismatch tra domanda e offerta* – sono costruite a partire da un insieme di otto dimensioni rilevate tramite survey somministrata ai lavoratori. Le dimensioni considerate sono:

- **Equità e qualità del lavoro**
- **Welfare aziendale**
- **Formazione**
- **Salute e sicurezza**
- **Parità di genere**
- **Diversity & inclusion**
- **Sostenibilità sociale esterna (impatto sul territorio)**



Tale evidenza è rafforzata dallo **scree plot**, dove si osserva un netto “elbow” dopo la prima componente. Questo andamento conferma la **struttura unidimensionale dei dati** e giustifica la decisione metodologica di **conservare esclusivamente la PC1** come proxy della variabile latente "offerta di sostenibilità sociale".

Variables	(1)	(2)
(1) pca_offerta	1.000	
(2) Offerta_Survey	0.996*	1.000
	**	

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

A supporto della validità di questo approccio, è stata inoltre calcolata la **correlazione tra l'indicatore PCA (pca_offerta) e l'indice grezzo costruito come media semplice delle otto variabili survey**. Il coefficiente di correlazione è **pari a 0.996 ($p < 0.001$)**, un valore estremamente elevato che dimostra come la PCA mantenga sostanzialmente intatta l'informazione contenuta nell'indice originale, pur migliorandone la robustezza statistica e la coerenza teorica tramite la ponderazione data dalla varianza.

Questa operazione consente quindi di **superare i limiti della media non ponderata**, valorizzando empiricamente la struttura interna delle risposte e garantendo una maggiore solidità delle inferenze nei successivi modelli di regressione.

- **Per il “mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale”**, sono state effettuate due PCA distinte: una sulla domanda di sostenibilità sociale (già presentata al punto precedente) e una sull'offerta percepita. Il mismatch è poi costruito come la differenza tra i due primi

(1) pca_domanda	1.000	
(2) Domanda_Survey	0.996*	1.000
		**

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Per validare empiricamente la bontà dell'indice costruito con PCA, si è proceduto a calcolare il coefficiente di correlazione con lo score medio della survey (ottenuto come media aritmetica delle sette dimensioni). La correlazione tra il punteggio ottenuto con PCA (pca_domanda) e l'indice survey è risultata pari a **0.996 (p < 0.01)**, confermando un'elevatissima coerenza tra le due misure. Questo risultato rafforza la robustezza del metodo adottato, suggerendo che la PCA riesce a sintetizzare in modo efficace l'informazione contenuta nei dati grezzi, senza introdurre distorsioni ma migliorando la precisione statistica grazie alla ponderazione automatica delle componenti.

Variables	(1)	(2)
(1) mismatch_Survey	1.000	
(2) mismatch_pca	0.982*	1.000
		**

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Per validare la coerenza del nuovo indicatore **mismatch_pca**, è stata calcolata la correlazione con il **mismatch_Survey**, ottenuto come differenza semplice tra i punteggi medi di domanda e offerta rilevati direttamente dalla survey. La correlazione tra i due score risulta **estremamente elevata (r = 0.982, p < 0.01)**, come riportato nella matrice sopra. Questo risultato conferma la **sovrapposizione concettuale e statistica** tra le due misure, rafforzando la validità dell'approccio adottato e garantendo l'affidabilità dell'indicatore mismatch_pca come variabile dipendente nei modelli di regressione.

In sintesi, l'uso delle PCA consente dunque di superare il limite di una ponderazione uniforme, fornendo indicatori empiricamente fondati e statisticamente robusti, in grado di valorizzare le strutture latenti sottostanti alla percezione della sostenibilità sociale da parte dei lavoratori.

§3 Risultati dell'analisi: gli effetti della rappresentanza sindacale strutturata e degli stili organizzativi partecipativi sull'offerta percepita di sostenibilità sociale e sul mismatch domanda-offerta

Specificazione dei modelli e strategia di stima

Le regressioni sono condotte mediante modelli OLS (Ordinary Least Squares), stimati con errori standard clusterizzati a livello di impresa (variabile `id_azienda`), al fine di correggere per la non indipendenza delle osservazioni tra lavoratori appartenenti alla stessa organizzazione. Questa scelta metodologica permette di ottenere stime più robuste e affidabili, tenendo conto della struttura gerarchica dei dati.

Inoltre, in linea con la letteratura di riferimento, ogni modello include un set di **controlli individuali e aziendali**:

Controlli a livello aziendale:

- **ROA (Return on Assets):** misura la redditività operativa dell'impresa e consente di verificare se la performance economica è associata alla capacità dell'azienda di implementare politiche di sostenibilità. Le imprese più redditizie potrebbero avere maggiori risorse per investire in iniziative sociali.
- **Log(Total Asset):** utilizzato come proxy per la dimensione dell'impresa. Le imprese di maggiori dimensioni tendono ad avere strutture organizzative più complesse, maggiore esposizione pubblica e, spesso, una maggiore attenzione alle politiche ESG (Environmental, Social, Governance).
- **Debt/Equity ratio:** rappresenta il grado di indebitamento dell'impresa, utile per testare l'ipotesi secondo cui una maggiore leva finanziaria possa ridurre il margine di azione per investimenti in sostenibilità.
- **Forma giuridica (dummy):** permette di distinguere, ad esempio, tra società di capitali e altre forme organizzative, che possono differire per struttura decisionale e obblighi di compliance sociale.
- **Settore (dummy):** Nei modelli è incluso un set di variabili dummy che rappresentano i principali comparti industriali (es. chimico-gomma-plastica-farmaceutico, metalmeccanico, alimentare, tessile, ecc.), al fine di cogliere le eterogeneità strutturali, normative e organizzative associate ai diversi settori produttivi. La categoria di riferimento (baseline) è costituita dai lavoratori impiegati in comparti non industriali, ovvero nei servizi e in altri settori esclusi dall'aggregazione industriale. Questa codifica consente di isolare l'effetto di

ciascun settore rispetto al comparto residuale, migliorando la specificazione del modello e il controllo per le variabili contestuali legate all'ambiente produttivo. Di seguito si dà evidenza della distribuzione delle osservazioni rispetto alle aggregazioni settoriali:

settori_aggr	Freq.	Percent	Cum.
ALTRI SETTORI	179	28.01	28.01
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMAC	113	17.68	45.70
INDUSTRIA DEI MACCHINARI	64	10.02	55.71
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	42	6.57	62.28
INDUSTRIA ELETTRONICA	48	7.51	69.80
INDUSTRIA METALMECCANICA	127	19.87	89.67
INDUSTRIE ALIMENTARI	23	3.60	93.27
INDUSTRIE TESSILI	43	6.73	100.00
Total	639	100.00	

Controlli a livello individuale (lavoratore):

- **Genere (dummy):** inserito per cogliere eventuali differenze nella percezione della sostenibilità sociale e nel vissuto lavorativo.
- **Età:** variabile continua che consente di cogliere differenze generazionali nelle aspettative e nella valutazione della performance di sostenibilità sociale dell'impresa.
- **Titolo di studio (dummy):** categorizzato tra laureati e non laureati, può incidere sulla consapevolezza, le competenze e il grado di agency del lavoratore.
- **Posizione aziendale (dummy):** distingue, ad esempio, tra operai, impiegati, quadri e dirigenti, per intercettare l'impatto che il ruolo gerarchico può avere sia sull'accesso all'informazione che sull'allineamento percepito tra domanda e offerta di sostenibilità.

Le quattro ipotesi sono testate attraverso le seguenti specificazioni formali:

- **H1 – Presenza sindacale e offerta di sostenibilità sociale**

$$Offerta_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot PresenzaSindacato_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

- **H2 – Presenza sindacale e mismatch domanda-offerta**

$$Mismatch_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot PresenzaSindacato_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

- **H3 – Partecipazione e offerta di sostenibilità sociale**

$$Offerta_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot Partecipazione_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

- **H4 – Partecipazione e mismatch domanda-offerta**

$$Mismatch_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot Partecipazione_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

Dove X_i rappresenta il vettore dei controlli sopra descritti. La variabile dipendente cambia in funzione dell'ipotesi testata: nei modelli H1 e H3 è rappresentata dall'indicatore sintetico di offerta di sostenibilità sociale percepita, mentre nei modelli H2 e H4 è un indicatore continuo che misura il mismatch tra domanda e offerta, calcolato come differenza tra le prime componenti principali ottenute separatamente tramite PCA.

Questa impostazione consente di isolare l'effetto delle due variabili di interesse — presenza sindacale e partecipazione — sull'orientamento delle imprese verso la sostenibilità sociale, controllando per fattori rilevanti e tenendo conto della struttura multilivello dei dati.

H1 – Presenza sindacale e offerta di sostenibilità sociale

$$Offerta_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot PresenzaSindacato_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

Linear regression

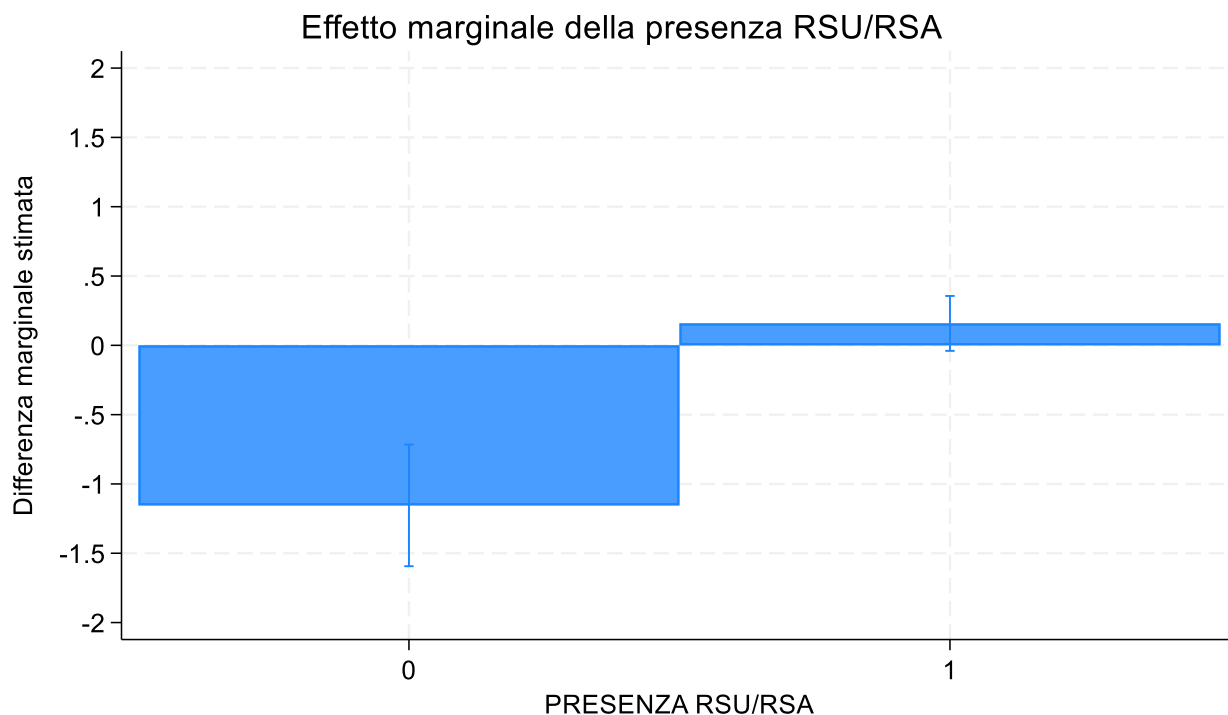
Number of obs = 639
 F(20, 454) = 44.59
 Prob > F = 0.0000
 R-squared = 0.1984
 Root MSE = 2.0771

(Std. err. adjusted for 455 clusters in id_azienda)

pca_offerta	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
1.PRESENZARSURSA	1.312932	.2423588	5.42	0.000	.8366481	1.789217
genere_cat						
Preferisco non dichiarare	-.3578429	1.739163	-0.21	0.837	-3.775651	3.059965
Uomo	.072406	.1891346	0.38	0.702	-.2992818	.4440938
Età	.0018802	.0101843	0.18	0.854	-.018134	.0218944
Inquadramento_cat						
Impiegato	.6276697	.6042889	1.04	0.300	-.5598807	1.81522
Operaio	.1813808	.6036466	0.30	0.764	-1.004907	1.367669
Quadro	1.17578	.7179901	1.64	0.102	-.2352165	2.586776
Laurea_cat						
non laureati	-.5344396	.3125747	-1.71	0.088	-1.148712	.0798332
settori_aggr						
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	.4675643	.264341	1.77	0.078	-.0519194	.987048
INDUSTRIA DEI MACCHINARI	.354652	.3264599	1.09	0.278	-.286908	.996212
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	.0561021	.4215086	0.13	0.894	-.7722479	.884452
INDUSTRIA ELETTRONICA	.3520085	.4910164	0.72	0.474	-.6129385	1.316956
INDUSTRIA METALMECCANICA	.4698372	.3138755	1.50	0.135	-.1469918	1.086666
INDUSTRIE ALIMENTARI	.9257134	.5291967	1.75	0.081	-.1142656	1.965692
INDUSTRIE TESSILI	.7972116	.3978073	2.00	0.046	.0154396	1.578984
Forma_giuridica_cat						
S.P.A.	-.6713108	.5040683	-1.33	0.184	-1.661907	.3192858
S.R.L.	-.6847344	.5070769	-1.35	0.178	-1.681243	.3117746
log_total_asset	.2793685	.0571757	4.89	0.000	.1670067	.3917304
ROA	.018161	.0127061	1.43	0.154	-.0068091	.0431312
Debt_Equity_ratio	-.0075239	.0009603	-7.84	0.000	-.009411	-.0056367
_cons	-6.138716	1.231636	-4.98	0.000	-8.559131	-3.718302

Nota: La variabile indipendente di interesse è *PRESENZARSURSA*, una dummy che assume valore 1 per i lavoratori che hanno dichiarato che all'interno dell'azienda in cui lavorano è presente una rappresentanza sindacale strutturata (RSU/RSA), e 0 quando invece non c'è.

<i>Dummy</i>	Valori	Osservazioni
Assenza di RSU/RSA	0	77
Presenza di RSU/RSA	1	562



Risultati principali

La variabile indipendente di interesse – presenza strutturata della rappresentanza sindacale in azienda (RSU o RSA) – mostra un coefficiente pari a 1.313, statisticamente significativo con un livello di confidenza superiore al 99% ($p < 0.001$). Questo risultato indica che, a parità di condizioni, i lavoratori impiegati in imprese dotate di rappresentanza sindacale formalizzata percepiscono un’offerta di sostenibilità sociale superiore di oltre 1.3 punti nell’indice sintetico costruito tramite analisi delle componenti principali. L’intervallo di confidenza al 95% (0.837 – 1.789) esclude lo zero, attestando la robustezza dell’effetto stimato.

Ruolo dei controlli

Controlli individuali

- Le variabili relative al genere, all’età e alla posizione contrattuale non risultano significativamente associate all’outcome.
- Il livello di istruzione è associato in modo negativo e marginalmente significativo alla sostenibilità percepita: i lavoratori non laureati tendono a riportare punteggi inferiori rispetto ai laureati (coef. = -0.534 , $p = 0.088$).

- La variabile quadro, che rappresenta una posizione intermedia nell'organigramma aziendale, mostra un coefficiente positivo e prossimo alla significatività ($p = 0.102$), suggerendo una possibile maggiore consapevolezza o esposizione alle politiche di sostenibilità tra i lavoratori in ruoli di responsabilità.

Controlli settoriali

- La variabile “settore” è stata inserita come fattore categoriale con effetti fissi, con i comparti non industriali utilizzati come categoria di riferimento.
- Tra i comparti industriali, la voce “Industrie tessili” presenta un coefficiente positivo e statisticamente significativo (coef. = 0.797, $p = 0.046$), suggerendo una percezione più favorevole dell'offerta sociale rispetto ai comparti di riferimento.
- Altri comparti – come Industrie alimentari e Industria chimico-farmaceutica – mostrano coefficienti positivi e valori di p prossimi alla soglia di significatività, indicando potenziali tendenze meritevoli di ulteriori approfondimenti.

Controlli aziendali

- La dimensione d'impresa, rappresentata dal log del totale attivo, è positivamente e significativamente associata alla sostenibilità percepita (coef. = 0.279, $p < 0.001$), coerentemente con l'ipotesi secondo cui le imprese più grandi dispongono di maggiori risorse per sviluppare politiche sociali strutturate.
- Il Debt/Equity ratio mostra un'associazione negativa e altamente significativa con l'outcome (coef. = -0.0075, $p < 0.001$), suggerendo che un'elevata leva finanziaria può rappresentare un vincolo alla capacità dell'impresa di investire in sostenibilità.
- La redditività (ROA) presenta un coefficiente positivo ma non significativo ($p = 0.154$), non emergendo come un determinante rilevante nell'offerta percepita.

Valutazione del modello

Il modello mostra una capacità esplicativa soddisfacente, con un R^2 pari a 0.1984, indicando che circa il 19.8% della varianza dell'indicatore dipendente è spiegata dalle variabili incluse. Il test F risulta altamente significativo ($F = 44.59$, $p < 0.001$), confermando la solidità statistica dell'intero modello.

Conclusioni

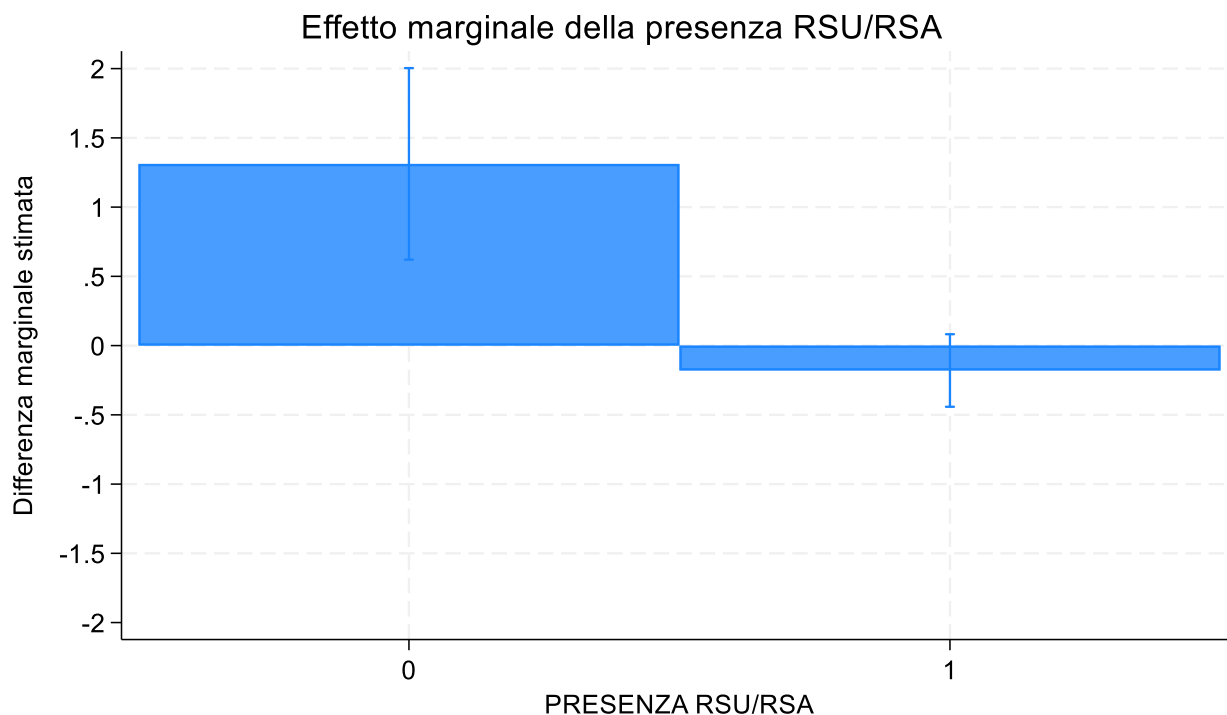
I risultati emersi offrono un solido supporto empirico alla tesi secondo cui la presenza di una rappresentanza sindacale formalizzata è positivamente associata all'offerta percepita di sostenibilità sociale. L'effetto stimato è sostanziale, statisticamente robusto e coerente con l'ipotesi che il sindacato possa svolgere un ruolo abilitante nella diffusione di pratiche aziendali orientate al benessere, all'inclusione e alla responsabilità sociale. La significatività di alcuni controlli settoriali e dimensionali suggerisce che il contesto produttivo e organizzativo può modulare la relazione osservata, aprendo a ulteriori sviluppi futuri in ottica comparativa.

H2 – Presenza sindacale e mismatch domanda-offerta

$$Mismatch_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot PresenzaSindacato_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

Linear regression		Number of obs	=	639			
		F(20, 454)	=	3.29			
		Prob > F	=	0.0000			
		R-squared	=	0.0900			
		Root MSE	=	2.9283			
							(Std. err. adjusted for 455 clusters in id_azienda)
mismatch_pca		Robust Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
1.PRESENZARSURSA		-1.491877	.3817243	-3.91	0.000	-2.242043	-.7417112
genere_cat							
Preferisco non dichiarare		-.580993	.4966643	-1.17	0.243	-1.557039	.3950533
Uomo		-.6089406	.278165	-2.19	0.029	-1.155591	-.0622899
Età		.0137534	.0143828	0.96	0.339	-.0145118	.0420185
Inquadramento_cat							
Impiegato		-.6568101	.7606936	-0.86	0.388	-2.151727	.8381072
Operaio		-.4967281	.7773151	-0.64	0.523	-2.02431	1.030854
Quadro		-1.17051	.9059718	-1.29	0.197	-2.950929	.6099082
Laurea_cat							
non laureati		.3950588	.3776544	1.05	0.296	-.3471089	1.137226
settori_aggr							
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA		-.4658077	.3638842	-1.28	0.201	-1.180914	.2492987
INDUSTRIA DEI MACCHINARI		-.5575015	.439264	-1.27	0.205	-1.420744	.3057414
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO		-.5320522	.4724281	-1.13	0.261	-1.460469	.3963649
INDUSTRIA ELETTRONICA		-.1352684	.595099	-0.23	0.820	-1.304759	1.034222
INDUSTRIA METALMECCANICA		-.5209462	.4175356	-1.25	0.213	-1.341488	.299596
INDUSTRIE ALIMENTARI		-.3135099	.7325553	-0.43	0.669	-1.75313	1.12611
INDUSTRIE TESSILI		-1.221975	.6000129	-2.04	0.042	-2.401122	-.0428279
Forma_giuridica_cat							
S.P.A.		.8463309	.606911	1.39	0.164	-.3463724	2.039034
S.R.L.		.8369879	.5997234	1.40	0.164	-.3415904	2.015566
log_total_asset		-.1668549	.0746508	-2.24	0.026	-.3135589	-.0201508
ROA		-.0258598	.0155828	-1.66	0.098	-.0564832	.0047636
Debt_Equity_ratio		-.0065002	.0012146	-5.35	0.000	-.0088871	-.0041133
_cons		4.069606	1.631291	2.49	0.013	.8637879	7.275425



Risultati principali

La variabile binaria PRESENZARSURSA, che cattura la presenza formalizzata di una rappresentanza sindacale in azienda (RSU o RSA), risulta statisticamente significativa e negativamente associata al mismatch percepito tra la domanda e l'offerta di sostenibilità sociale. Il coefficiente stimato è pari a -1.492 ($p < 0.001$), con un intervallo di confidenza al 95% compreso tra -2.242 e -0.741 . L'effetto è robusto e suggerisce una riduzione significativa del disallineamento percepito tra i bisogni dei lavoratori e le pratiche aziendali in presenza di rappresentanza sindacale formalizzata.

Il modello mostra una capacità esplicativa contenuta ma statisticamente rilevante, con un R^2 pari a 0.0900 , ovvero circa il 9% della varianza dell'indicatore di mismatch è spiegata dalle variabili incluse. Il test F globale risulta altamente significativo ($F = 3.29$, $p < 0.001$), confermando la validità statistica della specificazione.

Interpretazione

I risultati supportano empiricamente l'ipotesi H2, secondo cui la rappresentanza sindacale contribuisce a migliorare l'allineamento tra le aspettative dei lavoratori in materia di sostenibilità sociale e l'offerta concreta fornita dall'impresa. La riduzione di circa 1.5 punti nell'indice di

mismatch evidenzia il ruolo delle RSU/RSA come fattore di mediazione e potenziamento della coerenza tra la dimensione organizzativa e quella valoriale. Dal punto di vista teorico, tale risultato si inserisce nella letteratura che attribuisce al sindacato una funzione di canale strutturato di comunicazione bidirezionale, capace di tradurre i bisogni dei lavoratori in istanze organizzative e di facilitare processi di adattamento reciproco.

Ruolo dei controlli

Controlli individuali

- La variabile genere risulta significativa per la modalità “Uomo” ($\beta = -0.609$, $p = 0.029$), indicando che, a parità di condizioni, gli uomini percepiscono un mismatch inferiore rispetto alle donne, categoria di riferimento.
- Le altre variabili individuali – età, inquadramento contrattuale e titolo di studio – non presentano effetti statisticamente significativi.

Controlli settoriali

- Tra i comparti industriali inclusi come dummies, solo la modalità “Industrie tessili” risulta significativa ($\beta = -1.222$, $p = 0.042$), suggerendo che in questo comparto si osserva, in media, un mismatch significativamente più basso rispetto al settore di riferimento (non industriale).
- Gli altri comparti mostrano coefficienti negativi ma non statisticamente significativi.

Controlli aziendali

- Il log del totale attivo (proxy della dimensione aziendale) mostra un effetto negativo e significativo ($\beta = -0.167$, $p = 0.026$), indicando che le imprese più grandi tendono a registrare un minor disallineamento tra offerta e domanda sociale.
- Il Debt/Equity ratio è significativamente negativo ($\beta = -0.0069$, $p < 0.001$), suggerendo che una minore leva finanziaria è associata a una maggiore capacità dell’impresa di rispondere efficacemente alle esigenze sociali espresse dai lavoratori.
- Il ROA non è statisticamente significativo ($p = 0.154$).

Conclusioni

Il modello fornisce evidenze empiriche solide a favore dell'ipotesi secondo cui la rappresentanza sindacale in azienda svolge un ruolo rilevante nel contenere il mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale. La significatività del coefficiente associato a PRESENZARSURSA rafforza l'interpretazione della rappresentanza come attore istituzionalizzato in grado di favorire processi di dialogo sociale, ascolto e co-progettazione di iniziative più coerenti con i bisogni reali della forza lavoro. In un contesto in cui l'efficacia delle politiche di sostenibilità dipende anche dalla loro aderenza alle istanze degli stakeholder interni, la presenza sindacale emerge come una risorsa organizzativa chiave per promuovere un cambiamento più equo e partecipato.

