

**CITTADINANZA D'IMPRESA  
UNA PROPOSTA PER L'ANALISI E L'INTERVENTO**

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

**MASSIMO NERI  
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA**

**ANGELO SALENTO  
UNIVERSITÀ DEL SALENTO**

*Abstract*

Beneficial corporate citizenship processes can only be developed through careful consideration rooted in philosophy and methodological consistency. Unfortunately, the concept of corporate citizenship is often used without clarifying the analytical tools needed to study and intervene in it. This brief contribution aims to serve as a concrete methodological guideline, presenting a framework based on three dimensions: the general characteristics of citizenship, the economic-managerial dimension of citizenship (associated with the E-S-G sustainability orientation), and the level of analysis (the epistemological orientation) adopted for studying and intervening in the phenomenon.

*Keywords*

Corporate citizenship, Corporate responsibility, Business ethics, Organizational action.

Cittadinanza d'impresa. Una proposta per l'analisi e l'intervento, Neri Massimo, Salento Angelo.  
Bologna: TAO Digital Library, 2025.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2025 degli autori

ISBN: 978-88-98626-39-7  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/8526>



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

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

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

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

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

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

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

#### *International Scientific Committee:*

|                    |                                  |                                   |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Jean-Marie Barbier | CNAM, Paris                      | Science of the Education          |
| Yves Clot          | CNAM Paris                       | Psychology of Work                |
| Daniel Faiña       | Université d'Aix-Marseille       | Language Science                  |
| Vincenzo Ferrari   | Università degli Studi di Milano | Sociology of Law                  |
| Armand Hatchuel    | Ecole des Mines Paris            | Management                        |
| Paolo Pascucci     | Università di Urbino Carlo Bo    | Labour Law                        |
| Roberto Scazzieri  | Università di Bologna            | Economics                         |
| Laerte Sznclwar    | Universidade de São Paulo        | Ergonomics, Occupational Medicine |
| Gilbert de Terssac | CNRS Toulouse                    | Sociology of Work                 |

ISSN: 2282-1023

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

# Cittadinanza d'impresa. Una proposta per l'analisi e l'intervento

*Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia*

*Angelo Salento, Università del Salento*

## Introduzione

In un precedente contributo (Neri, Salento, 2024) abbiamo affrontato la questione della cittadinanza d'impresa, con l'intento di precisare il concetto, e di radicarla solidamente in termini epistemologici e teorico-metodologici.

La principale tesi che abbiamo proposto è che lo sviluppo contemporaneo delle teorie e delle pratiche della *corporate citizenship* sia stato orientato a un'interpretazione parziale del costrutto di cittadinanza, interpretazione volta a recuperarne soprattutto le declinazioni volontaristiche e più immediatamente connesse all'azione civica, ovvero a ciò che, in senso lato, si usa definire filantropismo. Abbiamo mostrato in quella sede che questa interpretazione "monca" - che espunge dal concetto di cittadinanza la dimensione della soggezione a un ordinamento giuridico, con il suo portato di doveri e vincoli stabiliti in via eteronoma - si è diffusa non casualmente, ma in continuità con un processo di lungo termine, risalente quanto meno all'epoca degli scandali finanziari a cavallo fra gli anni Novanta e Duemila, orientato al consolidamento della reputazione e della legittimazione sociale delle grandi imprese. Questa propensione - abbiamo precisato - ha trovato peraltro un *humus* favorevole nella contemporanea diffusione di una concezione della cittadinanza che si può definire neo-repubblicana: nella quale l'enfasi è posta sì sulla partecipazione e l'impegno, ma in un contesto di forte delegittimazione dell'azione prettamente politica, e quindi con un orientamento all'azione diretta, disintermediata, indipendente dall'organizzazione politica. In questa accezione post-politica della cittadinanza, l'enfasi è posta sulla partecipazione attiva dei cittadini e delle organizzazioni nella vita pubblica, ma con una crescente sfiducia verso le istituzioni politiche tradizionali, percepite come inefficienti, corrotte o incapaci

di rispondere ai bisogni sociali; e quindi con una spinta verso pratiche autonome, spesso disintermedie, che non passano più dai canali classici della rappresentanza politica o dei partiti, ma si collegano a un'idea di responsabilità individuale o collettiva, con una coloritura etico-pragmatica più che ideologica. È in questa temperie culturale che si è generata - e attualmente prospera - un'idea di cittadinanza d'impresa intesa come modalità attraverso cui l'impresa si fa "attore civico", intervenendo direttamente nei territori, nella vita delle comunità, nel trattamento di problemi sociali, ambientali, culturali.

Come abbiamo sottolineato nel testo del 2024, piuttosto che per un orientamento prettamente critico, teso a demolire il costrutto di