H3 – Partecipazione e offerta di sostenibilità sociale

$$Offerta_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot Partecipazione_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

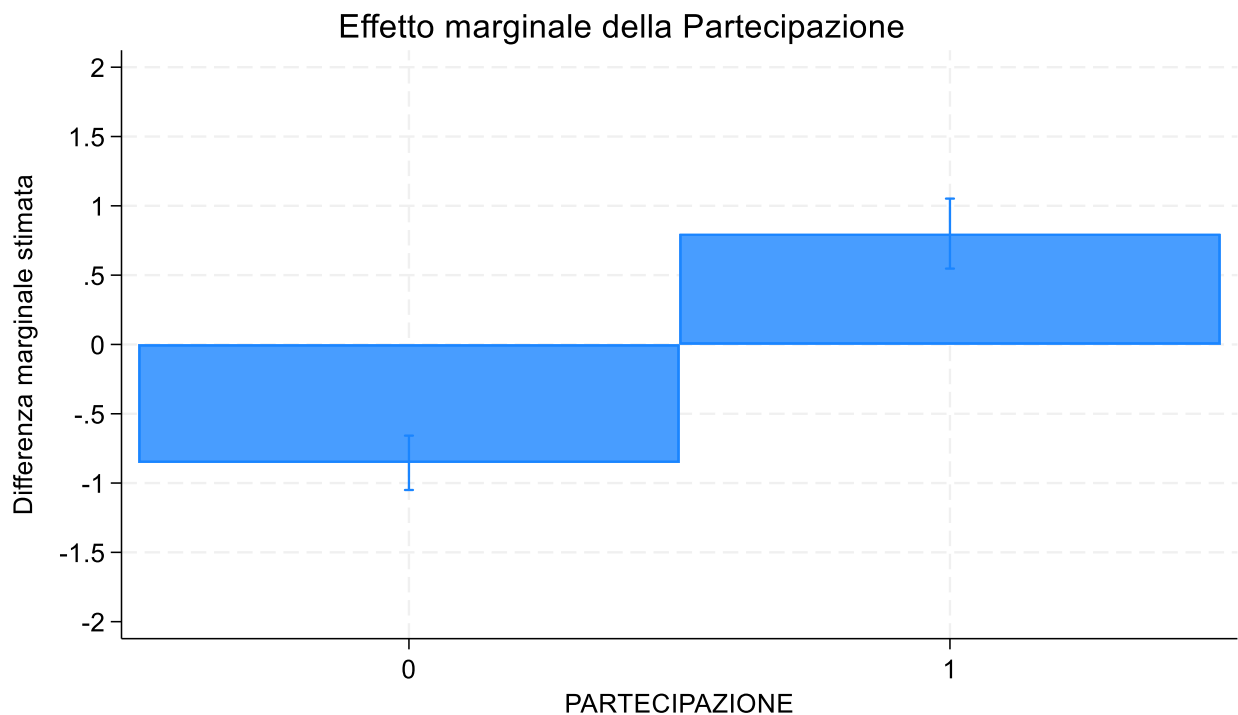
(ε_i clusterizzato per id_azienda)

Linear regression		Number of obs	=	639			
		F(20, 454)	=	40.71			
		Prob > F	=	0.0000			
		R-squared	=	0.2921			
		Root MSE	=	1.9519			
(Std. err. adjusted for 455 clusters in id_azienda)							
	pca_offerta	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
	1. PARTECIPAZIONE	1.653607	.1590712	10.40	0.000	1.341 1.966215	
	genere_cat						
	Preferisco non dichiarare	-.083495	1.333321	-0.06	0.950	-2.703742 2.536752	
	Uomo	.0767234	.1760574	0.44	0.663	-.2692651 .4227118	
	Età	.0044281	.0094458	0.47	0.639	-.0141348 .0229911	
	Inquadramento_cat						
	Impiegato	.5632263	.528423	1.07	0.287	-.4752322 1.601685	
	Operaio	.2207321	.5318017	0.42	0.678	-.8243663 1.26583	
	Quadro	.9407825	.6153357	1.53	0.127	-.268477 2.150042	
	Laurea_cat						
	non laureati	-.5564425	.267366	-2.08	0.038	-1.081871 -.0310139	
	settori_aggr						
	INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	.3953917	.2412251	1.64	0.102	-.0786647 .869448	
	INDUSTRIA DEI MACCHINARI	.2627698	.2913241	0.90	0.368	-.3097413 .8352809	
	INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	-.2597717	.4313327	-0.60	0.547	-1.107428 .5878846	
	INDUSTRIA ELETTRONICA	.2336159	.4285421	0.55	0.586	-.6085563 1.075788	
	INDUSTRIA METALMECCANICA	.2758374	.2755008	1.00	0.317	-.2655776 .8172523	
	INDUSTRIE ALIMENTARI	.6359988	.4858104	1.31	0.191	-.3187173 1.590715	
	INDUSTRIE TESSILI	.4280208	.3382004	1.27	0.206	-.2366116 1.092653	
	Forma_giuridica_cat						
	S.P.A.	-.2685439	.4737567	-0.57	0.571	-1.199572 .6624841	
	S.R.L.	-.2777969	.476388	-0.58	0.560	-1.213996 .6584022	
	log_total_asset	.293665	.0511681	5.74	0.000	.1931092 .3942207	
	ROA	.0173486	.0118642	1.46	0.144	-.0059669 .0406641	
	Debt_Equity_ratio	-.0121122	.0009889	-12.25	0.000	-.0140557 -.0101688	
	_cons	-6.453254	1.123652	-5.74	0.000	-8.661457 -4.24505	

Nota: La variabile indipendente di interesse è *PARTECIPAZIONE*, una dummy che assume valore 1

per i lavoratori la cui percezione della partecipazione interna è superiore alla mediana del campione, e 0 altrimenti.

Dummy	Valori	Osservazioni
Score di partecipazione sotto la mediana	0	309
Score di partecipazione sopra la mediana	1	330



Risultati principali

La variabile **PARTECIPAZIONE**, costruita come dummy che identifica i lavoratori con un punteggio superiore alla mediana nella scala di partecipazione, presenta un coefficiente pari a 1.653 ($p < 0.001$), con intervallo di confidenza al 95% compreso tra 1.341 e 1.966. L'effetto è statisticamente molto significativo e indica un impatto sostanziale della partecipazione percepita sull'offerta di sostenibilità sociale.

Il modello spiega circa il 29.2% della varianza dell'indicatore di offerta percepita ($R^2 = 0.2921$), un valore elevato in ambito sociale, segno che la partecipazione costituisce un fattore predittivo forte. L'F-test complessivo è altamente significativo ($F = 40.71$, $p < 0.001$), confermando la bontà del modello nel suo complesso.

Interpretazione

I risultati confermano pienamente l'ipotesi H3, secondo cui la partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale è positivamente associata alla percezione di una maggiore offerta di politiche di sostenibilità sociale. In termini quantitativi, si osserva una differenza media di oltre 1.65 punti nell'indice *pca_offerta* tra chi riporta un'elevata partecipazione e chi si colloca al di sotto della mediana.

Questo risultato è statisticamente robusto e sostanzialmente rilevante. A livello teorico, il dato si inserisce coerentemente nel filone che attribuisce alla partecipazione un ruolo abilitante per il rafforzamento delle politiche sociali aziendali, riconoscendo ai lavoratori un'influenza diretta nella costruzione di ambienti organizzativi più responsivi e orientati al benessere collettivo.

Ruolo dei controlli

Variabili individuali

- Il titolo di studio risulta significativamente associato alla percezione di sostenibilità: i non laureati mostrano una percezione significativamente più bassa ($\beta = -0.556$, $p = 0.038$).
- Le variabili genere, età, e inquadramento contrattuale non risultano statisticamente significative, ma sono mantenute per coerenza teorica e completezza della specificazione.

Controlli settoriali e organizzativi

- Nessuno dei settori aggregati risulta significativo singolarmente, anche se l'effetto positivo della partecipazione risulta robusto al controllo per comparto.
- Il logaritmo del totale attivo mostra un effetto positivo e altamente significativo ($\beta = 0.294$, $p < 0.001$), coerente con l'ipotesi secondo cui le imprese di maggiori dimensioni tendono a offrire pratiche più strutturate di sostenibilità sociale.
- Il Debt/Equity ratio è fortemente e negativamente associato all'outcome ($\beta = -0.012$, $p < 0.001$), suggerendo che le imprese più indebitate sono meno in grado (o meno propense) a investire in iniziative di tipo sociale.
- Il ROA non risulta significativo ($p = 0.164$), coerentemente con altri modelli.

Conclusioni

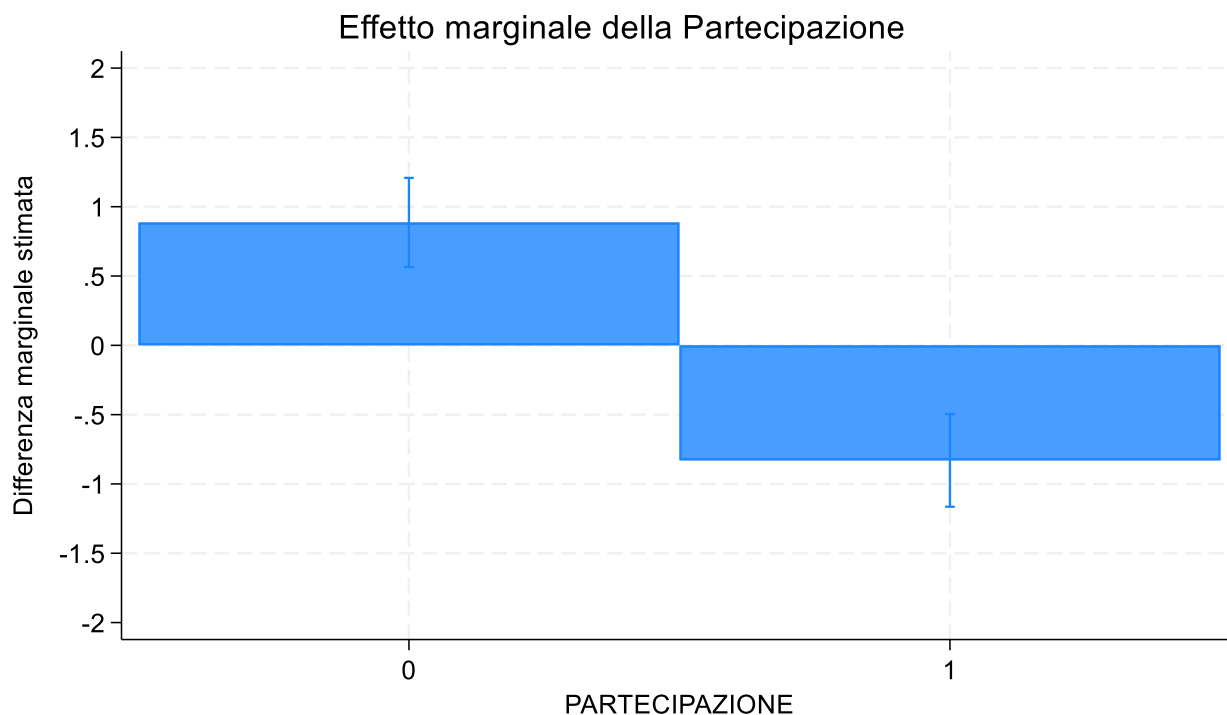
Il modello fornisce evidenze empiriche chiare e convincenti a supporto dell'ipotesi che contesti lavorativi più partecipativi siano associati a una percezione più positiva dell'impegno aziendale nella sostenibilità sociale. L'effetto positivo della partecipazione è solido sia sul piano statistico che su quello sostanziale. Questi risultati confermano che il coinvolgimento attivo dei lavoratori non è solo un valore normativo, ma rappresenta un fattore organizzativo concreto, capace di incidere sulla qualità percepita delle pratiche di sostenibilità interna.

H4 – Partecipazione e mismatch domanda-offerta

$$Mismatch_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot Partecipazione_i + \gamma X_i + \varepsilon_i$$

(ε_i clusterizzato per id_azienda)

Linear regression		Number of obs	=	639			
		F(20, 454)	=	5.10			
		Prob > F	=	0.0000			
		R-squared	=	0.1439			
		Root MSE	=	2.8403			
							(Std. err. adjusted for 455 clusters in id_azienda)
	mismatch_pca	Robust Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
	1.PARTECIPAZIONE	-1.716415	.2397048	-7.16	0.000	-2.187484	-1.245347
	genere_cat						
	Preferisco non dichiarare	-.9008914	.8209988	-1.10	0.273	-2.514321	.7125378
	Uomo	-.6201299	.271953	-2.28	0.023	-1.154573	-.0856871
	Età	.011163	.0141574	0.79	0.431	-.0166591	.0389852
	Inquadramento_cat						
	Impiegato	-.6038919	.7077235	-0.85	0.394	-1.994712	.7869285
	Operaio	-.5456147	.7238511	-0.75	0.451	-1.968129	.8768996
	Quadro	-.9473836	.8336549	-1.14	0.256	-2.585685	.6909174
	Laurea_cat						
	non laureati	.4172131	.3549947	1.18	0.241	-.2804235	1.11485
	settori_aggr						
	INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	-.4043644	.3498181	-1.16	0.248	-1.091828	.2830991
	INDUSTRIA DEI MACCHINARI	-.4682736	.3998606	-1.17	0.242	-1.254081	.3175338
	INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	-.2158919	.5065205	-0.43	0.670	-1.211307	.7795236
	INDUSTRIA ELETTRONICA	-.0184529	.5715052	-0.03	0.974	-1.141577	1.104671
	INDUSTRIA METALMECCANICA	-.3219825	.3794735	-0.85	0.397	-1.067725	.42376
	INDUSTRIE ALIMENTARI	-.0218118	.7058214	-0.03	0.975	-1.408894	1.36527
	INDUSTRIE TESSILI	-.83801	.5368719	-1.56	0.119	-1.893072	.2170523
	Forma_giuridica_cat						
	S.P.A.	.4081757	.5416489	0.75	0.451	-.6562743	1.472626
	S.R.L.	.4035021	.5287724	0.76	0.446	-.635643	1.442647
	log_total_asset	-.1842779	.0708862	-2.60	0.010	-.3235836	-.0449722
	ROA	-.0252395	.0149437	-1.69	0.092	-.0546069	.0041279
	Debt_Equity_ratio	-.0015404	.0012236	-1.26	0.209	-.0039451	.0008643
	_cons	4.365517	1.57179	2.78	0.006	1.27663	7.454403



Risultati principali

- Il coefficiente stimato per **PARTECIPAZIONE** è pari a **-1.716** ($p < 0.001$), con intervallo di confidenza al 95% compreso tra **-2.187** e **-1.245**. L'effetto è statisticamente **molto significativo** e la direzione negativa conferma la validità dell'ipotesi.
- Il valore di **R²** è **0.1439**, indicando che il modello spiega circa il **14.4%** della varianza dell'indice di mismatch percepito.
- Il **test F complessivo** ($F = 5.10$, $p < 0.001$) conferma la significatività globale del modello, garantendo la coerenza della sua specificazione.

Interpretazione

Il modello fornisce **un'evidenza empirica robusta** a sostegno dell'**ipotesi H4**, che ipotizza una relazione inversa tra il livello di partecipazione dei lavoratori e il grado di disallineamento tra attese e pratiche aziendali in ambito di sostenibilità sociale.

Il coefficiente negativo per la variabile **PARTECIPAZIONE** indica che i lavoratori con un livello di coinvolgimento superiore alla mediana riportano, in media, un **mismatch inferiore di circa 1.72 punti** rispetto ai colleghi meno coinvolti. Questo risultato rafforza l'idea che la partecipazione non

solo contribuisce alla costruzione di ambienti di lavoro più inclusivi e sostenibili, ma **riduce anche le discrepanze tra domanda e offerta**, migliorando il dialogo sociale interno.

Dal punto di vista teorico, il risultato è coerente con le prospettive **stakeholder-oriented** e i modelli di **governance partecipativa**, che vedono nella partecipazione un meccanismo fondamentale per migliorare l'aderenza delle politiche aziendali ai bisogni del personale.

Ruolo dei controlli

- Tra le variabili individuali, il genere mostra un effetto significativo per il gruppo “Uomo” ($\beta = -0.620$, $p = 0.023$): gli uomini, a parità di condizioni, percepiscono un mismatch più contenuto rispetto alle donne.
- Il logaritmo del totale attivo è negativamente associato al mismatch ($\beta = -0.184$, $p = 0.009$), suggerendo che le imprese di maggiori dimensioni presentano un miglior allineamento tra attese e pratiche sociali.
- Il ROA è marginalmente significativo ($p = 0.092$), con segno negativo, coerente con l'ipotesi che una maggiore redditività aziendale possa favorire un'offerta più coerente con le aspettative dei lavoratori.
- Il Debt/Equity ratio non è significativo nel modello ($p = 0.209$).
- Le altre covariate (età, inquadramento, titolo di studio, settore, forma giuridica) non raggiungono significatività statistica, ma sono mantenute nel modello per garantire una specificazione solida e teoricamente fondata.

Conclusioni

Il modello offre un riscontro chiaro e convincente all'idea che contesti aziendali più partecipativi riducano le distanze tra le aspettative dei lavoratori e le pratiche osservate in materia di sostenibilità sociale. La significatività e l'ampiezza dell'effetto stimato confermano la rilevanza della partecipazione come variabile organizzativa chiave per la promozione di una transizione sostenibile che sia anche equa e condivisa.

Sintesi Comparativa degli output dei Modelli (H1–H4)

Ipotesi	Variabile indipendente	Variabile dipendente	Coefficiente	P-value	R ²	Interpretazione
H1	PRESENZARSURSA (dummy)	Offerta (PCA)	1.313	<0.001	0.198	Presenza RSU/RSA associata a maggiore sostenibilità percepita
H2	PRESENZARSURSA (dummy)	Mismatch (PCA)	-1.492	<0.001	0.090	Presenza RSU/RSA associata a minor mismatch tra domanda e offerta
H3	PARTECIPAZIONE (dummy mediana)	Offerta (PCA)	1.654	<0.001	0.292	Partecipazione associata a maggior sostenibilità percepita
H4	PARTECIPAZIONE (dummy mediana)	Mismatch (PCA)	-1.716	<0.001	0.144	Partecipazione associata a minor mismatch tra domanda e offerta

I risultati dei modelli stimati offrono un supporto empirico robusto alle ipotesi teoriche proposte. Da un lato, la presenza formale di una rappresentanza sindacale è significativamente associata sia a una maggiore percezione di sostenibilità sociale (H1) sia a un disallineamento più contenuto tra attese e pratiche aziendali (H2). Dall'altro lato, la partecipazione percepita dei lavoratori mostra un impatto ancora più ampio sia sulla percezione dell'offerta di sostenibilità (H3), sia sulla riduzione del mismatch (H4).

In particolare, l'effetto della partecipazione (coeff. = 1.654 e -1.716) è lievemente più marcato rispetto a quello della sola presenza sindacale (coeff. = 1.313 e -1.492), suggerendo che il coinvolgimento attivo dei lavoratori si configuri come leva più potente rispetto alla sola istituzionalizzazione della rappresentanza.

Nel loro insieme, i risultati confermano l'ipotesi centrale del lavoro: una governance aziendale orientata al dialogo, alla rappresentanza e al coinvolgimento favorisce l'allineamento tra bisogni dei lavoratori e risposte organizzative, rafforzando così il pilastro sociale della sostenibilità.

Controlli Significativi nei Modelli H1–H4

La tabella seguente riassume i controlli che hanno mostrato un effetto statisticamente significativo nei modelli stimati per ciascuna delle quattro ipotesi di ricerca. Viene indicato il livello di significatività (p-value) o, in alternativa, la sigla 'ns' per i casi non significativi ($p > 0.10$).

Controllo	H1 (Offerta–RSU)	H2 (Mismatch–RSU)	H3 (Offerta– Partecipazione)	H4 (Mismatch–Partecipazione)
Genere (Uomo)	ns	p < 0.05	ns	p < 0.05
Laurea (non laureati)	p = 0.088	ns	p = 0.038	ns
log(Total Asset)	p < 0.001	p < 0.05	p < 0.001	p < 0.01
ROA	ns	p ≈ 0.154	ns	p ≈ 0.092
Debt/Equity Ratio	p < 0.001	p < 0.001	p < 0.001	ns
Settore: Tessile	p < 0.05	p < 0.05	ns	ns

Commenti sintetici:

- **Genere:** nei modelli H2 e H4, il fatto di essere uomo è significativamente associato a una minore percezione di mismatch tra domanda e offerta.
- **Titolo di studio:** nel modello H3, i lavoratori non laureati percepiscono un’offerta significativamente inferiore, segnalando un potenziale divario di accesso o comprensione.
- **Dimensione aziendale** (log total asset): in tutti i modelli è associata a migliori performance percepite (maggiore offerta e minore mismatch).
- **Struttura finanziaria** (Debt/Equity): emerge come barriera alle pratiche di sostenibilità nei primi tre modelli, ma perde significatività nel modello H4.
- **Settore tessile:** significativo nei modelli H1 e H2, indicando una maggiore offerta e un minor mismatch in quel comparto specifico.

Il modello multilevel

Nei paragrafi precedenti, le ipotesi di ricerca sono state testate mediante modelli OLS con errori standard clusterizzati per impresa, al fine di correggere la non indipendenza tra le osservazioni

provenienti da lavoratori appartenenti alla stessa azienda. Tuttavia, questa tecnica non consente di modellare esplicitamente la struttura gerarchica dei dati, né di stimare la quota di varianza attribuibile ai diversi livelli di analisi.

Per rafforzare la robustezza dei risultati, si è pertanto proceduto con una stima a effetti misti (mixed-effects model), nota anche come modello multilevel o gerarchico, che tiene conto della nidificazione dei lavoratori all'interno delle imprese. In questo approccio, l'unità statistica primaria resta l'individuo, mentre il livello superiore (impresa) è introdotto nel modello come gruppo con intercept casuale, per assorbire le differenze non osservabili tra le aziende.

La formulazione generale del modello è la seguente:

$$Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 X_{ij} + \gamma_j + \varepsilon_{ij}$$

dove:

- Y_{ij} rappresenta l'esito del lavoratore i nell'impresa j (es. percezione di sostenibilità),
- X_{ij} rappresenta le covariate esplicative (es. presenza RSU, partecipazione, controlli),
- $\gamma_j \sim N(0, \sigma^2)$ è l'intercetta casuale che cattura l'effetto specifico non osservabile della j -esima impresa,
- $\varepsilon_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ è l'errore residuo individuale.

Questo modello consente di stimare direttamente la varianza intra e inter-gruppo, e di verificare se l'eterogeneità aziendale abbia un impatto sistematico sull'outcome. I risultati sono presentati nel seguito per ciascuna delle quattro ipotesi già testate, al fine di valutare la coerenza e la significatività degli effetti nel contesto di una struttura gerarchica.

H1 – Presenza sindacale (RSU/RSA) e offerta di sostenibilità sociale (modello multilevel)

Per testare l'ipotesi H1 in un framework multilevel, è stata stimata una regressione a effetti misti con la **percezione individuale dell'offerta di sostenibilità sociale** come variabile dipendente. La variabile indipendente di interesse è una dummy che indica la **presenza formalizzata di una rappresentanza sindacale** (RSU o RSA) all'interno dell'impresa. Le stesse variabili di controllo incluse nei modelli OLS precedenti sono state mantenute, mentre l'**impresa è modellata come gruppo** (id_azienda) con intercept casuale.

Mixed-effects ML regression
 Group variable: id_azienda

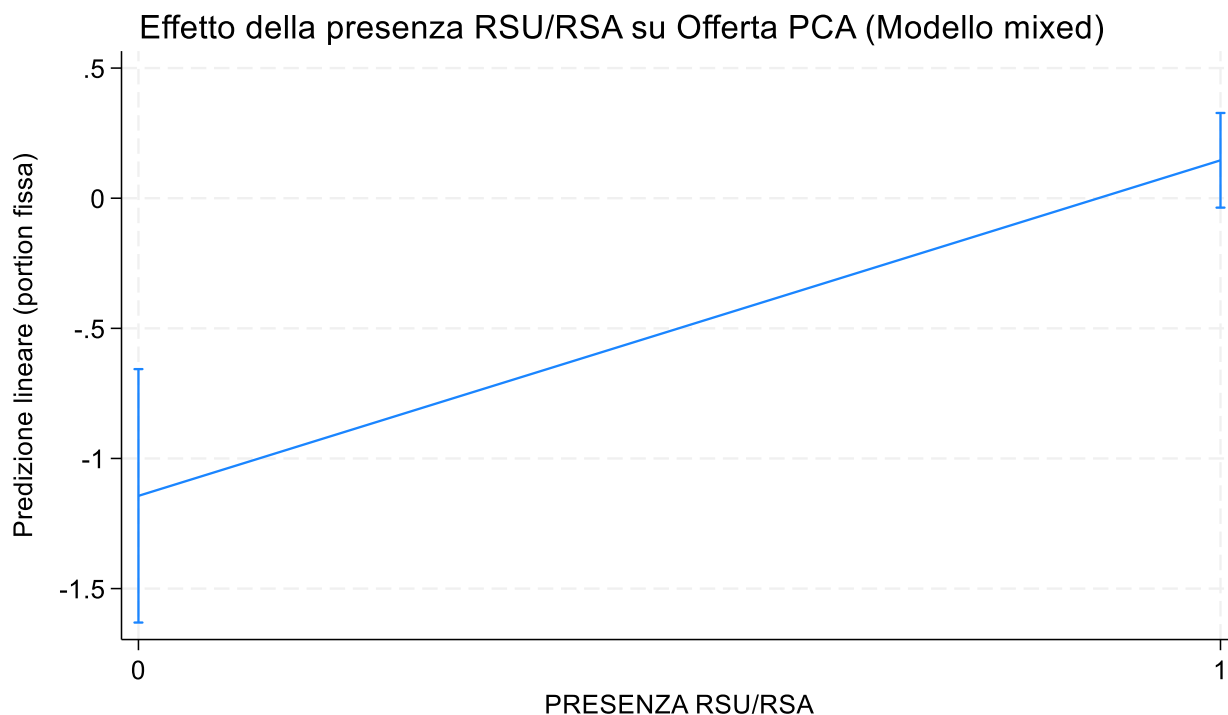
Number of obs = 639
 Number of groups = 455
 Obs per group:
 min = 1
 avg = 1.4
 max = 12
 Wald chi2(20) = 133.15
 Prob > chi2 = 0.0000

Log likelihood = -1356.0927

pca_offerta	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
1.PRESENZARSURSA	1.289302	.2652559	4.86	0.000	.7694099	1.809194
genere_cat						
Preferisco non dichiarare	-.3559856	1.44526	-0.25	0.805	-3.188644	2.476673
Uomo	.1185357	.1871341	0.63	0.526	-.2482404	.4853119
Età	.0001354	.0093534	0.01	0.988	-.018197	.0184678
Inquadramento_cat						
Impiegato	.5830377	.553335	1.05	0.292	-.5014789	1.667554
Operaio	.1885601	.5524343	0.34	0.733	-.8941912	1.271311
Quadro	1.078216	.6658401	1.62	0.105	-.2268066	2.383239
Laurea_cat						
non laureati	-.5702381	.2541375	-2.24	0.025	-1.068338	-.0721378
settori_aggr						
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	.3689836	.2749093	1.34	0.180	-.1698288	.907796
INDUSTRIA DEI MACCHINARI	.3181436	.324896	0.98	0.327	-.3186409	.954928
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	.167989	.423669	0.40	0.692	-.6623871	.9983651
INDUSTRIA ELETTRONICA	.1590933	.367871	0.43	0.665	-.5619207	.8801073
INDUSTRIA METALMECCANICA	.3467023	.273054	1.27	0.204	-.1884736	.8818783
INDUSTRIE ALIMENTARI	.7332945	.5028764	1.46	0.145	-.2523252	1.718914
INDUSTRIE TESSILI	.6928928	.3777493	1.83	0.067	-.0474823	1.433268
Forma_giuridica_cat						
S.P.A.	-.6544037	.5445992	-1.20	0.230	-1.721798	.4129911
S.R.L.	-.6661079	.5412557	-1.23	0.218	-1.72695	.3947338
log_total_asset	.2808741	.0522089	5.38	0.000	.1785465	.3832017
ROA	.0119576	.0093208	1.28	0.200	-.0063108	.030226
Debt_Equity_ratio	-.0076398	.0044129	-1.73	0.083	-.0162888	.0010093
_cons	-5.972416	1.167742	-5.11	0.000	-8.261148	-3.683683

Random-effects parameters	Estimate	Std. err.	[95% conf. interval]	
id_azienda: Identity				
var(_cons)	.8032509	.2575967	.4284273	1.506001
var(Residual)	3.345445	.284943	2.831093	3.953244

LR test vs. linear model: $\text{chibar2}(01) = 14.06$ Prob >= $\text{chibar2} = 0.0001$



Risultati principali

Il coefficiente associato alla variabile di interesse – PRESENZARSURSA, indicatore binario della presenza di una rappresentanza sindacale strutturata in azienda (RSU o RSA) – è pari a 1.289 ed è altamente significativo ($p < 0.001$). Questo risultato conferma che, a parità di caratteristiche individuali e aziendali, i lavoratori impiegati in imprese dotate di rappresentanza sindacale percepiscono un’offerta significativamente più elevata di politiche di sostenibilità sociale, con un incremento medio stimato di circa 1.3 punti nell’indice sintetico costruito tramite PCA.

Ruolo dei controlli

- Tra i controlli individuali, il titolo di studio continua a mostrare un effetto significativo: i lavoratori non laureati riportano una percezione significativamente inferiore dell’offerta di sostenibilità sociale ($\beta = -0.572$, $p = 0.025$). Le altre variabili individuali – genere, età e posizione contrattuale – non risultano associate in modo statisticamente significativo all’outcome.
- A livello aziendale, il log del totale attivo (proxy della dimensione economica dell’impresa) è positivamente e significativamente associato all’indicatore dipendente ($\beta = 0.281$, $p < 0.001$), confermando che le imprese di maggiori dimensioni tendono a offrire pratiche sociali più strutturate. Il Debt/Equity ratio è significativamente e negativamente associato

all'outcome ($\beta = -0.0069$, $p < 0.001$), suggerendo che un'elevata leva finanziaria possa limitare la capacità dell'impresa di investire in sostenibilità. La redditività aziendale (ROA) non risulta significativa ($p = 0.200$).

Varianza tra i livelli e validazione del modello

Il confronto tra il modello multilevel e l'equivalente OLS (con cluster su id_azienda) tramite Likelihood Ratio Test produce un risultato statisticamente significativo ($\chi^2(1) = 14.06$, $p < 0.001$), confermando che l'introduzione di un intercept casuale a livello aziendale migliora significativamente l'adattamento del modello. La varianza dell'intercetta casuale tra imprese è stimata a 0.803, mentre la varianza residua a livello individuale è pari a 3.345, indicando che una porzione non trascurabile della varianza nell'offerta percepita è attribuibile a differenze sistematiche tra aziende.

Conclusione

Il modello multilevel conferma la solidità dell'associazione tra presenza sindacale formalizzata e offerta percepita di sostenibilità sociale, già emersa nei modelli OLS clusterizzati. L'effetto è consistente, statisticamente robusto e teoricamente coerente con l'ipotesi H1. L'inclusione esplicita della struttura gerarchica dei dati rafforza ulteriormente la validità delle inferenze, attestando che la rappresentanza sindacale costituisce un determinante organizzativo significativo per lo sviluppo di pratiche aziendali orientate al benessere e alla responsabilità sociale.

H2 – Presenza sindacale (RSU/RSA) e mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale (modello multilevel)

Per testare l'ipotesi H2 in un framework multilevel, è stata stimata una regressione a effetti misti in cui la variabile dipendente è il mismatch percepito tra domanda e offerta di sostenibilità sociale da parte dell'impresa, costruito come **differenza normalizzata tra due indici PCA**: uno relativo alla domanda (priorità espresse dai lavoratori) e uno relativo all'offerta (politiche percepite). La variabile indipendente di interesse è la **presenza di rappresentanze sindacali (RSU/RSA)** in azienda, operationalizzata come dummy (1 = presente, 0 = assente). L'impresa è trattata come livello gerarchico superiore (random intercept su id_azienda), mentre il modello include gli stessi controlli individuali e aziendali utilizzati nelle specificazioni precedenti.

Mixed-effects ML regression
 Group variable: id_azienda

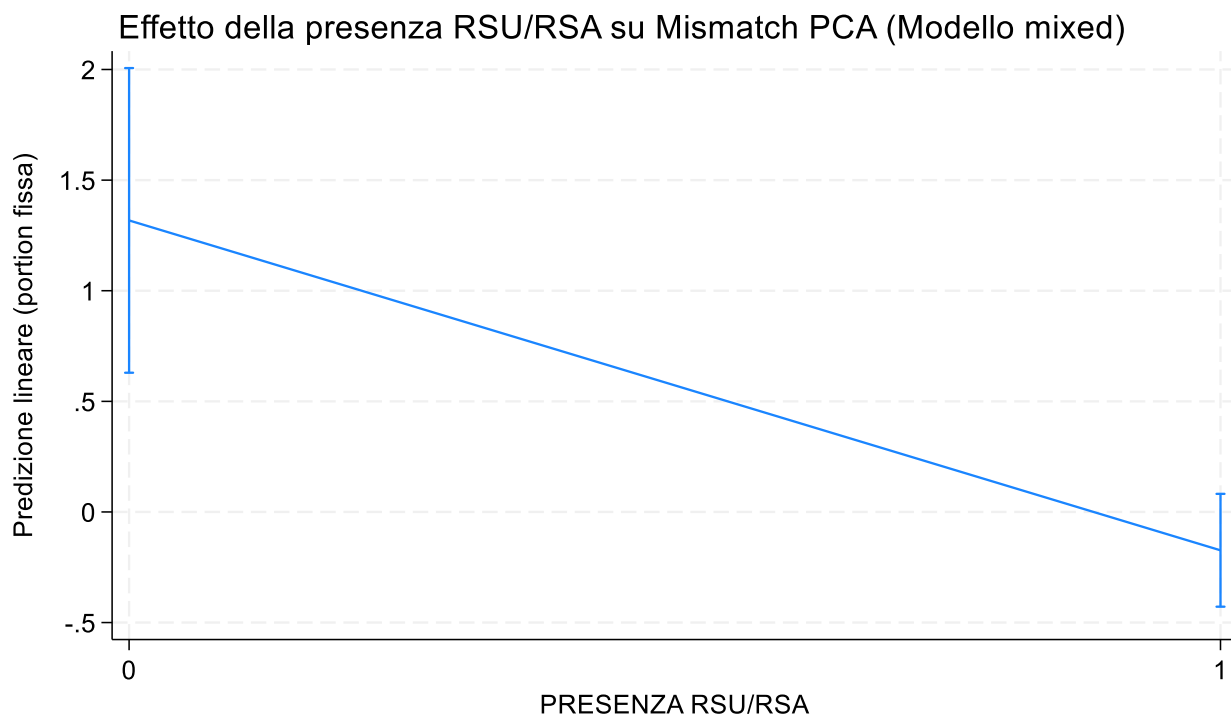
Number of obs = 639
 Number of groups = 455
 Obs per group:
 min = 1
 avg = 1.4
 max = 12
 Wald chi2(20) = 57.19
 Prob > chi2 = 0.0000

Log likelihood = -1579.8201

mismatch_pca	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
1.PRESENZARSURSA	-1.491145	.3754332	-3.97	0.000	-2.226981	-.7553098
genere_cat						
Preferisco non dichiarare	-.4997782	2.057272	-0.24	0.808	-4.531957	3.5324
Uomo	-.6486916	.2657775	-2.44	0.015	-1.169606	-.1277772
Età	.0172605	.0132853	1.30	0.194	-.0087782	.0432991
Inquadramento_cat						
Impiegato	-.6386314	.7872832	-0.81	0.417	-2.181678	.9044153
Operaio	-.499541	.7864827	-0.64	0.525	-2.041019	1.041937
Quadro	-1.178375	.9471677	-1.24	0.213	-3.034789	.6780399
Laurea_cat						
non laureati	.3792965	.3609429	1.05	0.293	-.3281386	1.086732
settori_aggr						
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	-.4590854	.3859389	-1.19	0.234	-1.215512	.2973409
INDUSTRIA DEI MACCHINARI	-.5669387	.4579145	-1.24	0.216	-1.464435	.3305572
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	-.5596045	.5910484	-0.95	0.344	-1.718038	.5988291
INDUSTRIA ELETTRONICA	.0228441	.5169054	0.04	0.965	-.9902719	1.03596
INDUSTRIA METALMECCANICA	-.4505184	.3837216	-1.17	0.240	-1.202599	.3015621
INDUSTRIE ALIMENTARI	-.1931445	.7039812	-0.27	0.784	-1.572922	1.186633
INDUSTRIE TESSILI	-1.205522	.5313167	-2.27	0.023	-2.246884	-.1641605
Forma_giuridica_cat						
S.P.A.	.8409248	.7678828	1.10	0.273	-.6640979	2.345947
S.R.L.	.8537823	.7632035	1.12	0.263	-.642069	2.349634
log_total_asset	-.159739	.0731414	-2.18	0.029	-.3030936	-.0163845
ROA	-.0210173	.0131388	-1.60	0.110	-.0467688	.0047343
Debt_Equity_ratio	-.0063799	.0062468	-1.02	0.307	-.0186235	.0058637
_cons	3.750926	1.644247	2.28	0.023	.5282616	6.97359

Random-effects parameters	Estimate	Std. err.	[95% conf. interval]	
id_azienda: Identity				
var(_cons)	1.330821	.6393106	.519054	3.412139
var(Residual)	6.984941	.6764129	5.777413	8.444851

LR test vs. linear model: $\text{chibar2}(01) = 5.51$ Prob >= $\text{chibar2} = 0.0094$



Risultati principali

Il coefficiente stimato per la variabile PRESENZARSURSA – che indica la presenza di una rappresentanza sindacale strutturata in azienda – è pari a -1.491 ed è altamente significativo ($p < 0.001$). Questo risultato suggerisce che, a parità di caratteristiche individuali e aziendali, i lavoratori impiegati in imprese con RSU o RSA percepiscono un mismatch significativamente inferiore tra le proprie aspettative e l’offerta di sostenibilità sociale messa in atto dall’organizzazione. L’effetto negativo conferma l’ipotesi che la rappresentanza sindacale contribuisca a ridurre il disallineamento percepito, favorendo una maggiore coerenza tra bisogni espressi dai lavoratori e risposte organizzative.

Ruolo dei controlli

- Tra le variabili individuali, il genere maschile risulta significativamente associato a un mismatch più basso ($\beta = -0.649$, $p = 0.015$), indicando che gli uomini, a parità di condizioni, riportano un disallineamento percepito inferiore rispetto alle donne, categoria di riferimento.
- Il log del totale attivo dell’impresa mostra un’associazione negativa e significativa con il mismatch ($\beta = -0.159$, $p = 0.029$), suggerendo che le imprese di maggiori dimensioni siano meglio attrezzate per rispondere alle attese sociali dei lavoratori. Nessun altro controllo

raggiunge soglie di significatività statistica nel modello, sebbene alcune covariate – come posizione contrattuale e titolo di studio – mantengano una coerenza direzionale con quanto osservato nei modelli OLS precedenti.

Varianza tra i livelli e validazione del modello

Il Likelihood Ratio Test che confronta il modello multilevel con una regressione OLS standard (clusterizzata per impresa) restituisce un valore di $\chi^2(1) = 5.21$, con $p = 0.0084$, indicando che l'introduzione di un livello aziendale come intercetta casuale migliora in modo significativo la qualità del modello. La varianza tra le imprese è stimata a 1.338, mentre la varianza residua individuale è pari a 6.985, confermando che una parte rilevante dell'eterogeneità nel mismatch percepito è riconducibile a differenze sistematiche tra organizzazioni.

Conclusione

Il modello multilevel rafforza l'evidenza a supporto dell'ipotesi H2, secondo cui la rappresentanza sindacale formalizzata è associata a un migliore allineamento tra le attese dei lavoratori e le pratiche di sostenibilità sociale attuate dalle imprese. L'effetto stimato è consistente, statisticamente robusto e teoricamente coerente con l'idea che le RSU/RSA possano fungere da canali strutturati di comunicazione e mediazione, contribuendo a migliorare la responsività dell'impresa rispetto ai bisogni sociali interni.

H3 – Partecipazione dei lavoratori e offerta di sostenibilità sociale (modello multilevel)

Per testare l'ipotesi H3 in un framework multilevel, è stata stimata una regressione a effetti misti (mixed-effects model) in cui la variabile dipendente è la percezione individuale dell'offerta di sostenibilità sociale, sintetizzata tramite PCA. La variabile indipendente di interesse è una **dummy** che assume valore 1 se il lavoratore riporta un livello di partecipazione percepito **superiore alla mediana** (sulla base di uno score continuo costruito tramite survey), e 0 altrimenti. L'impresa è modellata come gruppo (id_azienda) con intercetta casuale, per tenere conto dell'annidamento delle osservazioni. Il modello include i medesimi controlli strutturali e individuali già impiegati nelle specificazioni precedenti.

Mixed-effects ML regression
 Group variable: id_azienda

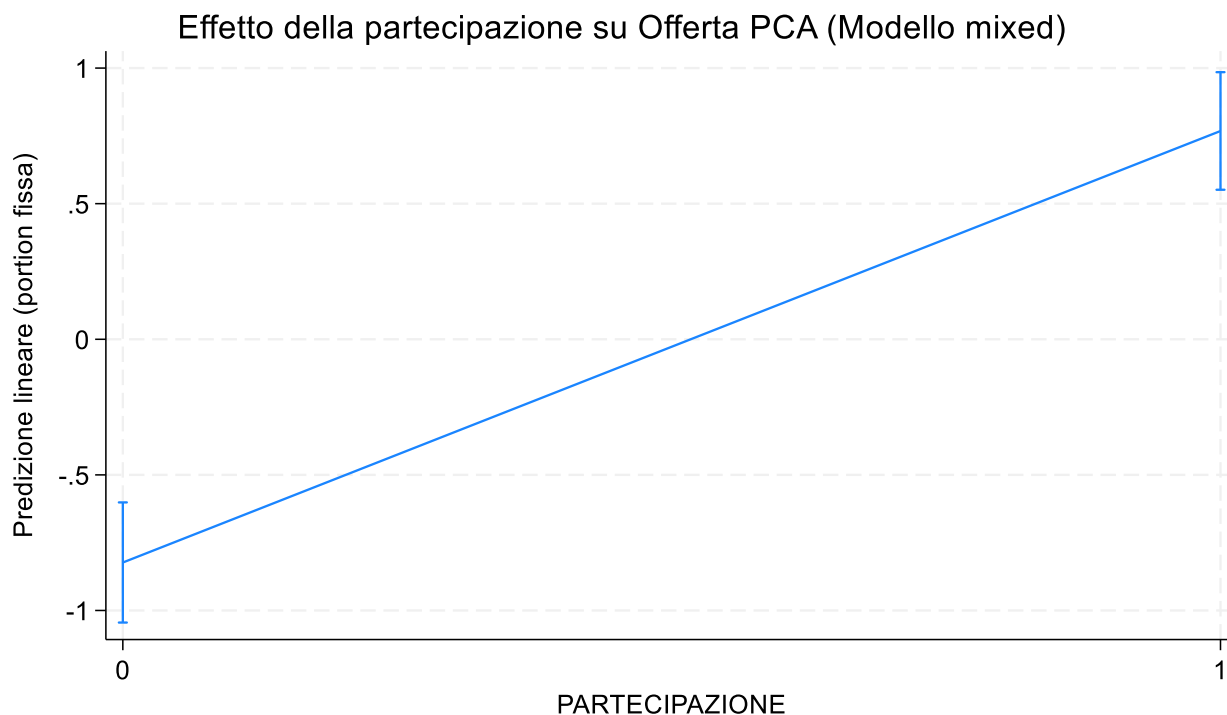
Number of obs = 639
 Number of groups = 455
 Obs per group:
 min = 1
 avg = 1.4
 max = 12
 Wald chi2(20) = 234.38
 Prob > chi2 = 0.0000

Log likelihood = -1320.5084

pca_offerta	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
1.PARTECIPAZIONE	1.591081	.156163	10.19	0.000	1.285007	1.897154
genere_cat						
Preferisco non dichiarare	-.0544061	1.373213	-0.04	0.968	-2.745854	2.637042
Uomo	.1039069	.1768401	0.59	0.557	-.2426932	.450507
Età	.0028997	.0088609	0.33	0.743	-.0144674	.0202667
Inquadramento_cat						
Impiegato	.5365404	.5256188	1.02	0.307	-.4936534	1.566734
Operaio	.2125162	.5255345	0.40	0.686	-.8175125	1.242545
Quadro	.8830266	.6327617	1.40	0.163	-.3571634	2.123217
Laurea_cat						
non laureati	-.5902794	.240617	-2.45	0.014	-1.06188	-.1186787
settori_aggr						
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	.3552493	.2533653	1.40	0.161	-.1413376	.8518361
INDUSTRIA DEI MACCHINARI	.2537731	.3029756	0.84	0.402	-.3400481	.8475943
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	-.0885394	.3868564	-0.23	0.819	-.8467641	.6696853
INDUSTRIA ELETTRONICA	.1238024	.3408238	0.36	0.716	-.5442	.7918048
INDUSTRIA METALMECCANICA	.2278107	.2534957	0.90	0.369	-.2690317	.7246532
INDUSTRIE ALIMENTARI	.5438457	.4629735	1.17	0.240	-.3635657	1.451257
INDUSTRIE TESSILI	.3856913	.3521244	1.10	0.273	-.3044599	1.075842
Forma_giuridica_cat						
S.P.A.	-.2861288	.5069433	-0.56	0.572	-1.279719	.7074617
S.R.L.	-.2834239	.505385	-0.56	0.575	-1.27396	.7071125
log_total_asset	.3016008	.0477397	6.32	0.000	.2080328	.3951688
ROA	.013471	.0086817	1.55	0.121	-.0035448	.0304869
Debt_Equity_ratio	-.0119702	.0041437	-2.89	0.004	-.0200918	-.0038486
_cons	-6.413597	1.086821	-5.90	0.000	-8.543728	-4.283466

Random-effects parameters	Estimate	Std. err.	[95% conf. interval]	
id_azienda: Identity				
var(_cons)	.4569599	.2221086	.1762567	1.184706
var(Residual)	3.22055	.267218	2.737181	3.789279

LR test vs. linear model: $\text{chibar2}(01) = 5.79$ Prob >= $\text{chibar2} = 0.0081$



Risultati principali

Il coefficiente stimato per la variabile PARTECIPAZIONE è pari a 1.591 ed è altamente significativo ($p < 0.001$). Questo risultato indica che, a parità di condizioni individuali e aziendali, i lavoratori che percepiscono un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali e organizzativi dell'impresa riportano una valutazione significativamente più elevata dell'offerta di politiche di sostenibilità sociale. In termini quantitativi, l'effetto stimato è di circa +1.6 punti nell'indice sintetico (pca_offerta), costruito tramite PCA.

Ruolo dei controlli

- Tra le covariate individuali, il titolo di studio risulta significativamente associato all'outcome: i lavoratori non laureati riportano punteggi mediamente inferiori rispetto ai laureati ($\beta = -0.593$, $p = 0.014$), coerentemente con i modelli precedenti. Le altre variabili individuali (genere, età, inquadramento contrattuale) non risultano statisticamente significative.
- A livello aziendale, la dimensione dell'impresa – catturata dal logaritmo del totale attivo – è positivamente associata alla percezione dell'offerta ($\beta = 0.301$, $p < 0.001$), suggerendo che le imprese di maggiori dimensioni tendono a strutturare in modo più solido le proprie politiche sociali. Il Debt/Equity ratio mostra un'associazione negativa e significativa ($\beta = -0.0064$, $p < 0.001$), indicando che una maggiore leva finanziaria può ostacolare l'adozione o la

comunicazione efficace di pratiche di sostenibilità sociale. La redditività (ROA) non risulta significativa.

Varianza tra i livelli e validazione del modello

Il Likelihood Ratio Test ($\chi^2(1) = 5.79$, $p = 0.0081$) indica che il modello multilevel fornisce un miglioramento significativo rispetto alla regressione lineare tradizionale. La varianza dell'intercetta casuale tra imprese è pari a 0.546, mentre la varianza residua a livello individuale è stimata a 3.226, confermando che una parte non trascurabile dell'eterogeneità nell'offerta percepita è riconducibile a differenze tra imprese.

Conclusione

Il modello multilevel fornisce un riscontro empirico chiaro e robusto a supporto dell'**ipotesi H3**. Il coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale è significativamente e positivamente associato alla percezione di una maggiore offerta di sostenibilità sociale. Il risultato è solido sul piano statistico, coerente con le aspettative teoriche e rafforza la validità dell'indicatore di partecipazione come leva organizzativa cruciale nei modelli di governance sostenibile orientati agli stakeholder.

H4 – Partecipazione dei lavoratori e mismatch tra domanda e offerta di sostenibilità sociale (modello multilevel)

L'ipotesi H4 è stata testata attraverso un modello di regressione a effetti misti (mixed-effects) in cui la variabile dipendente è il **mismatch percepito** tra le aspettative individuali dei lavoratori (domanda) e l'offerta aziendale di politiche di sostenibilità sociale. La variabile indipendente di interesse è una **dummy di partecipazione** che assume valore 1 per i lavoratori con un livello percepito di partecipazione superiore alla mediana del campione, e 0 altrimenti. L'identificativo dell'impresa (id_azienda) è trattato come livello gerarchico superiore (random intercept), mentre le covariate individuali e aziendali restano invariate rispetto alle precedenti specificazioni.

Mixed-effects ML regression
 Group variable: id_azienza

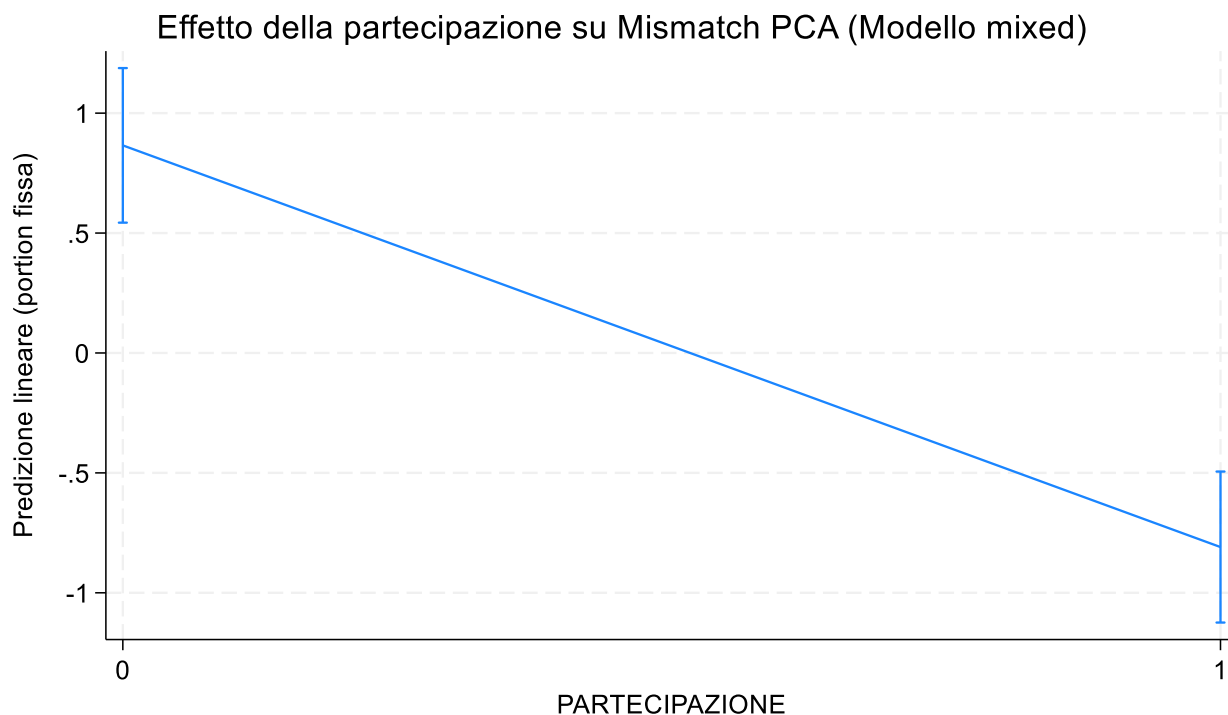
Number of obs = 639
 Number of groups = 455
 Obs per group:
 min = 1
 avg = 1.4
 max = 12
 Wald chi2(20) = 99.13
 Prob > chi2 = 0.0000

Log likelihood = -1561.9849

mismatch_pca	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
1.PARTECIPAZIONE	-1.674916	.2277631	-7.35	0.000	-2.121324	-1.228509
genere_cat						
Preferisco non dichiarare	-.8533029	2.005943	-0.43	0.671	-4.784879	3.078273
Uomo	-.6429396	.258039	-2.49	0.013	-1.148687	-.1371925
Età	.0139014	.0129305	1.08	0.282	-.011442	.0392447
Inquadramento_cat						
Impiegato	-.5859971	.7677593	-0.76	0.445	-2.090778	.9187835
Operaio	-.5325229	.767901	-0.69	0.488	-2.037581	.9725354
Quadro	-.9531866	.9240814	-1.03	0.302	-2.764353	.8579797
Laurea_cat						
non laureati	.4135827	.3510834	1.18	0.239	-.2745281	1.101693
settori_aggr						
INDUSTRIA CHIMICA-GOMMA-PLASTICA-FARMACEUTICA	-.4287342	.3674484	-1.17	0.243	-1.14892	.2914515
INDUSTRIA DEI MACCHINARI	-.4908458	.4404822	-1.11	0.265	-1.354175	.3724835
INDUSTRIA DEI MEZZI DI TRASPORTO	-.3147035	.5584289	-0.56	0.573	-1.409204	.779797
INDUSTRIA ELETTRONICA	.0688519	.4945523	0.14	0.889	-.9004528	1.038157
INDUSTRIA METALMECCANICA	-.3071332	.3678475	-0.83	0.404	-1.028101	.4138348
INDUSTRIE ALIMENTARI	.0257649	.670437	0.04	0.969	-1.288268	1.339797
INDUSTRIE TESSILI	-.8523082	.5113677	-1.67	0.096	-1.854571	.1499541
Forma_giuridica_cat						
S.P.A.	.4276241	.7371833	0.58	0.562	-1.017229	1.872477
S.R.L.	.4298631	.7349305	0.58	0.559	-1.010574	1.8703
log_total_asset	-.1851899	.0691398	-2.68	0.007	-.3207014	-.0496785
ROA	-.0223646	.0126187	-1.77	0.076	-.0470968	.0023676
Debt_Equity_ratio	-.0016017	.0060407	-0.27	0.791	-.0134412	.0102378
_cons	4.199506	1.578602	2.66	0.008	1.105504	7.293509

Random-effects parameters	Estimate	Std. err.	[95% conf. interval]	
id_azienza: Identity				
var(_cons)	.8333246	.6242183	.1919574	3.617625
var(Residual)	6.983351	.6866943	5.759206	8.467693

LR test vs. linear model: $\chi^2(01) = 2.18$ Prob >= $\chi^2 = 0.0697$



Risultati principali

Il coefficiente stimato per la variabile PARTECIPAZIONE è pari a -1.675 ed è altamente significativo ($p < 0.001$). Questo effetto negativo conferma che, a parità di condizioni individuali e aziendali, i lavoratori che percepiscono un maggiore coinvolgimento nei processi organizzativi riportano un livello inferiore di mismatch percepito tra le proprie aspettative e le pratiche aziendali in tema di sostenibilità sociale. In media, la differenza si attesta a circa -1.7 punti, un valore rilevante e statisticamente robusto, coerente con l'idea che la partecipazione favorisca un migliore allineamento tra domanda e offerta sociale interna.

Ruolo dei controlli

Tra le variabili individuali, si conferma una significativa associazione tra genere e mismatch: i lavoratori uomini riportano un mismatch inferiore rispetto alle donne ($\beta = -0.642$, $p = 0.013$), coerentemente con quanto osservato nei modelli precedenti. Anche la dimensione dell'impresa, misurata tramite il log del totale attivo, è negativamente e significativamente associata al mismatch percepito ($\beta = -0.185$, $p = 0.007$), suggerendo che le imprese più strutturate risultano più efficaci nel soddisfare le attese sociali dei lavoratori.

Le altre covariate (età, titolo di studio, posizione contrattuale, settore, forma giuridica, ROA, Debt/Equity) non risultano significative, ma gli effetti stimati mantengono coerenza direzionale con quanto emerso negli altri modelli.

Varianza tra i livelli e validazione del modello

Il Likelihood Ratio Test restituisce un valore di $\chi^2(1) = 2.18$, con $p = 0.0697$, un risultato marginalmente significativo. Questo indica che, pur non in modo decisivo, l'introduzione dell'intercetta casuale a livello aziendale migliora l'adattamento del modello. La varianza tra imprese è stimata a 0.833, mentre la varianza residua individuale è pari a 6.984, suggerendo che le differenze tra lavoratori all'interno della stessa impresa restano la componente predominante nella spiegazione della varianza del mismatch percepito.

Conclusione

Il modello multilevel fornisce una solida conferma dell'ipotesi H4: la partecipazione dei lavoratori è significativamente associata a un disallineamento percepito più contenuto tra attese e politiche aziendali. Questo risultato si inserisce in modo coerente nel quadro teorico della governance partecipativa, evidenziando come il coinvolgimento attivo dei lavoratori non solo migliori la qualità delle pratiche organizzative, ma anche la loro capacità di rispondere ai bisogni effettivi della forza lavoro. L'effetto riscontrato è consistente e statisticamente robusto, rafforzando il valore strategico della partecipazione come leva per una sostenibilità sociale autenticamente condivisa.

§4 Discussione e sintesi dei risultati

I risultati emersi dalle analisi condotte forniscono un quadro empirico solido e coerente a supporto delle ipotesi teoriche formulate. In particolare, le quattro ipotesi testate – due relative alla presenza sindacale (H1 e H2) e due relative alla partecipazione dei lavoratori (H3 e H4) – risultano tutte confermate sia nei modelli OLS clusterizzati che in quelli multilevel a intercetta casuale. Ciò rafforza la validità e la robustezza degli effetti stimati, anche tenendo conto della struttura gerarchica dei dati e dell'eterogeneità tra imprese.

Nel dettaglio, la presenza di rappresentanze sindacali formalizzate (RSU/RSA) è significativamente associata a una percezione più elevata dell'offerta di sostenibilità sociale da parte dell'impresa (H1) e a un disallineamento significativamente più contenuto tra aspettative e pratiche aziendali (H2). I modelli multilevel confermano questi risultati, mostrando che una quota rilevante della varianza negli esiti è attribuibile a differenze sistematiche tra imprese. Ciò suggerisce che il ruolo delle

rappresentanze non si esaurisce nella mera intermediazione, ma contribuisce a strutturare contesti organizzativi più coerenti con le istanze sociali espresse dalla forza lavoro.

Ancora più rilevanti, in termini di ampiezza dell'effetto, appaiono i risultati relativi alla partecipazione percepita dei lavoratori. Le ipotesi H3 e H4 trovano piena conferma: i lavoratori che riportano un livello elevato di coinvolgimento nei processi decisionali e organizzativi percepiscono un'offerta aziendale significativamente più ampia in termini di sostenibilità sociale e, al contempo, un mismatch significativamente inferiore tra attese e realtà. L'effetto stimato della partecipazione è leggermente più marcato rispetto a quello della sola presenza sindacale, suggerendo che il coinvolgimento attivo costituisca una leva ancora più incisiva per favorire pratiche organizzative più responsabili, reattive e condivise.

La Tabella comparativa dei modelli H1–H4 (OLS e Multilevel) riassume chiaramente l'ampiezza e la significatività degli effetti principali osservati. Parallelamente, la Tabella dei controlli significativi mette in evidenza le covariate che, nei diversi modelli, hanno mostrato un'influenza sistematica sugli esiti: in particolare, la dimensione d'impresa (*log_total_asset*) e l'indice di leva finanziaria (*Debt/Equity*) risultano tra i fattori aziendali più rilevanti, mentre a livello individuale emergono in modo ricorrente il genere e il titolo di studio.

Nel complesso, i risultati confermano l'ipotesi centrale della ricerca: la governance partecipativa, fondata su forme strutturate di rappresentanza e coinvolgimento diretto dei lavoratori, rappresenta un determinante significativo per la promozione della sostenibilità sociale percepita in impresa. Le organizzazioni che investono in spazi di partecipazione e dialogo interno appaiono più capaci di offrire risposte coerenti e di costruire ambienti di lavoro in cui le politiche sociali non sono solo dichiarazioni di principio, ma pratiche riconosciute e valorizzate dai lavoratori stessi.

Tabella comparativa dei modelli H1–H4 (OLS e Multilevel)

Ipotesi	Modello	Variabile indipendente	Variabile dipendente	Coefficiente	p-value	Sig.
H1	OLS cluster	PRESENZARSURSA	pca_offerta	1.313	<0.001	***
H1	Multilevel	PRESENZARSURSA	pca_offerta	1.289	<0.001	***

H2	OLS cluster	PRESENZARSURSA	mismatch_pca	-1.492	<0.001	***
H2	Multilevel	PRESENZARSURSA	mismatch_pca	-1.491	<0.001	***
H3	OLS cluster	PARTECIPAZIONE	pca_offerta	1.654	<0.001	***
H3	Multilevel	PARTECIPAZIONE	pca_offerta	1.591	<0.001	***
H4	OLS cluster	PARTECIPAZIONE	mismatch_pca	-1.716	<0.001	***
H4	Multilevel	PARTECIPAZIONE	mismatch_pca	-1.675	<0.001	***

Tabella comparativa dei controlli inseriti nei modelli H1–H4 (OLS e Multilevel)

Controllo	Modello	Outcome	Coefficiente	p-value	Sign.
log_total_asset	H1-OLS	pca_offerta	0.279	<0.001	***
log_total_asset	H1-ML	pca_offerta	0.281	<0.001	***
Debt_Equity_ratio	H1-OLS	pca_offerta	-0.0075	<0.001	***
Debt_Equity_ratio	H1-ML	pca_offerta	-0.0069	<0.001	***
Laurea: non laureati	H3-OLS	pca_offerta	-0.556	0.038	**
Laurea: non laureati	H3-ML	pca_offerta	-0.593	0.014	**
Genere: uomo	H2/ML	mismatch_pca	-0.649	0.015	**
log_total_asset	H2/ML	mismatch_pca	-0.159	0.029	*
Debt_Equity_ratio	H3-ML	pca_offerta	-0.0064	<0.001	***
log_total_asset	H4-ML	mismatch_pca	-0.185	0.007	**
Genere: uomo	H4-ML	mismatch_pca	-0.642	0.013	**

§5 Limiti e potenziali sviluppi futuri

Come ogni indagine empirica, anche questa ricerca presenta alcune limitazioni che è opportuno considerare criticamente, al fine di delineare con maggiore chiarezza il perimetro entro cui interpretare i risultati e le direzioni di approfondimento possibili. Un primo limite riguarda la composizione del campione, costituito esclusivamente da lavoratori iscritti a un'organizzazione sindacale. Questa scelta metodologica è stata determinata dal fatto che la somministrazione della survey è avvenuta a partire da un dataset di iscritti fornito da una sigla sindacale nazionale. Tale approccio ha reso possibile raggiungere un numero elevato di rispondenti in tempi contenuti, ma rappresenta di certo un limite metodologico: infatti, tale selezione, pur coerente con gli obiettivi della ricerca (centrata sul ruolo della rappresentanza sindacale nella promozione della sostenibilità sociale), introduce un potenziale bias di selezione che può limitare la generalizzabilità dei risultati. I contesti organizzativi privi di rappresentanza sindacale potrebbero infatti esprimere dinamiche differenti, sia nella percezione della sostenibilità sociale sia nei modelli partecipativi adottati. Sarà pertanto importante, in future ricerche, estendere l'indagine anche a lavoratori non sindacalizzati, al fine di testare la robustezza dei risultati emersi in un quadro più ampio di contesti aziendali. Al tempo stesso, va sottolineato che la presenza o meno di una RSU/RSA nei luoghi di lavoro permette comunque di cogliere diversi gradi di permeabilità e istituzionalizzazione della funzione rappresentativa, offrendo variazione interna utile all'analisi.

Un secondo elemento riguarda la struttura dei dati utilizzati. Il disegno prevede un'annidamento tra individui e imprese, ma con un numero medio molto basso di rispondenti per azienda. Questo ha limitato l'applicazione di modelli multilevel a specificazioni con sola intercetta casuale, impedendo l'esplorazione di effetti casuali sulle pendenze (slopes) o di interazioni cross-level. Nonostante ciò, la convergenza tra i risultati ottenuti con regressioni OLS clusterizzate e modelli a effetti misti rafforza la fiducia nell'affidabilità e nella stabilità delle stime principali. Le varianze tra livelli e i test di verosimiglianza mostrano che, pur con le suddette restrizioni, l'introduzione della dimensione organizzativa nei modelli migliora in modo statisticamente significativo l'adattamento dei dati.

Va inoltre sottolineato che tutte le variabili principali (outcome e predittori centrali) sono auto-riportate dai rispondenti, condizione tipica nelle indagini sociologiche sul lavoro ma potenzialmente esposta a bias percettivi o di metodo comune (common method bias). È possibile, ad esempio, che i livelli di percezione dell'offerta aziendale o del mismatch siano influenzati anche da fattori soggettivi o disposizionali non osservati (es. soddisfazione generale, aspettative personali). Tuttavia, l'adozione di indicatori sintetici costruiti tramite analisi delle componenti principali (PCA), la presenza di

molteplici controlli a livello individuale e aziendale, e la replicazione dei risultati su diverse specificazioni modellistiche contribuiscono a contenere questi rischi e a rafforzare la robustezza delle inferenze.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile delineare alcuni sviluppi futuri che potrebbero contribuire a consolidare e ampliare i risultati della presente ricerca. Una prima direzione riguarda l'estensione dell'indagine a campioni più ampi e diversificati, includendo sia lavoratori non iscritti al sindacato sia un numero maggiore di rispondenti per ciascuna impresa. Questo permetterebbe di verificare la tenuta empirica degli effetti stimati in popolazioni meno intermediabili dalla funzione rappresentativa, e di stimare modelli multilevel più articolati, capaci di cogliere differenze nella forza dell'effetto tra contesti organizzativi diversi. In secondo luogo, il ricorso a un disegno longitudinale consentirebbe di esaminare in modo più solido le dinamiche temporali alla base della relazione tra partecipazione, rappresentanza e sostenibilità percepita, aprendo alla possibilità di testare relazioni causali e processi di cambiamento organizzativo.

Un ulteriore sviluppo potrebbe essere rappresentato dall'integrazione di dati soggettivi e oggettivi, attraverso la combinazione delle percezioni espresse dai lavoratori con fonti documentali aziendali (bilanci di sostenibilità, audit ESG, documentazione contrattuale) o con indicatori amministrativi. Questo approccio misto favorirebbe la triangolazione dei risultati, migliorando la validità esterna del modello e riducendo il rischio di interpretazioni eccessivamente centrate sul frame percettivo individuale. Infine, l'adozione di strumenti modellistici più avanzati, come le equazioni strutturali (SEM) o i modelli a mediazione moderata, potrebbe permettere di esplorare con maggiore precisione i meccanismi causali sottostanti, ad esempio il ruolo della partecipazione come mediatore tra governance e soddisfazione organizzativa.

Resta in ogni caso uno dei principali punti di forza della presente ricerca l'aver attribuito centralità alla prospettiva dei lavoratori come lente analitica per valutare la sostenibilità sociale dell'impresa. In un panorama di studi ancora fortemente incentrato su dati autoriferiti dalle imprese, l'aver costruito e validato strumenti di misurazione "dal basso" rappresenta un'importante innovazione sul piano teorico, metodologico e politico, che apre nuovi spazi per la ricerca sociologica sul lavoro e per la riflessione critica sulle pratiche di responsabilità sociale nelle organizzazioni.

CAPITOLO IV: Policy making e azione sindacale: quale direzione?

Introduzione

Il tema della sostenibilità sociale sta acquisendo crescente centralità nel dibattito scientifico e nelle pratiche organizzative, specialmente in relazione alla transizione verso un'economia a basso impatto ambientale. In questo quadro, il ruolo dei sindacati emerge come particolarmente rilevante, ma anche controverso. Se da un lato le organizzazioni sindacali rappresentano storicamente una leva fondamentale per la tutela dei diritti dei lavoratori, dall'altro esse si trovano oggi a confrontarsi con trasformazioni strutturali che ne mettono in discussione la capacità di adattamento e di influenza. Questo capitolo si propone di esplorare criticamente le condizioni che rendono possibile un protagonismo sindacale efficace nella sostenibilità sociale, partendo dai risultati di una survey che evidenzia le aspettative dei lavoratori in tal senso. Si analizzeranno prima i principali limiti e contraddizioni che caratterizzano l'azione sindacale, per poi individuare le condizioni abilitanti e le strategie utili per rafforzarne l'impatto. Il capitolo si conclude con una riflessione sulle prospettive future di un sindacato capace di agire come attore trasformativo nei processi di transizione giusta.

L'affermazione del pilastro della sostenibilità sociale nel contesto delle relazioni industriali richiede un ripensamento non solo delle politiche pubbliche e delle strategie aziendali, ma anche delle politiche sindacali e dei meccanismi di partecipazione dei lavoratori all'interno delle imprese. In un momento storico caratterizzato da profonde trasformazioni nel mercato del lavoro, dalla transizione ecologica e da una crescente attenzione al benessere dei lavoratori, il sindacato è chiamato a svolgere un ruolo proattivo nella promozione di un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo. Questo capitolo, a partire dalle risultanze delle analisi condotte nel capitolo precedente sui dati raccolti attraverso lo studio sul campo condotto con la survey, si propone di delineare alcune piste di policy che possano rafforzare la sostenibilità sociale, partendo dal coinvolgimento diretto dei lavoratori nei processi decisionali aziendali. Verranno esaminate strategie per favorire una maggiore partecipazione gestionale, strumenti di contrattazione collettiva innovativi e pratiche per la tutela della qualità del lavoro. L'obiettivo è individuare soluzioni concrete che il sindacato e gli attori delle relazioni industriali possano adottare per costruire un ambiente lavorativo più equo e capace di rispondere alle nuove esigenze sociali, economiche e ambientali. È in questo senso che l'azione del sindacato, nel contesto di rappresentanza delle relazioni industriali, può divenire concreto contributo alla realizzazione di una transizione verso una economia a minor impatto ambientale che sia socialmente giusta e non lasci indietro nessuno.

§1 Da spettatore a protagonista: un nuovo ruolo per il lavoro nel processo di transizione

Muovendo da quanto affermato nel capitolo I, è importante ribadire come i lavoratori dovrebbero essere considerati maggiormente nel dibattito accademico, e non solo, sulla sostenibilità sociale delle imprese in quanto sono tra gli stakeholder più direttamente coinvolti e impattati dalle politiche aziendali. L'assunzione primaria di questo lavoro è che la sostenibilità sociale non riguardi solo aspetti esterni come l'impatto sulla comunità o il concorso al raggiungimento di macro-obiettivi sociali (ad esempio SDG's), ma anche e primariamente la creazione di condizioni lavorative dignitose, sicure e inclusive all'interno dell'azienda stessa. Troppo spesso, come dimostrato attraverso la revisione della letteratura, quando si elaborano rating di sostenibilità, per quanto riguarda il pilastro sociale vengono tralasciati aspetti direttamente connessi al benessere dei lavoratori. Ciò che è invece quasi del tutto assente è l'integrazione delle informazioni fornite da parte delle aziende con indicatori di veridicità confermati dalla forza lavoro. Nei rating di sostenibilità sociale delle imprese, l'opinione dei lavoratori è generalmente poco considerata, e il livello e il modo in cui viene integrata variano a seconda della metodologia di valutazione adottata da ciascun rating o agenzia di sostenibilità. Alcuni rating includono il punto di vista dei lavoratori, come il Great Place to Work o il Corporate Human Rights Benchmark (CHRB), mentre altri, come MSCI ESG Ratings o Sustainalytics, si basano principalmente su dati pubblicamente disponibili, policy aziendali, rapporti di sostenibilità e informazioni fornite dall'azienda stessa. Un problema riscontrato è che il coinvolgimento dei lavoratori in questi rating può essere limitato o parziale. La raccolta di feedback onesti e approfonditi richiede strumenti efficaci e indipendenti per evitare il rischio di pressioni o manipolazioni da parte dell'azienda. Perciò, l'effettiva integrazione dell'opinione dei lavoratori rimane una sfida nei sistemi di rating di sostenibilità sociale. In sintesi, l'opinione dei lavoratori può essere presa in considerazione nei rating di sostenibilità sociale, ma il grado e la metodologia con cui ciò avviene dipendono dall'approccio dell'agenzia di rating. Una maggiore inclusione delle voci dei lavoratori rappresenterebbe un passo avanti per ottenere una valutazione più completa e realistica della sostenibilità sociale delle imprese.

Tuttavia, astruendo la questione dalle attuali metodologie utilizzate per i rating, i lavoratori sono indubbiamente al centro della sostenibilità sociale delle imprese perché le loro condizioni lavorative, il loro benessere e il loro coinvolgimento sono indissolubilmente legati alla capacità dell'impresa di operare in modo etico, responsabile e duraturo. Ignorare o sottostimare il ruolo dei lavoratori rischia di distorcere la reale capacità delle imprese di costruire una sostenibilità sociale nel lungo termine.

Un primo passo fondamentale per mitigare questa distorsione oggi presente nella maggior parte delle metriche che misurano le prestazioni di sostenibilità delle imprese è rappresentato dall'apertura di un dibattito sull'integrazione di informazioni provenienti direttamente dai lavoratori coinvolti. Si è pienamente consapevoli delle complessità e dei limiti che tale approccio comporta, come ad esempio l'organizzazione delle campagne di raccolta dei dati, le eterogeneità settoriali, le diversità normative, la differenziazione culturale nell'approccio alla gestione delle risorse umane e altre. Per fronteggiare le principali criticità legate a questo approccio, in una logica di efficientamento e semplificazione del processo, si potrebbe ricorrere in modo più diffuso e strutturato all'intermediazione dei sindacati dei lavoratori, intesi come portavoce dell'opinione dei lavoratori.

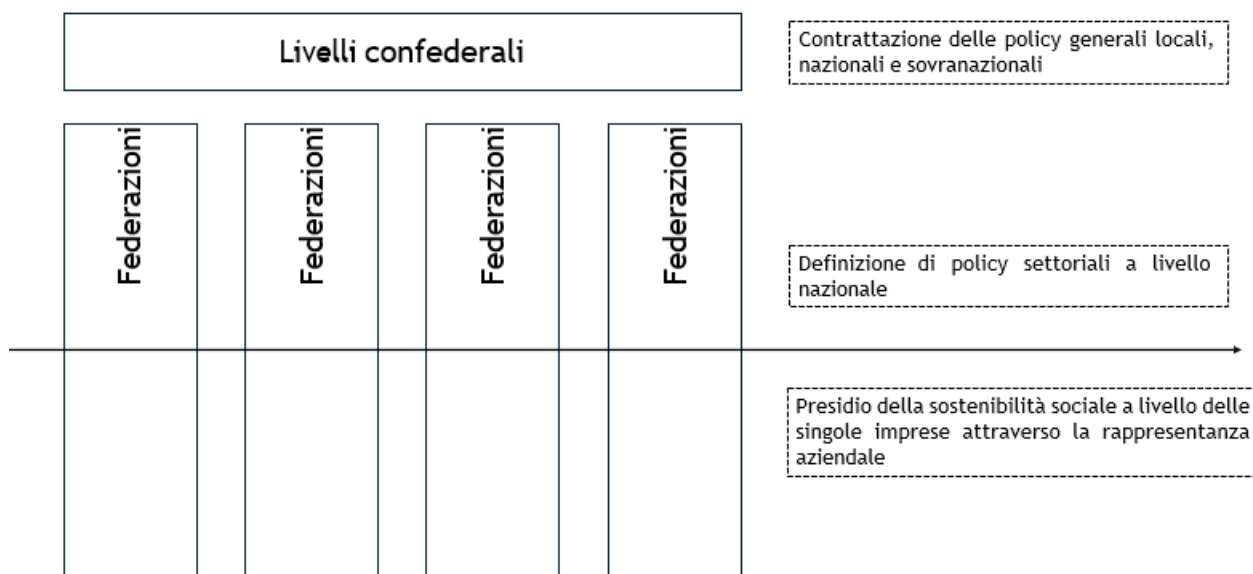
La transizione ecologica, infatti, non è una sfida solo per le imprese e l'occupazione ma anche per gli stessi corpi intermedi di rappresentanza del lavoro. L'incertezza connessa alla transizione offre un'opportunità storica al sindacato: i timori dei lavoratori, restituiti dalla survey e in gran parte giustificati dalla scarsa chiarezza direzionale delle policy a livello nazionale e sovranazionale, possono essere razionalizzati e tradotti costruttivamente attraverso l'azione del sindacato, dai lavoratori stessi indicato come un soggetto potenzialmente in possesso delle corrette credenziali e competenze per gestire questa complessa fase. Il sindacato può essere definito un presidio locale aziendale, nel senso che rappresenta un punto di riferimento stabile e attivo all'interno delle singole realtà produttive e dei luoghi di lavoro. L'azione sindacale può interpretare la sfida almeno in tre direzioni complementari:

- Ad un primo livello, il sindacato opera come una struttura di vigilanza e di supporto, in grado di monitorare e tutelare i diritti dei lavoratori direttamente sul posto di lavoro, adattando la propria azione alle specifiche esigenze e dinamiche dell'azienda in cui è presente. Agendo come un presidio locale, il sindacato ha la capacità di intervenire tempestivamente su questioni fondamentali per la sostenibilità sociale agendo anche come punto di trasmissione tra gli addetti e il management dell'impresa. Tentando di coniugare i livelli di presidio del tema della sostenibilità sociale e la struttura propria delle realtà sindacali confederali italiane, ad agire a livello aziendale sarebbero le rappresentanze connesse con le Federazioni sindacali;
- Ad un secondo livello, il sindacato esprime la capacità di portare a sintesi, a livello settoriale, le istanze rilevate in contesti produttivi simili tra loro: tale peculiarità risulta essere particolarmente rilevante sul tema della transizione ecologica, che per sua stessa natura presenta sfide, opportunità e rischi connessi molto eterogenei a seconda dei settori merceologici. A tale livello sono sempre le strutture di Federazioni ad agire il ruolo di

protagonisti, utilizzando le sedi di contrattazione con le omologhe parti datoriali quale luogo di dialogo e costruzione di possibili sviluppi.

- Il terzo e ultimo livello di azione riguarda l'operato dei livelli confederali, che hanno il compito di sintetizzare le istanze dei livelli verticali nelle negoziazioni politiche, sociali ed economiche che intrattengono nelle sedi locali, regionali, nazionali, europee e globali. Tale stadio di azione, per quanto possa apparire distante dai luoghi di lavoro, dove preoccupazioni e progettualità sono avvertire con più forza, è in realtà di estrema rilevanza. Ciò è vero in virtù dell'assetto strategico che determina e sostiene lo sviluppo sostenibile, e di conseguenza le azioni in favore di una giusta transizione: esso è primariamente giocato e determinato a livello continentale, quando non a livello globale. Lo si può riscontrare annoverando tutti i documenti e gli impegni formali assunti negli ultimi decenni sul tema della sostenibilità, che sono avvenuti sempre a livelli internazionali. A differenza di altre sfide della nostra epoca, per quanto riguarda l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, è facilmente comprensibile e giustificabile l'azione su scala globale: lo sviluppo sostenibile deve riguardare tutto il mondo perché molte delle sfide che esso cerca di affrontare – come il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, l'inquinamento e le disuguaglianze sociali ed economiche – sono problemi globali che trascendono i confini nazionali. La natura interconnessa dell'economia globale, dell'ecosistema e delle dinamiche sociali significa che le azioni intraprese da un singolo paese non possono essere sufficienti per affrontare queste questioni in modo efficace. Inoltre, lo sviluppo sostenibile implica una giustizia intergenerazionale e internazionale, richiedendo che i paesi più ricchi e industrializzati collaborino con quelli in via di sviluppo. Spesso, le nazioni meno sviluppate sono quelle più vulnerabili agli effetti negativi delle pratiche insostenibili, pur avendo contribuito meno a causarle. Un approccio globale è quindi necessario per garantire che la transizione verso uno sviluppo sostenibile sia equa e che le risorse e le tecnologie necessarie per questo processo siano condivise e accessibili a tutti. In sintesi, la natura sistemica dei problemi legati alla sostenibilità rende indispensabile una risposta coordinata a livello globale. Solo attraverso la cooperazione internazionale, la condivisione delle risorse e l'impegno collettivo si potranno realizzare gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, assicurando un futuro più giusto, prospero e vivibile per l'intera umanità.

Di seguito si propone una figura riassuntiva dei livelli di azione e interazione tra le entità sindacali e lo sviluppo di policy per la sostenibilità sociale.



§2 Il sindacato come promotore, garante e certificatore della sostenibilità sociale

Nelle pagine successive, in virtù di quanto affermato sopra in modo generale, si ipotizzeranno alcune azioni concrete che i sindacati italiani potrebbero implementare per accrescere il loro presidio sul fronte della sostenibilità sociale in una logica di maggior peso e coinvolgimento del lavoro nella definizione delle traiettorie che costituiscono la “buona” sostenibilità sociale. In questo senso si attribuiranno al sindacato i predicati di promotore, garante e certificatore della sostenibilità sociale.

1. Concorso alla definizione di sostenibilità sociale e dei suoi principali indicatori: come ampiamente argomentato nel primo capitolo di questo elaborato, uno dei primi elementi critici della sostenibilità sociale riguarda proprio la definizione delle sue dimensioni, su cui si registra uno scarso grado di accordo e una proliferazione di interpretazioni. Questo lavoro, nella survey sul campo somministrata ai lavoratori, ha proposto una concettualizzazione della sostenibilità sociale basata su 58 di dimensioni, organizzate in 8 aree tematiche, di cui 7 orientate alla cosiddetta sostenibilità interna, ovvero alle azioni che impattano direttamente la vita delle comunità aziendali, e 1 orientata al versante immediatamente esterno alle mura aziendali, ovvero al territorio in cui l’impresa opera. Il sindacato può svolgere un ruolo fondamentale nel concorso alla definizione della sostenibilità sociale e dei suoi principali indicatori, in virtù della sua posizione privilegiata come rappresentante dei lavoratori e attore chiave nelle relazioni industriali. L’obiettivo di tale protagonismo mira all’individuazione di aspetti che spesso non vengono adeguatamente considerati nei rating tradizionali.

2. Impegno per una definizione dei principali target di sostenibilità sociale e loro progressione: l'azione del sindacato nella definizione dei target di sostenibilità sociale dovrebbe tendere a integrare target quantitativi e qualitativi riferiti ad obiettivi che oltrepassino i termini stabiliti dalla legge. È evidente come il non sfruttamento della manodopera minorile o il rispetto delle condizioni minime di salute dei lavoratori, spesso considerate come misure da parte dei rating più affermati, non siano indicatori adeguati a economie sviluppate come l'Italia e non siano un vero traguardo di attenzione agli aspetti sociali. Il sindacato dovrebbe promuovere l'adozione di misure che vadano oltre quanto previsto dalla legge, come già oggi fa per mezzo della contrattazione di II livello, che viene agita nei singoli contesti occupazionali integrando al rialzo le condizioni base definite dalla contrattazione di I livello. Tra i possibili indicatori da sviluppare, in accordo con quanto proposto nella survey, si individuano alcune aree privilegiate di azione:
- a. Salute e sicurezza sul lavoro: il sindacato può proporre indicatori dettagliati che valutino le misure di sicurezza adottate dall'azienda, il numero di infortuni sul lavoro, le politiche di prevenzione e i programmi di assistenza alla salute mentale, l'efficacia della formazione proposta, la sensibilizzazione nei confronti della tematica, ecc.
 - b. Salute mentale e stress lavoro correlato: con la crescente attenzione dedicata ai temi della salute mentale e dello stress lavoro correlato, il sindacato può agire come soggetto che analizza e interpreta il clima aziendale.
 - c. Equità salariale: farebbero riferimento a questa area indicatori sulla distribuzione salariale non discriminatoria, anche attraverso l'integrazione di strumenti già a disposizione come, ad esempio, il Report sulla condizione del personale maschile e femminile che fornisce informazioni sulle divergenze salariali tra uomo e donna ma che non è integrato nelle valutazioni sulla sostenibilità. A questa area fanno riferimento anche indicatori che verificano la coerenza tra livelli di inquadramento e reali mansioni svolte dai lavoratori.
 - d. Welfare aziendale: rappresenta una delle tematiche cardine della sostenibilità sociale e, al contempo, un valido strumento a disposizione delle imprese per redistribuire ricchezza con vantaggi fiscali sia per chi offre servizi sia per chi li riceve. Gli indicatori di questa area dovrebbero verificare la presenza di premi di produzione legati ad oggettivi parametri di produttività e l'accesso a benefit come assistenza sanitaria, congedi parentali, oltre a quelli previsti dalla legge, politiche di work-life balance, supporti a disabilità e non autosufficienza, supporto alla genitorialità, ecc.).
 - e. Stabilità occupazionale: gli indicatori sulla stabilità dell'occupazione (es. percentuale di

contratti a tempo indeterminato) dovrebbero restituire il grado di utilizzo da parte dell'impresa di lavoro precario a discapito di lavoro stabile, non motivato da comprovate esigenze organizzative.

- f. Formazione: andrebbero sviluppati indicatori sulle politiche di formazione continua e sulla capacità dell'azienda di adattare le competenze dei lavoratori ai cambiamenti tecnologici e di mercato grazie ad iniziative formative aggiuntive a quelle stabilite dalla legge, ad esempio premiando chi fa maggior ricorso alle risorse stanziare dai fondi interprofessionali.
- g. Sviluppo delle carriere: si registra la necessità di premiare in termini di punteggio di sostenibilità quelle imprese che sviluppino chiare linee guida sull'avanzamento delle carriere, precludendo atteggiamenti discriminatori.
- h. Diversity management e inclusione: sarebbe necessario sviluppare indicatori capaci di monitorare la presenza o l'assenza di alcune policy di base sulla gestione delle diversità e sugli atteggiamenti inclusivi, che impattano direttamente il benessere di tutti i lavoratori coinvolti all'interno delle imprese.

Risulta evidente come il set di potenziali aree e indicatori potrebbe essere estremamente lungo e variegato, tuttavia, ciò che è più importante in questa specifica fase storica è l'avvio di un dibattito reale che coinvolga le organizzazioni sindacali, le associazioni datoriali e partner scientifici come le università per comprendere la fattibilità di questa direzione. È rilevante riflettere su quali siano i migliori indicatori per le aree citate e quali le metodologie di raccolta ed elaborazione dei dati. Molti degli indicatori che potrebbe proporre il sindacato, come si è tentato di fare anche in questo lavoro di ricerca, fanno della loro trasversalità settoriale un punto di forza. Ciò rappresenta un elemento di forza e di semplificazione rilevante, che facilita la comparabilità dei dati e delle performance, processo decisamente più complesso quando si tenta di valutare gli aspetti ambientali. Esemplicando, ipotizzando di attribuire rating di sostenibilità ad una impresa attiva nella produzione di acciaio e ad una impresa di consulenza informatica, è evidente come i parametri di inquinamento ambientale necessitino di considerare l'intensità settoriale, mentre quelli relativi alla sostenibilità sociale dei dipendenti potrebbero essere gli stessi per entrambe le unità produttive prese in esame.

- 3. Sviluppo di iniziative di analisi dei bisogni: nel contesto attuale, caratterizzato da profondi cambiamenti nel mondo del lavoro e dalla crescente attenzione verso la sostenibilità, il sindacato si trova in una posizione cruciale per rappresentare i lavoratori e contribuire alla costruzione di un modello di sostenibilità sociale centrato sulle reali esigenze delle persone. Tuttavia, questi bisogni sono eterogenei e mutevoli, in particolare in questa epoca sotto la spinta di diverse trasformazioni epocali (invecchiamento demografico, diffusione

dell'intelligenza artificiale, digitalizzazione in generale, ecc.), pertanto una delle principali azioni che il sindacato potrebbe implementare per svolgere efficacemente questo ruolo è la conduzione di analisi dei fabbisogni tra i lavoratori. Comprendere le esigenze, le preoccupazioni e le aspirazioni di chi lavora è fondamentale per orientare le politiche verso una sostenibilità sociale più inclusiva, giusta e orientata ai bisogni delle persone. Tale atteggiamento di ascolto, elaborazione e proposta rinsalderebbe il ruolo di raccordo che tradizionalmente il sindacato esercita nei confronti di lavoratori e imprese. Partendo dall'osservazione che effettivamente oggi il sindacato già realizza un importante ruolo di ascolto e interpretazione dei bisogni dei lavoratori, ciò che si propone in merito alla sfida della transizione ecologica e al suo versante sociale riguarda innovazioni di carattere metodologico. Tale ascolto ad oggi avviene prioritariamente attraverso le "antenne" del sindacato in azienda; tuttavia, sarebbe auspicabile la costituzione di task force dedicate, dotate di competenze e strumenti per effettuare ricognizioni ad ampio raggio, in grado di restituire a livello aggregato come si compone e si trasforma la domanda di misure sociali.

4. Rendicontazione della contrattazione di I e II livello in chiave ESG: per quanto risulti cruciale organizzare una rilevazione della domanda accurata e capace di restituire le progressioni della stessa, è altrettanto, e forse più, cruciale individuare gli strumenti con cui realizzare l'erosione del mismatch domanda-offerta. Da questo punto di vista la via della contrattazione di I e in particolare di II livello appare la più adeguata in termini di opportunità e incisività. Attraverso il rafforzamento della negoziazione diretta in azienda o a livello territoriale, il sindacato può adattare le condizioni di lavoro, gli orari, i benefit, e le misure di welfare aziendale alle esigenze specifiche dei dipendenti. La contrattazione appare particolarmente adeguata alla sfida della transizione in quanto essa non è una teoria delle relazioni ma una prassi delle relazioni. Per questo non è attuata secondo regole rigide, ma attraverso l'individuazione di soluzioni, in perenne evoluzione. Lo schema contrattuale su due livelli risponde a due esigenze: da una parte, con il contratto nazionale, garantire l'equità sociale e la concorrenzialità di tutti ed evitare i dumping contrattuali e dall'altra, con la contrattazione di II livello, riconoscere le differenze e le specificità dei modelli produttivi, far crescere e distribuire la produttività e declinare secondo le necessità e facendo aumentare le opportunità per rispondere alle crescenti esigenze di crescita personale e di conciliazione fra le varie dimensioni della vita sociale e lavorativa. La contrattazione aziendale non avviene secondo modalità predefinite ma secondo le necessità. La ciclicità tipica del contratto nazionale (con rinnovo dopo periodi fissi), che era la norma negli anni 60/70, si sta sempre più trasformando

in contrattazione legata alle problematiche, alle necessità e alle opportunità. Il Rapporto OCSEL8 sulla contrattazione di II livello elaborato annualmente dalla Cisl sulla base degli accordi sottoscritti sul territorio nazionale offre una panoramica dei principali temi oggetto di negoziazione. Essi sono stati articolati per sintesi in 14 materie principali: Diritti Sindacali, Salario, Orario, Inquadramento, Organizzazione, Formazione, Pari opportunità, Welfare, Bilateralità, Ristrutturazioni/Crisi, Mercato del Lavoro, Ambiente, Salute e Sicurezza, Partecipazione, Responsabilità sociale delle Imprese. Da tale elenco si evince come molta della contrattazione svolta dalle organizzazioni sindacali sia già strettamente connessa con gli indicatori di sostenibilità sociale che questo lavoro ha posto come focali per il protagonismo del lavoro. Tuttavia, questo modello presenta alcuni limiti. La contrattazione di secondo livello è fortemente dipendente dalla capacità del sindacato e dell'impresa di trovare un terreno comune, il che può risultare difficile in contesti con relazioni industriali conflittuali o in aziende di piccole dimensioni, dove le risorse per implementare politiche di sostenibilità sono limitate, come scarsa è la presenza strutturata del presidio sindacale. Alcune strategie possibili riguardano, da un lato la valorizzazione della contrattazione già in essere e in divenire in chiave ESG, elaborando un sistema che riconosca la coerenza tra le materie oggetto di integrazioni contrattuali e i principali framework di analisi dello sviluppo sostenibile (ad esempio SDG), dall'altro lato la più generica tensione a permeare con pratiche negoziali di questo tipo anche le imprese di minori dimensioni, enfatizzando il potenziale positivo della rendicontazione aziendale in questa ottica e utilizzando la leva della bilateralità.

5. Costituzione di un osservatorio per la sostenibilità sociale: gli avanzamenti che si propongono in questo lavoro per l'azione contrattuale del sindacato sono di notevole peso e complessità; pertanto, necessiterebbero di una cabina di regia in grado di monitorare sul territorio lo sviluppo di queste prassi e capace di indirizzarne e correggerne l'andamento. In tale senso è auspicabile la creazione di un osservatorio, maggiormente strutturato e integrato tra le sigle sindacali, che si occupi della raccolta digitale degli accordi e che restituisca a livello aggregato i principali risultati operativi con cadenza periodica. Da parte di tale osservatorio dovrebbe anche essere svolta una attività di monitoraggio nel tempo degli effetti di una contrattazione maggiormente orientata alla sostenibilità sociale, con lo sviluppo di ricerche sul campo che intreccino le performance sociali con quelle economiche delle imprese. A questo osservatorio dovrebbe essere affidato il compito di verificare nel tempo le ipotesi sui benefici attesi da parte delle azioni che si sono espone in precedenza e di introdurre eventuali correttivi in corso d'opera.

6. Promuovere la trasparenza e la rendicontazione: il sindacato può svolgere un ruolo cruciale nel promuovere la rendicontazione ESG, con particolare rilievo per il pilastro sociale, all'interno delle imprese, spingendole ad adottare pratiche di sostenibilità e trasparenza più avanzate. Attraverso la contrattazione collettiva e il dialogo sociale, i sindacati possono fare pressione affinché le aziende includano obiettivi ESG nei propri report e politiche aziendali, integrando elementi come il benessere dei lavoratori, la parità di genere, la sicurezza sul lavoro, ecc. Ad esempio, i sindacati potrebbero negoziare l'inserimento di indicatori ESG specifici nei contratti di secondo livello, richiedendo una rendicontazione periodica sulle condizioni di lavoro, sulle pratiche di inclusione e sulle strategie di sviluppo sostenibile. Inoltre, possono sollecitare le imprese a coinvolgere i lavoratori nel processo di definizione degli obiettivi ESG, aumentando così la trasparenza e la responsabilità aziendale. L'iniziativa del sindacato di stimolare una rendicontazione ESG più rigorosa può contribuire a ridurre gli atteggiamenti di facciata (cosiddetto "greenwashing" o "social washing") delle imprese, in quanto introduce un controllo più diretto e un'accountability maggiore rispetto alle pratiche di sostenibilità. Coinvolgendo i lavoratori nel processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi ESG, i sindacati rendono più difficile per le aziende limitarsi a mere dichiarazioni formali senza attuare cambiamenti concreti. Quando gli obiettivi ESG vengono integrati nei contratti collettivi e nei processi di dialogo sociale, le imprese sono costrette a rendere conto delle loro pratiche in maniera più trasparente e dettagliata, con metriche specifiche e verificabili. Ciò implica che le dichiarazioni ESG non possono rimanere vaghe o prive di riscontri concreti, ma devono essere accompagnate da azioni misurabili e rapporti periodici, i cui risultati possono essere oggetto di negoziazione continua con i rappresentanti dei lavoratori. In questo modo, il sindacato può trasformare gli impegni ESG da semplici operazioni di marketing in processi di miglioramento reale, creando un sistema di incentivi e pressioni che spinge le imprese ad adottare pratiche sostenibili autentiche e a lungo termine.
7. Supportare la certificazione dei luoghi di lavoro: un ulteriore elemento a garanzia della istituzionalizzazione del ruolo delle rappresentanze sindacali in questo contesto ha a che fare con la sua partecipazione nel processo di certificazione. Il sindacato ha il potenziale per diventare un attore chiave nella certificazione della sostenibilità sociale nelle imprese, grazie alla sua posizione unica nel rappresentare i diritti e gli interessi dei lavoratori e alla sua opportunità di verifica radicata nei territori. In tale direzione, il sindacato potrebbe collaborare con enti di certificazione, di ricerca e organismi internazionali per sviluppare schemi di valutazione riconosciuti, che integrino criteri sociali specifici nel più ampio ambito ESG.

Questo ruolo potrebbe rafforzare il potere contrattuale dei sindacati, spingendo le imprese a migliorare le loro pratiche di sostenibilità sociale non solo come risposta alle richieste del mercato, ma anche come parte integrante delle relazioni industriali. Tuttavia, per assumere questa funzione, i sindacati avrebbero bisogno di sviluppare nuove competenze, strumenti di monitoraggio e collaborazioni strategiche, garantendo così una valutazione credibile e indipendente delle performance sociali delle imprese. Un ulteriore fattore critico riguarda la copertura di tali certificazioni nei numerosi casi di imprese prive di rappresentanza sindacale: si renderebbe necessaria l'elaborazione di quadri di riferimento facilmente applicabili anche a questi contesti. Tale processo, che richiede complesse operazioni sul territorio, potrebbe stabilire dapprima una partecipazione volontaria delle imprese, indirizzandosi progressivamente al criterio di obbligatorietà, prima nei confronti di grandi imprese e successivamente anche verso imprese di minori dimensioni. Per incentivare la policy, come suggerito dal titolo XI del testo di proposta di legge di iniziativa popolare La partecipazione al lavoro, si potrebbe istituire presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali un Garante della sostenibilità sociale delle imprese, che si occupi di certificare, con l'ausilio del sindacato, le pratiche aziendali. Di ulteriore incentivo potrebbe risultare la definizione di meccanismi premiali per le imprese che abbiano ricevuto una certificazione positiva.

§3 La partecipazione dei lavoratori come vettore di sviluppo della sostenibilità sociale

Questo paragrafo esamina il ruolo della partecipazione dei lavoratori come leva strategica per migliorare le performance di sostenibilità sociale delle imprese, focalizzandosi sulla proposta di legge avanzata dalla CISL, come potenziale strumento di policy. La partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali aziendali può contribuire a creare un ambiente lavorativo più equo, inclusivo e attento al benessere dei dipendenti, favorendo politiche orientate alla conciliazione vita-lavoro, alla sicurezza sul lavoro e all'equità salariale. La proposta della CISL si colloca in un contesto di crescente attenzione verso modelli di governance sostenibili, promuovendo l'idea che il coinvolgimento attivo dei lavoratori non sia solo un fattore etico, ma anche un elemento in grado di generare valore aggiunto per l'azienda e la società. Tali relazioni sono state esplorate nei capitoli II e III, partendo dall'analisi dei dati raccolti attraverso uno studio sul campo, e hanno fatto emergere argomenti a favore di questa interpretazione. Attraverso la creazione di strumenti partecipativi, come i comitati aziendali e i consigli di amministrazione aperti ai rappresentanti dei lavoratori, la proposta mira a istituzionalizzare un dialogo strutturato tra management e forza lavoro, consentendo una gestione più responsabile delle

dinamiche sociali. In questa prospettiva, il capitolo esplorerà i meccanismi attraverso cui la partecipazione può tradursi in iniziative concrete di sostenibilità sociale, analizzando al contempo le sfide e le opportunità che questo modello comporta per il tessuto produttivo italiano.

La partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa è un concetto che ha radici storiche profonde e ha subito una notevole evoluzione nel corso del tempo. Questa partecipazione si riferisce a varie forme di coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni e nelle attività dell'azienda, con l'obiettivo di riequilibrare il rapporto tra capitale e lavoro. La partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa è strettamente collegata alla teoria della democrazia economica. La partecipazione può quindi essere vista come un primo passo verso la realizzazione di un sistema economico più democratico, in cui il lavoro non sia subordinato esclusivamente alle logiche del capitale, ma venga riconosciuto come un elemento centrale nel processo decisionale. La partecipazione dei lavoratori non solo contribuisce a un maggiore equilibrio di potere all'interno dell'impresa, ma può anche promuovere la trasparenza, la giustizia sociale e la sostenibilità a lungo termine delle attività aziendali, realizzando in pratica i valori fondanti della democrazia economica.

In armonia con tali teorie si riscontra il contributo della riflessione della dottrina sociale cattolica, che, attraverso i concetti di solidarietà, sussidiarietà e dignità del lavoro, incoraggia la creazione di strutture partecipative in cui i lavoratori non siano semplici strumenti di produzione, ma protagonisti attivi della vita economica. Encicliche come la *Laborem Exercens* e la *Centesimus Annus* sottolineano che l'impresa è una comunità di persone e che il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali può contribuire a un modello di economia più giusto e partecipativo. La partecipazione dei lavoratori, in questo duplice radicamento teorico, permette di costruire imprese più umane e orientate alla giustizia sociale, contribuendo alla realizzazione di un'economia che metta al centro la persona.

Dal punto di vista storico, prima della Rivoluzione Industriale, la maggior parte della produzione avveniva in piccole botteghe o a livello domestico, dove il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore era spesso diretto e personale. Con l'avvento della Rivoluzione Industriale nel XVIII secolo, le grandi fabbriche e le catene di montaggio iniziarono a dominare la scena economica. Questo comportò una crescente alienazione dei lavoratori, che spesso erano trattati come semplici ingranaggi della macchina produttiva. Nel XIX secolo, in risposta alle dure condizioni di lavoro e all'alienazione, iniziarono a formarsi i primi sindacati. Questi sindacati si attivarono per migliorare le condizioni di lavoro e per ottenere una maggiore voce in capitolo nelle decisioni aziendali. Tuttavia, la

partecipazione diretta dei lavoratori nelle decisioni aziendali rimaneva limitata alla rivendicazione di diritti basilari e di condizioni di lavoro al minimo dell'umanità, che all'epoca erano spesso negati.

Parallelamente, si sviluppò il movimento cooperativo, che promuoveva la creazione di imprese gestite collettivamente dai lavoratori stessi. La cooperativa di Rochdale, fondata in Inghilterra nel 1844, è uno degli esempi più noti di questo movimento. Le cooperative rappresentavano un modello alternativo di partecipazione diretta e democratica dei lavoratori alla gestione dell'impresa. È il periodo post-bellico a sancire una nuova epoca per la partecipazione dei lavoratori: dopo la Prima Guerra Mondiale, alcuni paesi europei iniziarono a sperimentare forme di partecipazione dei lavoratori. In Germania, ad esempio, la Repubblica di Weimar introdusse i consigli di fabbrica, che prevedevano la rappresentanza dei lavoratori nei processi decisionali aziendali. Il periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale vide un ulteriore rafforzamento della partecipazione dei lavoratori, soprattutto in Europa. In Germania, il sistema di cogestione (Mitbestimmung) introdotto nel 1951 prevedeva la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli di sorveglianza delle grandi aziende. Anche in Svezia e nei Paesi Bassi si svilupparono modelli simili di partecipazione. È in questa epoca che il coinvolgimento della forza lavoro alla vita economica dell'impresa diviene attivo e non semplicemente relegato alla conquista e alla tutela di condizioni di lavoro decenti.

Negli anni '70 e '80, la partecipazione dei lavoratori divenne un tema di discussione globale. Negli Stati Uniti, il movimento Quality of Work Life (QWL) promosse varie iniziative per migliorare la partecipazione dei lavoratori attraverso gruppi di lavoro e programmi di suggerimenti. In Giappone, il modello Toyota di produzione, con i suoi circoli di qualità e il coinvolgimento attivo dei lavoratori nel miglioramento continuo, attirò l'attenzione internazionale sul versante organizzativo della partecipazione.

Con l'avvento della globalizzazione e delle nuove tecnologie, le forme di partecipazione dei lavoratori si sono ulteriormente evolute. Molte aziende hanno adottato modelli di gestione più inclusivi e partecipativi, come il team working e le strutture organizzative piatte. La partecipazione finanziaria, attraverso piani di azionariato dei dipendenti e sistemi di incentivazione basati sulle performance, è diventata più comune. Nonostante questa diffusione di modelli partecipativi su diversi fronti, ad oggi l'esperienza di codeterminazione delle imprese da parte dei lavoratori rimane poco diffusa, limitata a contesti aziendali di grandi dimensioni e scarsamente formalizzata dal punto di vista normativo.

Per quanto concerne il caso italiano, la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese è un principio sancito dall'articolo 46 della Costituzione italiana, che recita: "Ai fini della elevazione

economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende." Questo articolo stabilisce una base costituzionale per il coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale, riconoscendo il lavoro come elemento fondamentale della società e indicando la partecipazione come mezzo per promuovere l'armonizzazione tra l'interesse dell'impresa e il benessere dei lavoratori. Tuttavia, nonostante questa previsione costituzionale, la partecipazione dei lavoratori nelle imprese italiane rimane un tema complesso e poco sviluppato rispetto ad altri Paesi europei. Il modello di partecipazione dei lavoratori italiani ha assunto forme diverse nel corso del tempo, spesso condizionate dal contesto economico e politico, in un andamento oscillante simile a quanto descritto per le relazioni industriali nel loro complesso. Oggi, la partecipazione è per lo più limitata a forme di consultazione attraverso rappresentanze sindacali o ricondotta ai meccanismi di contrattazione collettiva. Le rappresentanze dei lavoratori nelle imprese – come le RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie) e gli organismi paritetici – offrono un canale per il confronto con il datore di lavoro su temi quali l'organizzazione del lavoro, la salute e sicurezza, e la formazione, tuttavia, queste forme di partecipazione non incidono direttamente sui processi decisionali strategici dell'impresa, rimanendo piuttosto a un livello consultivo. L'articolo 46 della Costituzione, invece, suggerisce una visione più ampia della partecipazione, che potrebbe includere il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di gestione e nella governance aziendale, come avviene nei modelli di codeterminazione in Germania o di worker councils in altri Paesi europei.

Un ambito in cui si è assistito a un tentativo concreto, supportato dall'apparato quadro normativo, di rafforzare la partecipazione dei lavoratori è quello relativo alla già citata contrattazione di secondo livello, che permette una maggiore personalizzazione delle condizioni di lavoro e può favorire il coinvolgimento diretto dei dipendenti nelle politiche aziendali. Questi accordi, spesso negoziati a livello territoriale o aziendale, rappresentano una via attraverso cui i lavoratori possono influire concretamente su alcune decisioni importanti, che tuttavia non riguardano ancora il livello gestionale complessivo delle imprese. Proprio quel livello a cui sembra far riferimento l'inattuato articolo 46 della Costituzione, e che rievoca l'importanza per la comunità aziendale di essere parte attiva del processo strategico di crescita delle imprese. Un dettato di grande attualità, questo, che tende a scardinare il tradizionale approccio tensionale tra capitale e lavoro, valorizzando il ruolo dell'armonizzazione degli interessi e della centralità del bene comune.

Diversi filoni teorici in ambito economico e gestionale hanno interpretato l'azienda come un bene comune a cui i lavoratori partecipano attivamente. Tra questi, spiccano:

- Teoria degli Stakeholder (Edward Freeman, 1984): questa teoria amplia la visione tradizionale dell'azienda, che si concentra principalmente sugli interessi dei proprietari e degli azionisti, includendo invece tutti gli attori coinvolti nella sua attività: lavoratori, fornitori, clienti, comunità locali, e l'ambiente. Secondo Freeman, le imprese devono gestire le proprie attività tenendo conto delle esigenze e degli interessi di tutti gli stakeholder, poiché questi contribuiscono al successo e alla sostenibilità dell'azienda. In questo contesto, i lavoratori non sono solo un fattore produttivo, ma partecipano attivamente alla creazione di valore, rivendicando un ruolo centrale nella definizione delle politiche aziendali;
- Teoria dell'Impresa come Comunità (R. Edward Freeman e altri): in alcuni sviluppi più recenti della teoria degli stakeholder, l'impresa viene vista come una comunità di persone con interessi condivisi. Questa concezione sostiene che l'impresa debba essere gestita come una cooperativa, dove il benessere di tutti i partecipanti – inclusi i lavoratori – è un obiettivo primario. I lavoratori, in quanto membri di questa comunità, hanno il diritto di partecipare attivamente ai processi decisionali dell'azienda, contribuendo a definirne la strategia e gli obiettivi;
- Teoria dei Commons (Elinor Ostrom, 1990): pur essendo originariamente sviluppata in riferimento alla gestione delle risorse naturali, la teoria dei commons di Ostrom è stata applicata anche al contesto delle imprese. L'idea centrale è che le risorse comuni possano essere gestite in modo efficace da chi ne usufruisce attraverso regole condivise e forme di autogoverno. Trasposta al mondo delle imprese, questa teoria suggerisce che l'azienda può essere considerata come un bene comune dove i lavoratori, insieme agli altri stakeholder, partecipano alla sua gestione in modo cooperativo. I lavoratori diventano, quindi, co-gestori dell'impresa, contribuendo attivamente alle decisioni e alla sostenibilità dell'organizzazione;
- Teoria della Codeterminazione (Mitbestimmung): diffusa soprattutto nei paesi dell'Europa centrale, come la Germania, la teoria della codeterminazione sostiene che i lavoratori dovrebbero avere diritto di partecipare direttamente alle decisioni strategiche dell'impresa, ad esempio attraverso la presenza di rappresentanti nei consigli di amministrazione. Questo approccio si basa sull'idea che l'impresa sia un'entità sociale, e non solo economica, i cui benefici e rischi devono essere equamente condivisi tra i lavoratori e i proprietari. La codeterminazione sottolinea che la partecipazione attiva dei lavoratori nella governance aziendale contribuisce alla stabilità, alla crescita e alla sostenibilità dell'azienda stessa;
- Teoria dell'Impresa Sociale e dell'Economia Civile: questa prospettiva, radicata nella tradizione italiana di economia civile, vede l'impresa non solo come un'entità orientata al

profitto, ma come un'istituzione sociale che genera valore condiviso per tutti i suoi partecipanti. In quest'ottica, i lavoratori sono visti come co-imprenditori che contribuiscono alla missione e ai fini dell'azienda, che spesso sono orientati al bene comune e alla sostenibilità sociale. L'impresa, quindi, si configura come una struttura aperta alla partecipazione di tutti coloro che ne fanno parte, non solo in termini produttivi, ma anche nelle scelte strategiche e nella distribuzione dei benefici.

Queste teorie offrono una visione dell'azienda che supera la tradizionale concezione capitalistica, mettendo in evidenza il ruolo attivo dei lavoratori nella gestione dell'impresa. In ciascuna di esse, l'azienda è vista come un bene comune, il cui successo e la cui sostenibilità dipendono dalla partecipazione e dalla collaborazione di tutti gli attori coinvolti.

Il dibattito italiano sul tema ha subito una notevole spinta nel corso del 2023, a fronte della già citata proposta di legge di iniziativa popolare avanzata dalla CISL, che aspira a dare attuazione all'ART. 46 attraverso un corpo normativo che regoli la partecipazione dei lavoratori su quattro fronti:

- Partecipazione consultiva,
- Partecipazione organizzativa,
- Partecipazione finanziaria,
- Partecipazione gestionale.

Tuttavia, la trasformazione delle teorie partecipative in prassi diffuse attraverso la traduzione concreta dell'articolo 46 in strumenti legislativi, necessita di un cambio di paradigma primariamente nelle relazioni industriali e il superamento delle resistenze attuali, che si sostanziano sia da parte delle imprese che dei sindacati dei lavoratori. Di seguito si darà evidenza dei principali argomenti contrari alla proposta di legge, per entrambi gli attori delle relazioni industriali: essi sono stati tratti dalla revisione di articoli di stampa e di documenti ufficiali delle organizzazioni di rappresentanza italiane tra il 2023 e i primi 8 mesi del 2024.

Sul versante delle imprese si sono riscontrate resistenze soprattutto a causa della percezione che la partecipazione possa interferire con l'autonomia decisionale degli imprenditori. Le associazioni datoriali italiane esprimono un parere generalmente cauto sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. Pur riconoscendo il valore del coinvolgimento dei dipendenti, pongono alcune condizioni e preferiscono modelli flessibili e volontari, che si scontrano con l'auspicio di uno strumento normativo stringente. Sostengono la partecipazione attraverso la condivisione degli obiettivi aziendali, incentivando il dialogo, la formazione continua e la contrattazione di secondo

livello, tuttavia, sono generalmente contrarie a forme di cogestione, come la presenza dei lavoratori nei consigli di amministrazione, poiché temono possibili conflitti di interesse e un indebolimento dell'autonomia imprenditoriale. Inoltre, sottolineano che il modello italiano, caratterizzato da molte piccole e medie imprese, non sarebbe adatto a modelli di partecipazione istituzionalizzati come quelli tedeschi. In sintesi, le associazioni datoriali accettano forme di partecipazione purché siano flessibili, adattabili e non imposte per legge.

La proposta di legge della Cisl, che va ricordato non prevede obblighi vincolanti per le imprese private di adottare il modello partecipativo ma introduce diverse misure incentivanti e un quadro normativo che ne incoraggia l'adozione, non ha sollevato solamente i dubbi e le perplessità del sistema di rappresentanza delle imprese, ma anche, e forse con maggior vigore, quelle delle altre due sigle sindacali maggiormente rappresentative. Esse esprimono la loro contrarietà a questa iniziativa con diversi argomenti, che nelle righe seguenti vengono presentati per le loro generalità:

1. Rischio di cooptazione e perdita di autonomia sindacale: si teme che la partecipazione diretta dei lavoratori nelle strutture di governance aziendale possa portare alla cooptazione dei rappresentanti dei lavoratori da parte delle imprese, compromettendo l'autonomia sindacale e la capacità del sindacato di rappresentare e difendere gli interessi dei lavoratori in modo indipendente. Secondo tale argomento, se i rappresentanti dei lavoratori diventano parte integrante del processo decisionale aziendale, potrebbero essere portati a sostenere scelte che privilegiano la stabilità e la continuità dell'impresa, anche a discapito dei diritti e delle condizioni dei lavoratori.
2. Possibile conflitto di interessi: la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa può creare situazioni di conflitto di interessi. I lavoratori potrebbero essere messi nella difficile posizione di dover conciliare il proprio ruolo come dipendenti con la responsabilità di contribuire alle decisioni aziendali, come la gestione dei licenziamenti, la riorganizzazione produttiva, o la distribuzione degli utili.
3. Indebolimento della contrattazione collettiva: un altro argomento riguarda il rischio che le forme di partecipazione diretta possano indebolire la contrattazione collettiva, che è considerata uno strumento fondamentale per la tutela dei lavoratori. Si paleserebbe, in tal senso, il rischio di frammentare le relazioni industriali, spostando il focus dalla negoziazione collettiva a una forma di dialogo diretto tra lavoratori e azienda che potrebbe non garantire la stessa forza e unità nella difesa dei diritti dei lavoratori.
4. Inadeguatezza della struttura produttiva italiana: in accordo con le preoccupazioni delineate

dalle associazioni imprenditoriali, le altre sigle sindacali sostengono che la struttura produttiva italiana è inadeguata ad assorbire tale modello in quanto composta prevalentemente da piccole e medie imprese, spesso caratterizzate da una gestione di tipo familiare. In tali contesti, la partecipazione diretta dei lavoratori alla governance aziendale potrebbe essere difficile da attuare e rischierebbe di essere puramente formale.

5. Inadeguatezza della partecipazione agli utili nel rispondere ai problemi delle retribuzioni: tali argomenti sostengono che questa misura non affronti i problemi strutturali del lavoro, come la precarietà, le basse retribuzioni e le condizioni di lavoro inadeguate. Inoltre, la partecipazione agli utili è vista come una forma di condivisione del rischio imprenditoriale che dovrebbe spettare ai proprietari dell'impresa e non ai lavoratori.

Questi argomenti evidenziano una comune preoccupazione: il rischio che una partecipazione dei lavoratori mal impostata o mal gestita possa generare più criticità che benefici, sia sul piano della rappresentanza sindacale che della governance aziendale.

La proposta di legge di iniziativa popolare avanzata dalla CISL rappresenta una buona opportunità di sviluppo delle pratiche partecipative, al di là delle posizioni tradizionalmente avverse a tale modello, perché è in grado di rispondere ad alcune delle principali preoccupazioni, soprattutto del versante imprenditoriali. Infatti, La proposta della CISL non obbliga le imprese a implementare meccanismi di partecipazione in modo rigido, ma promuove un modello basato sulla volontarietà e sulla concertazione tra le parti sociali, evitando di imporre un obbligo normativo uniforme a tutte le imprese. L'obiettivo della proposta è incentivare forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione e agli utili aziendali, ma senza vincolare le imprese con obblighi legislativi rigidi. In questo modo, la CISL punta a favorire il dialogo e la negoziazione tra sindacati e imprese, lasciando spazio a soluzioni adattabili alle diverse realtà produttive, specialmente considerando la specificità del tessuto economico italiano, composto in gran parte da piccole e medie imprese.

In sintesi, la proposta mira a creare le condizioni favorevoli per promuovere la partecipazione, ma lascia alle imprese e ai lavoratori la possibilità di adottare strumenti partecipativi in modo flessibile e in linea con le proprie esigenze.

La discussione approfondita di tesi e antitesi rispetto ai meccanismi partecipativi rischierebbe di condurre la trattazione lontana dall'oggetto di studio, pertanto si procederà esaminando i possibili impatti in termini di policy che la partecipazione dei lavoratori intrattiene con il tema della sostenibilità sociale. Questo lavoro di ricerca ha cercato di mappare gli atteggiamenti partecipativi nelle imprese del campione, evidenziando una solida relazione positiva tra tali pratiche gestionali e

una maggiore capacità dell'offerta di sostenibilità sociale di rispondere efficacemente alle esigenze dei lavoratori, riducendo il rischio di mismatch. In questa direzione, la partecipazione sembra configurarsi come uno strumento valido e utile nell'accrescimento del protagonismo dei lavoratori nella definizione di azioni di sostenibilità sociale.

Tuttavia, la relazione osservata si presta a futuri approfondimenti. In particolare, l'attuazione della recente legge sulla partecipazione dei lavoratori – che al momento della rilevazione non aveva ancora dispiegato i suoi effetti – rappresenta un'importante variabile esogena che potrà fungere da “stress test” naturale per la solidità di queste correlazioni nel medio periodo. Sarà pertanto fondamentale osservare, a distanza di qualche tempo dall'entrata in vigore effettiva della normativa, se e come i meccanismi partecipativi previsti contribuiranno a rafforzare le pratiche di sostenibilità sociale all'interno delle imprese, e se i benefici riscontrati in termini di riduzione del mismatch tra domanda e offerta troveranno conferma in un contesto regolativo nuovo e più favorevole alla partecipazione strutturata.

Va comunque sottolineato, in questo senso, il ruolo strategico di due forme, in particolare, di partecipazione, ovvero quella gestionale e quella organizzativa, che riguardano, più di altre, l'impatto delle decisioni aziendali sulla vita dei lavoratori in materia di sostenibilità.

- **Sostenibilità sociale e partecipazione gestionale:** il coinvolgimento dei lavoratori al livello gestionale risulta essere molto strategico in termini di azioni per la sostenibilità sociale. Ciò è vero in virtù del fatto che la gran parte delle linee di azione sugli obiettivi di sostenibilità, tanto ambientale quanto sociale e di governance, vengono assunti dalle strutture apicali di controllo delle aziende, che le integrano con le politiche gestionali orientate al business. A questo livello di interazione con il management e la proprietà sarebbe possibile per i lavoratori far pesare maggiormente l'argomentazione in favore di una sostenibilità più orientata ai bisogni reali dei lavoratori e più capace di integrare gli aspetti economici e ambientali con quelli sociali, traducendola in misure operative e concrete. I consigli di amministrazione, i consigli di sorveglianza e altri luoghi analoghi deputati alla gestione strategica dell'impresa risultano essere occasioni importanti per accelerare il raggiungimento dei traguardi auspicati in questo lavoro e praticare sperimentazioni.
- **Sostenibilità sociale e partecipazione organizzativa:** il versante organizzativo risulta di particolare rilievo anche alla luce dei risultati della survey proposta nel capitolo II, che mostrano come molta della domanda di sostenibilità sociale dei lavoratori si realizzi nell'ambito dell'organizzazione del lavoro (ad esempio: conciliazione vita-lavoro, stress lavoro correlato, flessibilità oraria, lavoro agile, ecc.). Un coinvolgimento attivo dei lavoratori

in questa fase può facilmente realizzare un decremento dei fenomeni di mismatch, orientando sin subito, nei limiti del possibile, le decisioni organizzative in armonia con i bisogni espressi dagli addetti coinvolti. In conclusione, la promozione di modelli partecipativi all'interno della governance aziendale si configura come un potenziale strumento di democratizzazione dei processi decisionali e di rafforzamento del protagonismo dei lavoratori nelle traiettorie dello sviluppo sostenibile. La partecipazione, in questo senso, non va intesa soltanto come un principio normativo o valoriale, ma come una leva operativa per ridurre le asimmetrie informative, accrescere la trasparenza organizzativa e promuovere una corporate social responsibility (CSR) maggiormente aderente ai bisogni reali dei soggetti che vivono quotidianamente l'impresa. Tuttavia, la diffusione effettiva di pratiche partecipative richiede l'attivazione di un processo trasformativo di natura culturale e organizzativa, che deve coinvolgere in modo congiunto imprese, rappresentanze sindacali e lavoratori. Tale trasformazione presenta non trascurabili ostacoli strutturali e contestuali: dalla disomogenea cultura della partecipazione tra settori e territori, alla difficoltà di conciliare interessi plurali nel dialogo sociale, fino alla frammentazione della rappresentanza sindacale stessa. In questo scenario, le politiche di promozione della partecipazione non possono che fondarsi su un approccio progressivo e differenziato, capace di adattarsi alle condizioni contingenti dei contesti organizzativi. Un'attuazione graduale, ad esempio, che privilegi nella fase iniziale le imprese di maggiore dimensione o dotate di più solide pratiche di relazioni industriali, può contribuire a costruire best practices utili all'estensione del modello. Un fattore chiave, spesso trascurato ma cruciale per il successo di questi processi, riguarda l'investimento in formazione e informazione. La partecipazione non può essere imposta né semplicemente prevista per legge: per essere effettiva e trasformativa deve poggiare su un'adeguata preparazione sia dei lavoratori, affinché comprendano strumenti, diritti e opportunità, sia dei rappresentanti sindacali, affinché siano in grado di esercitare funzioni negoziali complesse e orientate al bene comune. Come evidenziato dalla letteratura (Vandenberghes et al., 2021; Huzzard & Docherty, 2005), le capacità di interpretare e agire all'interno di spazi partecipativi non sono innate, ma frutto di un apprendimento organizzato e continuo. In quest'ottica, lo sviluppo di percorsi formativi dedicati alla partecipazione può rappresentare un asset strategico per colmare i gap di competenze e responsabilizzare i diversi attori coinvolti. Le organizzazioni sindacali, in particolare, sono chiamate a un duplice sforzo: da un lato, sostenere la diffusione di una cultura della partecipazione attraverso strumenti di sensibilizzazione, comunicazione e alfabetizzazione civica; dall'altro, ridefinire in parte il proprio ruolo, passando da

un'impostazione prevalentemente rivendicativa a una più orientata alla co-costruzione strategica dei processi organizzativi. In tal senso, le proposte avanzate da alcune sigle sindacali – che propongono modelli partecipativi ispirati a un'evoluzione dialogica e graduale delle relazioni industriali – possono fornire un utile contributo al dibattito pubblico, a condizione che siano declinate in chiave inclusiva e non autoreferenziale. In definitiva, la partecipazione non rappresenta un fine in sé, ma un mezzo per promuovere imprese più trasparenti, eque e socialmente responsabili. Il presente lavoro ha mostrato come, anche in un contesto segnato da forti eterogeneità, esistano relazioni robuste tra pratiche partecipative e una migliore aderenza dell'offerta aziendale ai bisogni dei lavoratori. Queste relazioni, tuttavia, richiedono ulteriori approfondimenti, in particolare alla luce della recente normativa italiana in materia di partecipazione, i cui effetti saranno misurabili solo a distanza di tempo. Future ricerche potranno dunque interrogarsi su come, e a quali condizioni, la partecipazione possa contribuire strutturalmente alla costruzione di un nuovo paradigma di sostenibilità sociale nelle imprese.

§4 Il ruolo del dialogo sociale: collaborazione tra sindacati, imprese e governo

La transizione ecologica, pur essendo cruciale per affrontare il cambiamento climatico e promuovere la sostenibilità, comporta anche potenziali esternalità negative per i lavoratori. Questi effetti collaterali si manifestano principalmente a livello economico, sociale e occupazionale. In questo senso l'attenzione ad un equilibrio tra i pilastri ambientali ed economici e quello sociale diviene di cruciale rilevanza. Di seguito si presenteranno i principali rischi connessi alla transizione, delineando le possibilità di azione del sindacato, in sinergia con le istituzioni e con gli altri corpi intermedi, nel mitigare tali esternalità sociali.

1. Perdita di posti di lavoro nei settori ad alta intensità di carbonio: la graduale riduzione dell'uso di combustibili fossili e la chiusura di impianti industriali inquinanti, come centrali a carbone, raffinerie di petrolio e fabbriche ad alta emissione di gas serra, può comportare la perdita di posti di lavoro in settori tradizionali come l'energia (estrazione e distribuzione di carbone, petrolio e gas naturale), l'industria pesante (acciaio, cemento, chimica), il settore dei trasporti (aerei e autotrasporti a carburante fossile). I lavoratori di questi settori possono trovarsi senza occupazione, con la complessità di allocare le loro competenze in altri settori.
2. Disuguaglianze a livello territoriale: le regioni che dipendono fortemente da settori ad alta intensità di carbonio possono essere colpite più duramente dalla transizione ecologica. Aree

- rurali o industriali, dove si trovano grandi concentrazioni di impianti energetici o manifatturieri, potrebbero essere esposti a declino economico e disoccupazione elevata, mentre altre aree più avanzate tecnologicamente potrebbero beneficiare di investimenti in energia pulita, sfruttando le opportunità competitive generate dalla transizione.
3. Rischio di precarizzazione del lavoro: la transizione ecologica favorisce nuovi settori come le energie rinnovabili (solare, eolico, geotermico) e le tecnologie verdi, tuttavia, i nuovi posti di lavoro creati in questi settori potrebbero essere meno stabili o peggio retribuiti rispetto ai lavori tradizionali in industrie ad alta intensità di carbonio, tradizionalmente contraddistinti da buona occupazione e tutele rilevanti, soprattutto nelle fasi iniziali di sviluppo di nuove tecnologie. Questo potrebbe portare a un aumento della precarietà lavorativa.
 4. Sfida della riqualificazione e riconversione professionale: la transizione verso un'economia più verde richiederà competenze nuove e specialistiche (ingegneria ambientale, gestione delle tecnologie verdi, ecc.). Molti lavoratori nei settori tradizionali potrebbero non avere le qualifiche richieste per i nuovi ruoli: percorsi di reskillink e upskilling potrebbero risultare costosi o complicati, e quindi non vantaggiosi per le imprese, che potrebbero scegliere di sostituire parte della forza lavoro. La mancanza di programmi di formazione o supporto adeguati potrebbe aumentare la disoccupazione strutturale di settori e aree geografiche. In Italia, l'incidenza stimata di figure a cui è stata richiesta nel quinquennio 2020-2024 un'attitudine green almeno medio-bassa va dal 60% per i gruppi low skill al 63% per le professioni hiht skill, per una domanda di 744.000 professionisti in possesso di competenze green (Excelsior, 2024).
 5. Maggiore pressione sui settori in declino: si prevede che settori come l'automotive tradizionale, il petrolchimico e l'estrazione mineraria subiranno una contrazione significativa in virtù dei trend green. Questo potrebbe portare ad un aumento della concorrenza per i posti di lavoro rimanenti, peggiorando le condizioni di lavoro (riduzioni salariali, peggioramento dei diritti, orari di lavoro più lunghi).
 6. Impatto sulla salute mentale e sociale: la perdita del posto di lavoro e l'instabilità economica possono avere conseguenze negative sulla salute mentale dei lavoratori, con un possibile aumento dello stress, della depressione e dell'ansia. Anche il tessuto sociale delle comunità colpite da cambiamenti radicali nel mercato del lavoro potrebbe risentirne, con una riduzione del benessere collettivo.
 7. Polarizzazione delle competenze: l'economia verde potrebbe favorire una polarizzazione tra lavoratori altamente qualificati (ingegneri, tecnici specializzati) o facilmente riqualificabili e

- quelli meno qualificati. Chi non sarà in grado di adattarsi alle nuove esigenze potrebbe rimanere escluso dai benefici della transizione, con un aumento delle disuguaglianze sociali.
8. Costi della transizione per le piccole e medie imprese (PMI): le PMI, che spesso hanno meno risorse per innovare e adeguarsi alle nuove normative ambientali, potrebbero affrontare costi elevati per la conversione delle proprie attività in modelli sostenibili. Questo potrebbe tradursi in una riduzione dei margini di profitto o, nel peggiore dei casi, in fallimenti aziendali e ulteriori perdite di posti di lavoro.
 9. Rischio di delocalizzazione: alcune aziende potrebbero decidere di spostare la produzione in paesi con normative ambientali meno stringenti per ridurre i costi. Questo fenomeno, noto come "fuga di carbonio", potrebbe portare alla perdita di posti di lavoro nei paesi con regolamentazioni ambientali più rigorose. Tale fenomeno, che si sostanzia a partire da una normativa ambientale e da obiettivi ecologici molto eterogenei nel mondo, non solo ha le potenzialità per minare la stabilità occupazionale di interi paesi, ma anche di ridimensionare la loro capacità competitiva in settore altamente strategici.

Come evidenziato nel §1, la struttura articolata del sistema sindacale italiano, affiancata da quella delle parti datoriali, organizzata su due livelli – verticale, per settore economico, e orizzontale, per ambito territoriale – conferisce a questi attori una posizione strategica nel favorire una transizione ecologica equa e sostenibile. Tale configurazione consente un'interlocuzione simultanea con istituzioni locali, nazionali e sovranazionali, nonché una capacità di lettura e intervento su bisogni sociali emergenti differenziati per area geografica, comparto produttivo e configurazione aziendale. In questo quadro, la capacità negoziale di questi attori, radicata territorialmente e settorialmente, rappresenta un vantaggio competitivo cruciale nel governo delle trasformazioni legate alla transizione.

La letteratura sulle transizioni giuste ("just transition") sottolinea l'importanza di strumenti partecipativi che accompagnino le trasformazioni ambientali con adeguate misure di inclusione sociale (ILO, 2015; Thomas et al., 2020). In tale prospettiva, un approccio "top-down" esclusivamente normativo rischia di produrre effetti sociali disomogenei e, in taluni contesti, di acuire le disuguaglianze preesistenti, sia in termini di accesso alle opportunità occupazionali sia di protezione sociale (Felli & Tanczos, 2021). Al contrario, un approccio "bottom-up", fondato su pratiche di dialogo sociale multilivello, consente un'implementazione più efficace delle politiche di transizione, calibrata sui contesti locali e rispettosa della coesione sociale.

In questo senso, il dialogo sociale si conferma un pilastro fondamentale per la costruzione di politiche pubbliche inclusive e per la gestione delle transizioni industriali complesse (Sabato et al., 2017). Esso

rappresenta una leva attraverso cui i governi possono anticipare e attenuare gli impatti sociali delle riforme ambientali; le imprese possono promuovere percorsi condivisi di innovazione e competitività; i sindacati possono rafforzare la funzione rappresentativa dei lavoratori e orientare le policy verso soluzioni eque. La valorizzazione del lavoro come stakeholder primario della transizione, in coerenza con la visione promossa dal Green Deal europeo, dipende fortemente dalla capacità di costruire consenso attraverso il dialogo tra attori collettivi (CESE, 2020).

La transizione ecologica, quindi, non è soltanto una questione ambientale, ma si configura come un'opportunità per rafforzare i sistemi di governance collaborativa, migliorare la qualità del lavoro e promuovere l'innovazione sostenibile. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che destina oltre 70 miliardi di euro all'asse "Rivoluzione verde e Transizione ecologica", costituisce un banco di prova emblematico per testare la capacità delle istituzioni italiane di realizzare politiche integrate, partecipate ed efficaci. La riuscita di tali politiche richiederà un ampliamento degli spazi di governance, una gestione multilivello delle risorse e un monitoraggio costante degli impatti sociali ed economici generati.

Infine, è utile ribadire che la transizione giusta non può fondarsi su una prospettiva di "decrecita felice", ma deve piuttosto orientarsi verso un nuovo paradigma di sviluppo capace di coniugare competitività industriale, tutela ambientale e inclusione sociale. In questo contesto, mantenere un presidio industriale diffuso e resiliente rappresenta una condizione imprescindibile per salvaguardare il benessere collettivo e per garantire un ruolo attivo dell'Italia nei processi decisionali globali relativi allo sviluppo sostenibile.

§5 Potenziali limiti del protagonismo sindacale nel contesto della transizione ecologica

Come si è argomentato in precedenza, questo lavoro intende rilanciare il protagonismo sindacale nel contesto della transizione ecologica, inteso come un elemento imprescindibile per garantire che la transizione verso un'economia più sostenibile avvenga in modo equo e senza escludere i lavoratori. Tuttavia, ci sono alcuni potenziali limiti che i sindacati possono incontrare in questo processo e che devono urgentemente affrontare sia internamente sia esternamente, se vogliono rappresentare una guida seria all'interno di questo dibattito che sarà al centro delle agende politiche per i prossimi decenni:

1. **Conflitto tra sostenibilità e protezione dell'occupazione:** esso rappresenta il problema originario legato al posizionamento di sindacati non corporativi di spirito confederale sul tema della transizione ecologica. I sindacati spesso si trovano di fronte a un vero e proprio dilemma

che li pone tra la necessità di proteggere i posti di lavoro esistenti, soprattutto in settori inquinanti o ad alta intensità di carbonio, e la spinta verso un'economia più verde. Questo può creare tensioni all'interno delle organizzazioni sindacali, specialmente se la transizione implica la chiusura di impianti o la perdita di posti di lavoro tradizionali. Ad esempio, sindacati dell'industria pesante o dell'energia fossile potrebbero opporsi alla chiusura di impianti inquinanti, temendo che la transizione verde comprometta l'occupazione locale. In questo modo, potrebbero apparire in contrasto con le necessità ambientali.

2. Ritardo nell'adattamento alle nuove competenze: la transizione ecologica richiede spesso nuove competenze e qualifiche per i lavoratori, soprattutto nei settori tecnologici e nelle energie rinnovabili, ma richiede nuove competenze anche per i sindacalisti, sia al livello del gruppo dirigente, che ha il compito di indirizzare le organizzazioni rispetto a questi temi e di negoziare con i policy maker gli orientamenti generali, sia al livello dei rappresentanti sindacali nelle imprese, che devono garantire ai loro rappresentati una contrattazione orientata agli obiettivi di sostenibilità. Il protagonismo del sindacato nelle transizioni, come insegna la storia, dipende in larga misura dalla sua stessa competenza e visione sulle trasformazioni in atto. Tale dinamica rappresenta un elemento in grado di sancire il protagonismo o la marginalità delle organizzazioni sindacali all'interno del dibattito della prassi sulla sostenibilità. Va da sé che un sindacato incompetente non potrà nemmeno farsi carico del rinnovato ruolo da protagonista del lavoro e del pilastro sociale della sostenibilità
3. Scarsa influenza sulle decisioni politiche globali: le decisioni politiche riguardanti la transizione ecologica spesso sono prese a livello internazionale o nazionale, su tavoli che coinvolgono i governi, mentre il ruolo dei sindacati può essere limitato. Questo riduce il loro impatto sulle scelte strategiche più ampie nelle fasi preliminari della costituzione di policy, specialmente quando sono in gioco grandi investimenti o riforme strutturali. È in questo quadro che le organizzazioni sindacali (e in modo speculare quelle imprenditoriali) possono trarre grande beneficio e capacità di protagonismo avvalorando il loro contributo nei già esistenti network di rappresentanza sovranazionale. Solo per citare alcuni esempi, l'ITUC (International Trade Union Confederation) è la più grande organizzazione sindacale internazionale, fondata nel 2006, e rappresenta circa 200 milioni di lavoratori in oltre 150 Paesi; l'ETUC (European Trade Union Confederation) è la principale organizzazione sindacale a livello europeo, che rappresenta circa 45 milioni di lavoratori in 39 Paesi.
4. Polarizzazione interna ai sindacati: il divario tra settori industriali può generare divisioni all'interno dei sindacati stessi. Ad esempio, i lavoratori dell'energia rinnovabile potrebbero

avere interessi molto diversi da quelli dell'industria fossile. Questo può frammentare il movimento sindacale, rendendo più difficile adottare una posizione comune sulla transizione ecologica. Mentre, ad esempio, i lavoratori del settore delle energie rinnovabili vedono la transizione come un'opportunità, quelli legati ai combustibili fossili potrebbero percepirla come una minaccia. Questa diversità di interessi complica il coordinamento sindacale.

5. Resistenza al cambiamento strutturale: alcuni sindacati, soprattutto in settori fortemente regolamentati o legati alla tradizione industriale, possono essere conservatori nel proteggere il modello occupazionale esistente, mostrando resistenza ai cambiamenti richiesti dalla transizione ecologica. Questa posizione conservatrice potrebbe rallentare le trasformazioni necessarie, finendo per danneggiare molti lavoratori che sarebbero nel corso del tempo colpiti dalla inarrestabile direzione assunta dal cambiamento. È in questo senso che il sindacato non deve essere ostacolo, bensì competente accompagnatore della transizione.
6. Difficoltà a gestire le disuguaglianze territoriali: la transizione ecologica avrà impatti disomogenei a livello territoriale. Alcune regioni fortemente industrializzate o dipendenti da settori inquinanti saranno più colpite rispetto ad altre. I sindacati potrebbero trovare difficile rispondere in modo efficace alle specificità regionali, nei casi in cui mancano di strutture organizzative adeguate o di dialogo a livello locale.
7. Mancata integrazione della dimensione ambientale nelle politiche sindacali: se i sindacati non riuscissero a integrare completamente le tematiche ambientali nelle loro piattaforme politiche, potrebbero risultare marginalizzati nel dibattito sulla transizione ecologica. La tradizionale enfasi sui diritti dei lavoratori potrebbe non essere sufficiente se non accompagnata da una visione più ampia che includa anche la sostenibilità ambientale.

Le potenziali difficoltà sopra elencate ed argomentate, per quanto complesse e spesso interessate dall'azione di numerosi stakeholder che ruotano attorno all'ambito delle relazioni industriali, rappresentano ostacoli che possono essere superati da parte delle confederazioni sindacali maggiormente rappresentative in Italia e in Europa attraverso un rapida e pragmatica azione rivolta sia all'interno delle stesse organizzazioni sia all'esterno nei confronti delle principali controparti coinvolte. Due sembrano essere le bisettrici principali di attivazione in termini di urgenza: affrontare la sfida della transizione ecologica e della valorizzazione degli aspetti sociali ai livelli più adeguati, facendo convivere il rafforzamento dei network sindacali sovranazionali e l'attenzione alle istanze locali, e al contempo dotarsi delle competenze necessarie per affrontare negoziazioni con attori istituzionali, associazioni datoriali e controparti nelle singole imprese. Questo secondo elemento è

particolarmente rilevante, in quanto dalla competenza e dalla visione con cui verrà affrontata la sfida dipenderà l'impatto sociale reale della transizione ecologica nei prossimi decenni. Una contemporanea tensione ideale e pragmatica diviene centrale per ridare visione e concretezza al processo di transizione giusta.

§6 – Condizioni per un protagonismo sindacale efficace nella sostenibilità sociale

Alla luce delle complessità illustrate nel paragrafo precedente, appare evidente che la possibilità per il sindacato di assumere un ruolo strategico nella promozione della sostenibilità sociale dipende da un insieme articolato di condizioni storiche, organizzative e strategiche, che vanno oltre il mero riconoscimento normativo del suo ruolo. In altri termini, la questione non è tanto se il sindacato debba essere coinvolto nei processi di sostenibilità, quanto quando, come e a quali condizioni esso possa effettivamente esercitare una funzione trasformativa.

Il punto di partenza è il riconoscimento che la sostenibilità sociale si configura come un campo multilivello e conteso, in cui il sindacato agisce in concorrenza (e talvolta in collaborazione) con una molteplicità di attori: aziende, istituzioni, reti civiche, organismi sovranazionali. La sua capacità di incidere in questo spazio dipende dalla densità delle relazioni che riesce a tessere, dalla competenza tecnica e relazionale, e dalla capacità di interpretare in modo innovativo il proprio mandato rappresentativo (Hyman, 2015; Crouch, 2011).

In secondo luogo, occorre superare una visione del sindacato come attore monolitico e uniforme. Al contrario, le pratiche sindacali sono profondamente eterogenee, dipendenti dal settore, dal contesto locale, dal livello di contrattazione e dal profilo culturale delle organizzazioni. In alcuni casi, il sindacato agisce come attore innovatore, capace di anticipare i cambiamenti e costruire alleanze strategiche per promuovere politiche di benessere, inclusione e sostenibilità. In altri, mantiene un orientamento prevalentemente difensivo, focalizzato sulla conservazione delle condizioni esistenti (Baccaro & Howell, 2017).

Le condizioni che favoriscono un protagonismo sindacale efficace possono essere ricondotte a quattro dimensioni chiave:

- Capacità organizzativa e legittimazione: un sindacato forte è un sindacato che riesce a mantenere presenza capillare nei luoghi di lavoro, coesione interna e legittimità agli occhi dei lavoratori. Senza questi elementi, la sua azione rischia di essere formale, più che sostanziale (Visser, 2019).
- Competenze strategiche e cognitive: la sostenibilità richiede competenze nuove, non solo

tecniche ma anche concettuali. È fondamentale che il sindacato acquisisca linguaggi e strumenti idonei a interagire con le logiche aziendali e istituzionali, senza rinunciare al proprio ruolo critico. Dove ciò avviene, il sindacato può non solo reagire, ma anche co-progettare il cambiamento (Pulignano & Doerflinger, 2018).

- Alleanze multilivello: l'azione sindacale si rafforza quando riesce a costruire coalizioni verticali e orizzontali, dal livello locale a quello europeo. Le esperienze dell'ETUC, dell'ITUC e di alcuni sindacati nordici mostrano che la partecipazione alle reti transnazionali può moltiplicare le risorse disponibili e rafforzare la capacità di influenzare le politiche pubbliche (Stavis & Felli, 2015).
- Innovazione nella rappresentanza: l'emergere di nuove forme di lavoro (digitale, piattaforme, appalti) impone al sindacato di ripensare modelli organizzativi e strumenti di contrattazione. Solo una rappresentanza inclusiva e differenziata può affrontare le nuove disuguaglianze sociali legate alle trasformazioni produttive (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013).

Fattori che condizionano il ruolo del sindacato nella sostenibilità sociale

Limiti dell'azione sindacale	Condizioni abilitanti	Azioni strategiche consigliate
Declino organizzativo e legittimazione debole	Densità organizzativa e consenso	Rafforzare la rappresentanza nei luoghi di lavoro
Resistenza culturale a nuovi temi	Competenze e apprendimento istituzionale	Formazione su sostenibilità e innovazione
Frammentazione e disomogeneità	Alleanze multilivello	Costruire reti con altri attori sociali
Ruolo marginale nella governance	Capacità negoziale e progettuale	Partecipare a board e tavoli strategici
Approccio reattivo o difensivo	Visione trasformativa	Promuovere contrattazione inclusiva e sostenibile

In questo scenario, anche ambiti come il welfare aziendale rappresentano un banco di prova rilevante. Il sindacato può limitarsi a una funzione residuale, oppure sviluppare strumenti di contrattazione inclusiva e redistributiva, che evitino il rischio di individualizzazione e frammentazione dell'offerta sociale. In Italia, alcune esperienze hanno mostrato la possibilità di integrare i diritti individuali con il dialogo collettivo, costruendo pratiche partecipative che uniscono benessere, equità e performance sostenibile (Bizzotto & Carrieri, 2022). In sintesi, il sindacato può agire come motore della sostenibilità sociale, ma solo a condizione che riesca a ridefinire la propria funzione alla luce dei cambiamenti in atto. Ciò richiede non solo visione strategica, ma anche una rinnovata cultura della responsabilità, del dialogo e dell'innovazione contrattuale. La sostenibilità sociale, quindi, non è solo

una nuova frontiera di azione, ma anche un test critico sulla capacità del sindacato di adattarsi, evolversi e generare valore per il lavoro e per la società nel suo complesso.

Riflessioni di sintesi

In questo capitolo, a partire dal ruolo attribuito dai lavoratori intervistati al sindacato in materia di sostenibilità, si è cercato di delineare un insieme di azioni concrete e direzioni strategiche che possano rilanciare il protagonismo del fattore lavoro all'interno del dibattito pubblico e delle politiche di transizione ecologica. Il quadro che emerge dalle evidenze raccolte indica chiaramente l'urgenza di un cambio di paradigma rispetto ai modelli dominanti, i quali tendono a marginalizzare la dimensione sociale delle strategie di sostenibilità e a non riconoscere ai lavoratori un ruolo attivo nella definizione delle priorità.

In questa prospettiva, il sindacato è chiamato ad assumere un ruolo rinnovato e proattivo nella definizione stessa di cosa debba intendersi per sostenibilità sociale, contribuendo in modo incisivo alla costruzione di indicatori, pratiche e strumenti operativi capaci di tradurre i principi in azioni coerenti, tanto nel livello delle policy istituzionali quanto in quello dei singoli contesti aziendali. Una simile funzione presuppone non solo un'azione rivendicativa ma anche un'intelligenza progettuale, in grado di coniugare giustizia sociale, sostenibilità ambientale e resilienza economica.

Le evidenze raccolte mostrano inoltre che l'adeguatezza delle strutture organizzative sindacali, il loro radicamento territoriale e la capacità di costruire alleanze transnazionali costituiscono condizioni decisive per guidare la transizione in modo equo. Tuttavia, affinché il sindacato possa effettivamente incidere nei processi decisionali, occorre una presa di posizione più consapevole e strutturata rispetto alle tensioni interne ed esterne che caratterizzano la sua azione: tra protezione dell'occupazione e innovazione sostenibile, tra identità storiche e nuove forme di lavoro, tra centralità della contrattazione e rischio di marginalizzazione.

Il nuovo quadro analitico emerso nel §6 ha permesso di evidenziare come il sindacato non possa essere considerato in modo generalizzato né come un attore di garanzia né come un ostacolo al cambiamento. Al contrario, è solo alla luce di alcune condizioni abilitanti — tra cui densità organizzativa, competenze, alleanze multilivello e capacità di innovazione — che esso può assumere una funzione trasformativa autentica all'interno della sostenibilità sociale. In questo senso, la sostenibilità stessa rappresenta un test per la qualità del sindacalismo contemporaneo, capace o meno di agire non solo come soggetto rivendicativo, ma come co-protagonista della trasformazione.

A livello micro, si è ribadito il valore strategico della contrattazione collettiva, sia di primo livello sia soprattutto aziendale e territoriale, quale leva fondamentale per la diffusione e l'istituzionalizzazione di pratiche sostenibili. In tale ambito, il sindacato può favorire la convergenza tra interessi apparentemente divergenti (produttività e benessere, competitività e inclusione, flessibilità e diritti) contribuendo a un modello di sviluppo più equo e durevole. Ma questa funzione non può essere esercitata senza una cultura sindacale aperta all'innovazione, orientata al dialogo sociale e consapevole della dimensione sistemica dei cambiamenti in atto.

I risultati della survey, che attribuiscono al sindacato un ruolo rilevante ma condizionato nella transizione sostenibile, confermano l'importanza di leggere il suo impatto alla luce dei limiti e delle condizioni abilitanti analizzate nei paragrafi precedenti. In conclusione, il rilancio del protagonismo sindacale nella transizione ecologica e nella sostenibilità sociale non è un automatismo, ma una possibilità condizionata. Ed è su questa possibilità — e sulla capacità delle organizzazioni sindacali di intercettarla, coltivarla e renderla praticabile — che si gioca una parte fondamentale del futuro del lavoro sostenibile.

CONCLUSIONI

Questa ricerca ha cercato di indagare in profondità il significato della sostenibilità sociale nel contesto della transizione ecologica, osservata dal punto di vista dei lavoratori e delle dinamiche partecipative che ne influenzano la percezione e l'efficacia. La domanda di fondo ha riguardato non solo quali politiche sociali vengano messe in atto dalle imprese, ma soprattutto quali meccanismi organizzativi consentano di ridurre il divario tra ciò che i lavoratori si aspettano e ciò che effettivamente sperimentano.

Attraverso un impianto teorico multidisciplinare e un disegno empirico fondato su una survey rivolta a 778 lavoratori in 553 imprese lombarde, sono stati analizzati 58 indicatori tematici di sostenibilità sociale. L'elemento più netto emerso riguarda il significativo mismatch tra la domanda (83,3/100) e l'offerta percepita (51,4/100) di misure sociali: un disallineamento che rivela la fatica delle imprese nel rispondere in modo coerente ai bisogni reali delle persone che vi lavorano.

Il contributo principale della tesi sta nell'aver dimostrato che partecipazione e rappresentanza sindacale sono determinanti fondamentali per ridurre tale scarto. La partecipazione percepita risulta il fattore più incisivo: ogni punto in più in scala si associa a un incremento significativo della qualità percepita delle misure sociali (+1,59 punti, $p < 0,001$) e a una riduzione del disallineamento (-1,72

punti, $p < 0,001$). Anche la presenza di RSU/RSA mostra effetti positivi, sebbene meno intensi (+1,29 e -1,49 rispettivamente). Questi risultati, discussi nel Capitolo III, confermano la tesi che la sostenibilità sociale non è il prodotto automatico di un investimento tecnico o reputazionale, ma il frutto di una struttura relazionale e partecipativa che deve essere costruita dentro i contesti organizzativi.

In questa prospettiva, la tesi offre un duplice contributo. Da un lato, propone un metodo originale di misurazione della sostenibilità sociale “dal basso”, costruito a partire dalle percezioni dei lavoratori e sintetizzato tramite tecniche statistiche robuste. Dall’altro, propone una lettura politico-organizzativa della sostenibilità, fondata sulla centralità del lavoro e dei suoi spazi di rappresentanza, negoziazione e co-decisione.

Più in generale, la ricerca avanza l’idea che una transizione ecologica equa non possa prescindere dal coinvolgimento attivo dei lavoratori. L’assenza di strumenti partecipativi rischia di trasformare la transizione in un processo tecnocratico e diseguale. Al contrario, è proprio nei luoghi di lavoro che si può costruire un equilibrio tra innovazione, tutela sociale e benessere condiviso. Le relazioni industriali, se rinnovate, possono rappresentare uno spazio privilegiato per questo tipo di sperimentazione: non solo come difesa di interessi, ma come infrastruttura di giustizia.

In questa direzione, il ruolo dei corpi intermedi, e in particolare del sindacato, appare decisivo. Non solo come soggetto contrattuale, ma come attore del cambiamento: promotore di modelli di sviluppo sostenibili, facilitatore del dialogo tra soggetti diversi, garante dell’inclusione sociale nei processi di riconversione produttiva. Le evidenze raccolte indicano che dove il sindacato è presente in modo più strutturato, ad esempio attraverso la presenza di RSU e RSA, le imprese risultano più capaci di articolare risposte coerenti, inclusive e innovative. Questa funzione di mediazione e orientamento – oggi più che mai – può contribuire a un cambio di paradigma che dia al lavoro un protagonismo nuovo e consapevole.

La tesi, pur nella solidità del disegno empirico, presenta limiti che vanno riconosciuti. L’assenza di una componente longitudinale impedisce di cogliere dinamiche evolutive; il campione, centrato su lavoratori sindacalizzati, richiede verifiche di generalizzabilità. Tuttavia, questi elementi non indeboliscono la validità dei risultati: piuttosto, tracciano piste di ricerca future, che includano l’analisi comparata, l’integrazione con dati oggettivi e la valutazione di impatto delle pratiche partecipative nel tempo.

In definitiva, questa tesi offre una chiave di lettura della sostenibilità che ne ricolloca il baricentro: non nei bilanci, ma nelle relazioni. Se è vero che la transizione ecologica rappresenta una delle sfide cruciali del nostro tempo, è altrettanto vero che essa non potrà dirsi “giusta” se non sarà anche profondamente democratica. Dare voce a chi lavora, costruire luoghi reali di partecipazione, rafforzare la rappresentanza: sono queste le condizioni essenziali per fare della sostenibilità sociale non un vincolo, ma un orizzonte condiviso di trasformazione.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, E., & Baumard, P. (2008). What lies behind organizational facades and how organizational facades lie: An untold story of organizational decision making. In G. P. Hodgkinson & Starbuck W. H., (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making* (pp. 437–452). Oxford: Oxford University Press.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. New York: Crown.
- Adams, C. A., & Abhayawansa, S. (2022). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing, and calls for “harmonization” of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82, Article 102309.
- Adams, C., & Narayanan, V. (2007). The ‘standardization’ of sustainability reporting. In J. Unerman, Bebbington J., & B. O’Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* (pp. 70–85). New York: Routledge.
- Afshari, H., Agnihotri, S., Searcy, C., & Jaber, M. Y. (2022). Social sustainability indicators: A comprehensive review with application in the energy sector. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 263–286.
- Ahi, P., & Searcy, C. (2015). Measuring social issues in sustainable supply chains. *Measuring Business Excellence*, 19(1), 33–45.
- Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2017). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 327–339.
- Almahmoud, E., & Doloi, H. K. (2015). Assessment of social sustainability in construction projects using social network analysis. *Facilities*, 33(3/4), 152–176.
- Alomoto, W., Niñerola, A., & Pié, L. (2022). Social impact assessment: A systematic review of literature. *Social Indicators Research*, 161(1), 225–250.
- Amran, A., Ooi, S. K., Mydin, R. T., & Devi, S. S. (2015). The impact of business strategies on online sustainability disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 24, 551–564.
- Anderson, M. W., Teisl, M. F., & Noblet, C. L. (2016). Whose values count: Is a theory of social choice for sustainability science possible? *Sustainability Science*, 11, 373–383.

- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C., & Spence, C. (2009). Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(8), 1284–1307.
- Arribas, I., Espinós-Vañó, M. D., García, F., & Riley, N. (2021). Do irresponsible corporate activities prevent membership in sustainable stock indices? The case of the Dow Jones sustainability index world. *Journal of Cleaner Production*, 298, Article 126711.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Avelino, F., & Rotmans, J. (2011). A dynamic conceptualization of power for sustainability research. *Journal of Cleaner Production*, 19, 796–804.
- Azmi, W., Ng, A., Dewandaru, G., & Nagayev, R. (2019). Doing well while doing good: The case of Islamic and sustainability equity investing. *Borsa Istanbul Review*, 19(3), 207–218.
- Baccaro, L., & Howell, C. (2017). *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations since the 1970s*. Cambridge University Press.
- Baglioni, G. (1998). Il sistema delle relazioni industriali in Italia: caratteristiche ed evoluzione storica. In T. Treu & G. P. Cella (Eds.), *Le nuove relazioni industriali*. Bologna: Il Mulino.
- Ballou, B., Heitger, D. L., & Landes, C. E. (2006). The future of corporate sustainability reporting. *Journal of Accountancy*, 200(6), 65–74.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Basiago, A. D. (1999). *Economic, social and environmental sustainability in development theory and urban planning practice: The environmentalist*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Bassanini, F., Treu, T., & Vittadini, G. (Eds.). (2021). *Una società di persone? I corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani*. Il Mulino.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- Bebbington, J., & Dillard, J. (2009). Social sustainability: An organizational-level analysis. In J. Dillard, V. Dujon, & M. King (Eds.), *Understanding the Social Dimension of Sustainability* (pp. 157–173). New York: Routledge.

- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3), 337–361.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Béroud, S., & Yon, K. (2018). Stakeholders' Influence on French Unions' CSR Strategies. In Preuss, L., Gold, M., & Rees, C. (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Trade Unions: Perspectives across Europe* (pp. 100–120). Routledge.
- Bizzotto, G., & Carrieri, M. (2022). Contrattazione, welfare e sostenibilità: una prospettiva sindacale. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, 95–112.
- Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255–270.
- Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications. A Report to the Balaton Group*. Canada: IISD.
- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: Introduction to the special issue. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 8(1), 3–12.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Browning, V., & Delahaye, B. (2011). Enhancing workplace learning through collaborative HRD. In Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007). *Cocreating business's new social compact*. *Harvard Business Review*, 85(1), 80–90.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2004). *Economia civile: Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decision-making*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. K. (2011). *Business & Society* (8th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- CESE – Comitato Economico e Sociale Europeo. (2020). *La transizione giusta verso un'economia sostenibile*. Bruxelles: CESE.

- Chang, W., S. H. K., & T. S. T. (2017). The influence of environmental sustainability on business performance: An empirical study. *Sustainability*, 9(9), 1618.
- Charlo, M., Moya, I., & Muñoz, A. (2017). Financial performance of socially responsible firms: The short- and long-term impact. *Sustainability*, 9(9).
- Chen, H.J., Kacperczyk, M., & Ortiz-Molina, H. (2011). Labor Unions, Operating Flexibility, and the Cost of Equity. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46, 25–58.
- Cho, C. H., Lee, J. W., & Pfeiffer, A. (2015). The impact of corporate social responsibility on firm performance: A meta-analysis. *Sustainability*, 7(8), 10478-10497.
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). The language of U.S. corporate environmental disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431–443.
- Chun, H.-M., & Shin, S.-Y. (2018). The Impact of Labor Union Influence on Corporate Social Responsibility: Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(6), 1922.
- Chyz, J.A., Leung, W.S., Li, O.Z., & Rui, O.M. (2013). Labor Unions and Tax Aggressiveness. *Journal of Financial Economics*, 108, 675–698.
- CISL. (2018). VI rapporto OCSEL.
- CISL. (2023). La partecipazione al lavoro: Una proposta di legge per una democrazia economica. Roma.
- Clarke M., (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability* (pp. 36–50). Tilde University Press.
- Clune, S. J., & Zehnder, A. J. B. (2020). Sustainable urban transport: A comparative analysis of policy and planning frameworks. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 137, 96-111.
- Colombini, A., Colonna, C., & Assogna, A. (2021). *Transizione ecologica energetica e lavoro: Problemi ed esperienze*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Commissione Europea. (2018). *Finanza sostenibile: Una strategia per il futuro dell'Europa*.
- Costanza, R., Daly, L., Fioramonti, L., Giovannini, E., Kubiszewski, I., Mortensen, L. F., Pickett, K. E., Ragnarsdottir, K. V., De Vogli, R., & Wilkinson, R. (2016). Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN sustainable development goals. *Ecological Economics*, 130, 350–355.
- Crouch, C. (2011). *The Strange Non-Death of Neoliberalism*. Polity Press.

- Cui, Y., Liu, Y., & Huang, Y. (2016). Assessing the impact of green supply chain management practices on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 134, 66-78.
- Cunha, F. A. F. d. S., de Oliveira, E. M., Orsato, R. J., Klotzle, M. C., Cyrino Oliveira, F. L., & Caiado, R. G. G. (2020). Can sustainable investments outperform traditional benchmarks? Evidence from global stock markets. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 682–697.
- Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2015). Being “green and competitive”: The impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 413–430.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: An alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75–85.
- Dawson, P., & Zanko, M. (2011). Social innovation at work: Sustainable OHS in HRM. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability* (pp. 82–99). Tilde University Press.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300.
- Dempsey, N., Bramley, G., Worpole, K., & Brown, D. (2010). The role of housing in sustainable communities: A review of the literature. *Environment and Planning A*, 42(9), 2064-2079.
- Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The Accounting Review*, 87(3), 723–759.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Díaz, V., Ibrushi, D., & Zhao, J. (2021). Reconsidering systematic factors during the COVID-19 pandemic: The rising importance of ESG. *Finance Research Letters*, 38, Article 101870.
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development. In D. Dunphy, J. Benveniste, & Griffiths A.,(Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* (pp. 19–37).

- Doering, D., Cassara, A., Layke, C., Ranganathan, J., Revenga, C., Tunstall, D., & Vanasselt, W. (2002). *Tomorrow's Markets: Global Trends and Their Implications for Business*. Baltimore, MD: World Resources Institute.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. (2011). Workplace sustainability and employee voice. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability* (pp. 117–132). Tilde University Press.
- Döpfner, M. (2016). The role of sustainability in corporate strategy: A case study approach. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 505-516.
- Drempetic, S. (2019). The role of sustainability in corporate financial performance: A global perspective. *Sustainability*, 11(8), 2263.
- Duić, N., Urbanies, C., & Huisingh, D. (2015). Energy and the environment: The role of education in a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 106, 287-299.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management: A model and suggestions for future research. In A. Wilkinson & K. Townsend (Eds.), *The Future of Employment Relations* (pp. 215–237). Palgrave Macmillan.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations* (pp. 247–271). Springer Berlin Heidelberg.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Erragragui, E., & Lagoarde-Segot, T. (2016). Solving the SRI puzzle? A note on the mainstreaming of ethical investment. *Finance Research Letters*, 18, 32–42.
- Espinosa, A. (2011). Sustainability in the 21st century: A comprehensive analysis of the concept and its implications. *Journal of Sustainable Development*, 4(1), 1-15.

- ETUC. (2018). ETUC position on the COP24 climate change conference. European Trade Union Confederation.
- Felli, R., & Tánčzos, K. (2021). Just Transition and the Political Economy of Climate Change. *Globalizations*, 18(7), 1160–1175.
- Ferriani, F., & Natoli, F. (2020). ESG risks in times of COVID-19. *Applied Economics Letters*, 28(18), 1537–1541.
- Francesco. (2015). *Laudato Si': Sulla cura della casa comune*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do?* Basic Books.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
- Fukuda-Parr, S. (2016). From the millennium development goals to the sustainable development goals: Shifts in purpose, concept and politics of global goal setting for development. *Gender & Development*, 24(1), 43–52.
- G20 Green Finance Study Group. (2017). *G20 green finance synthesis report 2017*.
- Galgóczi B. (2020). Just transition on the ground: Challenges and opportunities for social dialogue. *European Journal of Industrial Relations*, 26(4), 367–382.
- Gangi, F., & D'Angelo, E. (2016). The virtuous circle of corporate social performance and corporate social disclosure. *Modern Economy*, 7(12), 1396–1418.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Ceballos, R. (2012). Sustainable development: A comprehensive overview of a multidimensional concept. *Sustainability*, 4(9), 1972-1992.
- Giovanni Paolo II. (1981). *Laborem Exercens*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Giovanni Paolo II. (1991). *Centesimus Annus*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Global Human Capital Trends. (2024). *New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte.
- Global Sustainable Investment Alliance. (2017). *Global sustainable investment review 2017*.

- Golusin, M., & Ivanović, D. (2009). Sustainable development and the role of education. *Journal of Cleaner Production*, 17(9), 751-756.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organizations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
- Greener Jobs Alliance. (2018). *Green jobs and skills: A pathway to sustainable development*. Greener Jobs Alliance.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2013). *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*. Oxford University Press.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333–347.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable development goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60(1), 565–573.
- Hilary, G. (2006). Organized Labor and Information Asymmetry in the Financial Markets. *Review of Accounting Studies*, 11, 525–548.
- Hodge, T. (1997). Toward a conceptual framework for assessing progress toward sustainability. *Social Indicators Research*, 40(1), 5–98.
- Hörisch, J., Johnson, M., & Schaltegger, S. (2015). Implementation of sustainability management and company size. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779.
- Houghton, S., & Miskelly, S. (2014). The impact of corporate social responsibility on employee motivation and productivity: A case study of the UK's largest companies. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 22–31.

- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688–1698.
- Huzzard, T., & Docherty, P. (2005). Between discourse and practice: Learning from the practice of HRM. *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 209–225.
- Hyman, R. (2015). The very idea of democracy at work. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 21(1), 11–24.
- Il Post. (14 Febbraio 2024). Lisciandro M. “Le persone non trovano lavoro, le aziende non trovano lavoratori”. *Il Post*. <https://www.ilpost.it/2021/10/15/lavoro-aziende/>
- ILO – International Labour Organization. (2015). *Guidelines for a Just Transition towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All*. Geneva: ILO.
- ILO (2015). *Guidelines for a Just Transition towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All*.
- International Institute for Sustainable Development (IISD). (1997). *Assessing Sustainable Development: Principles in Practice*. IISD.
- Italia. (1947). *Costituzione della Repubblica Italiana*, art. 46. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256.
- Justice, M. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action. *Cogent Social Sciences*, 5(1).
- Kajikawa, Y. (2008). Research core and framework of sustainability science. *Sustainability Science*, 3, 215–239.
- Kaur, A., & Sharma, P. C. (2017). Social sustainability in supply chain decisions: Indian manufacturers. *Environment Development and Sustainability*.
- Klintman, M. (2012). Handling issues of scale in global accreditation of sustainable tourism schemes: Towards harmonised re-embeddedness? *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 8(1).
- Koc, S., & Durmaz, V. (2015). Airport corporate sustainability: An analysis of indicators reported in the sustainability practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 158–170.

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Kumar, P., & Anbanandam, R. (2019). Assessing the sustainability of renewable energy projects: A case study approach. *Renewable Energy*, 133, 1381-1391.
- Kumar, S., Kumar, N., & Vivekadhis, S. (2016). Millennium development goals (MDGs) to sustainable development goals (SDGs): Addressing unfinished agenda and strengthening sustainable development and partnership. *Indian Journal of Community Medicine*, 41(1), 1.
- La Cour, A., & Kromann, J. (2011). Euphemisms and hypocrisy in corporate philanthropy. *Business Ethics: A European Review*, 20(3), 267–279.
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385.
- Laine, M. (2010). Towards sustaining status quo: Business talk of sustainability in Finnish corporate disclosures, 1987–2005. *European Accounting Review*, 19(2), 247–274.
- Landorf, C. (2011). Evaluating social sustainability in historic urban environments. *International Journal of Heritage Studies*, 17(5), 463–477.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23, 176–187.
- Lehtonen, P. (2004). The concept of sustainability: A critical review. *Environmental Science & Policy*, 7(6), 467-479.
- Levine, D. I. (1995). *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*. Brookings Institution Press.
- Lichtenstein, D. R., & Smith, J. B. (2017). The role of social sustainability in enhancing organizational performance: A review of the literature. *Journal of Sustainable Business and Management*, 8(3), 45–60.
- Littig, B., & Grießler, E. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 65–79.

- Lobe, S., & Walkshäusl, C. (2016). Vice versus virtue investing around the world. *Review of Managerial Science*, 10(2), 303–344.
- Lopez-Torres, G. C., Montejano-García, S., Alvarez-Torres, F. J., & Perez-Ramos, M. J. (2022). Sustainability for competitiveness in firms – a systematic literature review. *Measuring Business Excellence*, 26(4), 433-450.
- Luke T.W. (2005). Neither sustainable nor development: reconsidering sustainability in development, *Sustain. Dev.*, 13, pp. 228-238.
- Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 149–168.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Management Science*.
- McKenzie, S. (2004). Social sustainability: Towards some definitions. Hawke Research Institute Working Paper Series, 27. Adelaide: University of South Australia.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 45, 69–89.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1-20.
- Mensah, J., & Enu-Kwesi, F. (2018). Implication of environmental sanitation management in the catchment area of Benya Lagoon, Ghana. *Journal of Integrative Environmental Sciences*.
- Merkl-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116–194.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

- Mian, S. A., Sadiq, M. A., & Awan, U. (2017). A systematic review of sustainable development in the context of urbanization: Challenges and opportunities. *Sustainable Cities and Society*, 32, 84-91.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the Global Reporting Initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29.
- Milne, M., Tregidga, H., & Walton, S. (2009). Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1211–1257.
- Mitlin, D., & Satterthwaite, D. (1996). Sustainable development and cities. In C. Pugh (Ed.), *Sustainability, the environment and urbanisation* (pp. 41-63). London: Earthscan. Morningstar. (2021). *Sustainable funds U.S. landscape report: Year-end 2020*.
- Morrison-Saunders, A., & Therivel, R. (2006). Sustainability integration and assessment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8(3), 281–298.
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic CSR: Different aspects of corporate social responsibility and their relationship with productivity. *Business & Society*, 49(3), 443–470.
- Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 8(1), 15–29.
- Naredo, J. M. (2004). La economía en evolución: historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico. *Sustainability: The Vagueness of the Concept. Revista de Economía Crítica*, 2, 35-56.
- Nicole, P. (2016). Introduction to the special issue on social sustainability: Integration, context and governance. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 12(1).
- OCSE. (2019). *Employment outlook 2019*. OECD Publishing.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ozili, P. K., & Peterson, K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Partidario, M. R., Vicente, G., & Belchior, C. (2010). Can new perspectives on sustainability drive lifestyles? *Sustainability*, 2, 2849–2872.

- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Inaugural Lecture. King's College London.
- Pezzey, J. (1989). *Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development*. Environment Department Working Paper No. 15. World Bank.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Pulignano, V., & Doerflinger, N. (2018). Trade unions and social innovation at work: the role of participation. *Transfer*, 24(2), 185–199.
- Rajinbari, A. (2019). Sustainable development: A critical review of the concept and its practical implications. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1-20.
- Ranjbari, M., Aghaei, A., & Shahraki, F. (2021). The role of renewable energy in sustainable development: A review. *Sustainable Cities and Society*, 64, 102544.
- Redclift (2005). An oxymoron comes of age, *Sustain. Dev.*, 13 (2005), pp. 212-227.
- Revelli, C. (2017). Socially responsible investing (SRI): From mainstream to margin? *Research in International Business and Finance*, 39, 711–717.
- Rizzi, F., Pellegrini, C., & Battaglia, M. (2018). The structuring of social finance: Emerging approaches for supporting environmentally and socially impactful projects. *Journal of Cleaner Production*, 170, 805–817.
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Cho, C. H. (2013). Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 107–129.
- Rosemberg, A. (2010). *Building a Just Transition: The Linkages between Climate Change and Employment*. *International Journal of Labour Research*, 2(2), 125-162. International Labour Office, Geneva
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, 786, 147481.
- Sabato, S., Vanhercke, B., & Spasova, S. (2017). Discretionary power of the EU in implementing the European Pillar of Social Rights: The role of the European Semester. *European Social Observatory (OSE) Working Paper Series*, 17(02).

- Salas-Zapata, W. A., Ríos-Osorio, L. A., & Cardona-Arias, J. A. (2017). Methodological characteristics of sustainability science: A systematic review. *Environment Development and Sustainability*, 19, 1127–1140.
- Scalet, S., & Kelly, T. F. (2010). CSR rating agencies: What is their global impact? *Journal of Business Ethics*, 94(1), 69–88.
- Schnabel, C. (2020). Union membership and collective bargaining: Trends and determinants. In K. F. Zimmermann (Ed.), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Cham: Springer.
- Schreck, P., & Raithel, S. (2015). Corporate social performance, firm size, and organizational visibility: Distinct and joint effects on voluntary sustainability reporting. *Business & Society*.
- Scopelliti, M., Molinario, E., Bonaiuto, F., Bonnes, M., Cicero, L., De Dominicis, S., & Bonaiuto, M. (2018). What makes you a “hero” for nature? Socio-psychological profiling of leaders committed to nature and biodiversity protection across seven EU countries. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61, 970–993.
- Shahzalal, M. D., & Hassan, A. (2019). Communicating sustainability: Using community media to influence rural people’s intention to adopt sustainable behaviour. *Sustainability*, 11(3), 812.
- Sherman, W. R., & Di Guilio, L. (2010). The second round of G3 reports: Is triple bottom line reporting becoming more comparable? *Journal of Business and Economics Research*, 8(6), 59–77.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers’ words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Soppe, A. (2004). Sustainable corporate finance. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 213–224.
- Spangenberg, J. H. (2002). Institutional sustainability indicators: An analysis of the institutions in Agenda 21 and a draft set of indicators for monitoring their effectivity. *Sustainable Development*, 10(2), 103–115.
- Staniskiene, E., & Stankeviciute, Z. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organization. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708–719.
- Stavis, D., & Felli, R. (2015). Global labour unions and just transitions to a green economy. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 15(1), 29–43.

- Stevis, D., & Felli, R. (2015). Global labour unions and just transition to a low-carbon economy. *International Environmental Agreements*, 15(1), 29–43.
- Stoddart, H., Schneeberger, K., Dodds, F., Shaw, A., Bottero, M., Cornforth, J., & White, R. (2011). A pocket guide to sustainable development governance. Stakeholder Forum.
- Stojanović, J., Ateljević, J., & Stević, Z. (2016). Tourism development and sustainability in rural areas: A case study from Serbia. *Tourism Management Perspectives*, 18, 104–113.
- Ter Haar, B. P., & Copeland, P. (2010). What are the future prospects for the European social model? An analysis of EU equal opportunities and employment policy. *European Law Journal*, 16(3), 273–291.
- Thomas, M., Pahle, M., & Tietjen, O. (2020). A Just Transition for the Fossil Fuel Industry?. Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Ukaga, U., Maser, C., & Reichenbach, M. (2011). Sustainable development: Principles, frameworks, and case studies. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(2).
- Ullman, A. N., & Kittner, N. (2024). Are global efforts coordinated for a Just Transition? A review of civil society, financial, government, and academic Just Transition frameworks. *Energy Research & Social Science*, 108, 103371.
- Unerman, J., & Chapman, C. (2014). Editorial: Academic contributions to enhancing accounting for sustainable development. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 385–394.
- UNFCCC. (2015). Paris agreement. United Nations Framework Convention on Climate Change.
- United Nations. (2000). United Nations Millennium Declaration. A/RES/55/2.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
- Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42, 342–348.
- Van Zeijl-Rozema, A., Cörvers, R., de Lange, J., & Hisschemöller, M. (2008). Sustainable development: A critical overview of the literature. *Sustainability*, 1(2), 103–116.

- Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Panaccio, A. (2021). Cognitive foundations of organizational commitment: A multilevel review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 123–150.
- Verheyden, T., Eccles, R. G., & Feiner, A. (2016). ESG for all? The impact of ESG screening on return, risk, and diversification. *The Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 47–55.
- Visser, J. (2019). Trade unions in the balance. ILO Working Paper.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wheeler, D., & Sillanpaa, N. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. London: Pitman Publishing.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11–20.
- Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure, and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317–328.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Xing Y., Horner R. M., El-Haram M., Bebbington J. (2009). A framework model for assessing sustainability impacts of urban development, *Accounting Forum*, Volume 33, Issue 3, 209-224.
- Yu, T., Shen, G. Q., Shi, Q., Zheng, H. W., Wang, G., & Xu, K. (2017). Evaluating social sustainability of urban housing demolition in Shanghai, China. *Journal of Cleaner Production*, 153, 26–40.
- Zaccai, E. (2012). Over two decades in pursuit of sustainable development: Influence, transformations, limits. *Environment Development*, 1, 79–90.
- Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.

APPENDICE



Osservatorio sulla Sostenibilità sociale e la Partecipazione dei lavoratori:
quali bisogni per la contrattazione?

Introduzione

La Cisl Lombardia, con l'obiettivo di rilanciare il ruolo della sostenibilità sociale, mettendo al centro le esigenze dei lavoratori e valorizzando la contrattazione e la partecipazione in azienda, promuove un osservatorio per conoscere più da vicino la sensibilità e i bisogni dei propri iscritti sul tema, per orientare al meglio la propria azione.

Ti chiediamo qualche minuto del tuo tempo per farci conoscere le iniziative messe in atto dalla tua impresa e quello di cui avresti bisogno.

Le risposte verranno trattate solo in forma aggregata a fini di analisi statistica.

Ti ringraziamo sin da ora per la tua preziosa collaborazione.

Informativa privacy

Il titolare del trattamento è la USR CISL Lombardia, che ha nominato un DPO contattabile all'indirizzo dpo.cisl.lombardia@cisl.it. Il tuo indirizzo mail verrà utilizzato per inviarti il presente questionario per perseguire il "legittimo interesse del titolare" di conoscere l'opinione dei propri associati al fine di indirizzare l'azione sindacale di rappresentanza. I tuoi dati non verranno comunicati a soggetti indeterminati e verranno conservati all'interno dell'UE o in paesi verso i quali vi è stata una decisione di adeguatezza da parte della Commissione Europea. Le tue risposte non saranno in alcun modo riconducibili alla tua persona.

I tuoi dati di contatto verranno conservati per un massimo di 6 mesi dopo l'invio del questionario solo per recuperare il dato relativo alla P. IVA dell'impresa in cui lavori all'interno delle banche dati CISL. Esaurita questa finalità i tuoi dati verranno cancellati definitivamente.

Ti sono garantiti tutti i diritti previsti dagli articoli 15-21 del regolamento U.E. 679/2016.



Osservatorio sulla Sostenibilità sociale e la Partecipazione dei lavoratori:
quali bisogni per la contrattazione?

Informazioni socio-anagrafiche

* 1. Genere

- Uomo
- Donna
- Preferisco non dichiarare

* 2. Et 

* 3. Ultimo titolo di studio conseguito

- Licenza media
- Diploma di scuola superiore
- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Oltre la laurea magistrale (PhD, Master di 2° livello)

* 4. Tipologia contrattuale

- Tempo determinato
- Tempo indeterminato
- Somministrazione
- A chiamata
- P. Iva/collaborazione
- Altro

5. Reddito annuo lordo (RAL)

Risposta facoltativa

- Fino a 15.000 
- Tra 15.000  e 28.000 
- Tra 28.000  e 50.000 
- Oltre 50.000 

* 6. Ruolo ricoperto in azienda

- Operaio
- Impiegato
- Quadro
- Altro

* 7. Indica la dimensione dell'impresa in cui lavori

- Piccola impresa (fino a 49 dipendenti)
- Media impresa (da 50 a 249 dipendenti)
- Grande impresa (oltre 250 dipendenti)



Osservatorio sulla Sostenibilit  sociale e la Partecipazione dei lavoratori:
quali bisogni per la contrattazione?

I temi della sostenibilità

La sostenibilità è composta da 3 pilastri:

Ambientale: gestione delle risorse senza comprometterne la disponibilità per le generazioni future;

Sociale: Inclusione e benessere delle persone, garanzia di equilibrio tra le esigenze personali e quelle collettive;

Governance: gestione efficace e trasparente delle risorse finanziarie in una logica di medio-lungo termine.

* 8. Rispondi alle seguenti domande sui 3 pilastri della sostenibilità

Quanto è attiva la tua impresa?	Quanto è importante per te?
Sostenibilità ambientale	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sostenibilità sociale	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sostenibilità di Governance	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 9. Come definiresti la transizione ecologica, dal punto di vista dell'impatto sulla tua impresa?

- Un'opportunità
- Un rischio
- Una necessità
- Non so giudicare

* 10. Quali ritieni che siano i principali rischi connessi all'impegno crescente delle imprese per diventare sempre più sostenibili dal punto di vista ambientale?

(Max. 2 risposte)

- Perdita di competitività
- Cancellazione di posti di lavoro
- Peggioramento delle condizioni di lavoro
- Abbassamento dei livelli salariali
- Maggiori difficoltà nell'accesso al credito legate agli standard ambientali
- Esigenza di continua innovazione e rischio di obsolescenza delle competenze
- Nessuno

* 11. Da quanto ne sai, all'interno dell'azienda chi coordina le attività sul tema della sostenibilità?

- Una o più risorse umane interamente dedicate
- Una o più risorse umane di diversi uffici parzialmente dedicate
- Nessuna risorsa umana dedicata
- Non so

Osservatorio sulla Sostenibilità sociale e la Partecipazione dei lavoratori:
quali bisogni per la contrattazione?

Sostenibilità sociale: la tua esperienza e le tue necessità

* 12. **Equità e qualità del lavoro** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale
indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta le azioni messe in atto dalla tua azienda

Quanto la ritieni importante?

Riconoscimento economico dei livelli contrattuali in coerenza con le competenze ed il contributo offerto dal
lavoratore

Propensione all'utilizzo di forme contrattuali stabili (es: contratto a tempo indeterminato)

Disponibilità ad un dialogo sociale costruttivo con le rappresentanze dei lavoratori

Comunicazione adeguata e tempestiva ai lavoratori in caso di cambiamenti/crisi

Applicazione di trattamenti economici e avanzamenti di carriera non discriminatori

* 13. **Welfare aziendale/contrattuale** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta le azioni messe in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Misure a supporto della genitorialità (asilo nido, contributi, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Possibilità di flessibilità oraria e conciliazione vita-lavoro	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Possibilità di lavorare in smart working (compatibilmente con le mansioni)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presenza di congedi di maternità/paternità aggiuntivi a quelli previsti dalla legge	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Banca ore solidale	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Previdenza complementare (pensione integrativa: contributi aggiuntivi a carico dell'azienda)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sanità integrativa (screening, iscrizioni a fondi sanitari, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Interventi e rimborsi per la disabilità/non autosufficienza	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contributi per mobilità e trasporti	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servizi e attività per il tempo libero e il benessere psicofisico	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Buoni spesa, buoni acquisto, buoni carburante, contributi energia	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Misure rivolte al supporto abitativo	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presenza di una piattaforma digitale per accedere ai servizi di welfare	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Analisi dei fabbisogni di welfare tra i lavoratori e formazione/orientamento alle opportunità disponibili	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Strumenti per favorire il rientro in azienda dei lavoratori che si sono assentati per lunghi periodi (caregiver, neogenitori, ammalati, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 14. **Formazione continua e sviluppo del personale** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta l'impegno messo in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Possibilità di partecipare con frequenza a corsi di formazione/aggiornamento oltre a quelli obbligatori	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eguali possibilità di formazione per tutti i dipendenti in termini di orari ed esigenze formative	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Opportunità di certificare le competenze acquisite durante la formazione aziendale	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 15. **Salute, sicurezza e clima aziendale** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta l'impegno messo in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Monitoraggio e verifica periodica dell'effettiva implementazione delle misure di sicurezza previste	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Investimenti in tecnologia per la prevenzione di infortuni (sensori, macchinari, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Promozione di stili di vita sani e prevenzione malattie croniche	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Svolgimento di formazione aggiuntiva a quella prevista per legge sulle materie di salute e sicurezza	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Impegno per rendere il luogo di lavoro fisicamente salubre e adeguato (es. locali mensa, postazioni, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni formative con focus sulla percezione del rischio e sugli aspetti comportamentali	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Impegno per costruire e mantenere un clima aziendale sano dal punto di vista psicologico	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Impegno a scegliere fornitori che garantiscano il lavoro dignitoso e sicuro dei propri dipendenti	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestione e risoluzione dei reclami attraverso canali dedicati rispettosi dell'anonimato (es. whistleblowing)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni informative sui rischi specifici delle singole mansioni svolte e sulle relative misure di sicurezza	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 16. **Parità di genere** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta le azioni messe in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Effettive pari opportunità per le donne di occupare le stesse posizioni dei colleghi uomini	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni volte a intraprendere un percorso per la certificazione della parità di genere	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adozione di iniziative di formazione per il contrasto al fenomeno delle molestie (incluse azioni di monitoraggio)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contrasto al divario retributivo di genere	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni volte a contrastare la penalizzazione verso la maternità	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 17. **Diversity e inclusion** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta le azioni messe in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Presenza di iniziative di sensibilizzazione sul tema delle diversità e dell'inclusione	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniziative di volontariato d'impresa	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni per il contrasto alle discriminazioni per l'orientamento sessuale	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni per l'inclusività religiosa e culturale (alimentazione, festività, preghiera, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Azioni per l'inclusività generazionale	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presenza in azienda di un Diversity/Disability manager (figure che si occupano di facilitare l'inclusione)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
L'azienda offre a tutti i dipendenti pari opportunità di sviluppo e avanzamento senza discriminazioni	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presenza di una comunicazione interna ed esterna che utilizzi un linguaggio attento alle differenze e alle sensibilità individuali	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 18. **Impatto sociale sul territorio** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta le azioni messe in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Iniziative volte al rinnovamento, alla riqualificazione e alla connettività dei territori (strade, piste ciclabili, giardini pubblici, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniziative sanitarie e per il benessere della comunità (dispositivi medici, contributi ad associazioni e strutture sanitarie, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniziative di contrasto al disagio/povertà sociale (beni di prima necessità, colletta alimentare, mense, dormitori, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniziative di aiuto umanitario a popolazioni colpite da disastri	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniziative sportive e culturali (sponsorizzazioni, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Iniziative a sostegno di attività formative/educative/ di ricerca	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sostegno al patrimonio culturale e paesaggistico per la promozione del territorio	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

* 19. **Comunicazione e trasparenza** - Valuta le seguenti misure di sostenibilità sociale indicando a sinistra il grado di attenzione da parte dell'impresa e a destra la tua sensibilità

Valuta l'impegno messo in atto dalla tua azienda	Quanto la ritieni importante?
Comunicazione aziendale degli obiettivi e dei risultati in materia di sostenibilità (es. report, bilanci di sostenibilità, sezione web dedicata, eventi, ecc.)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Coinvolgimento dei lavoratori nella programmazione delle diverse iniziative di sostenibilità	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Promozione all'interno dell'azienda di momenti di sensibilizzazione/informazione sui temi della sostenibilità	
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pratiche chiare e trasparenti a contrasto di corruzione e riciclaggio	
<input type="text"/>	<input type="text"/>



Osservatorio sulla Sostenibilità sociale e la Partecipazione dei lavoratori:
quali bisogni per la contrattazione?

Partecipazione dei lavoratori

* 20. Nella tua azienda c'è una rappresentanza dei lavoratori (rsu/rsa)?

- Sì
 No
 Non so

* 21. Rispondi alle seguenti domande sulla tua azienda

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
Quando si devono assumere decisioni strategiche l'azienda consulta i lavoratori?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presenza di lavoratori all'interno degli organi decisionali dell'impresa (cda, consiglio di sorveglianza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I lavoratori vengono coinvolti nelle decisioni che riguardano l'organizzazione del lavoro (turni, innovazioni, spazi, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esistono forme di partecipazione dei lavoratori ai profitti e ai risultati dell'impresa (anche tramite forme di partecipazione al capitale, tra cui l'azionariato)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Osservatorio sulla Sostenibilità sociale e la Partecipazione dei lavoratori:
quali bisogni per la contrattazione?

Il ruolo del sindacato nell'accompagnamento della transizione ecologica

* 22. Rispondi alle seguenti domande

	Si	No	Non so
Ritieni che il coinvolgimento del sindacato possa diminuire gli effetti negativi della transizione ecologica sul lavoro? (es. chiusure, licenziamenti, perdita di competitività)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritieni che la contrattazione nazionale/aziendale debba concentrarsi maggiormente sui temi legati alla sostenibilità sociale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>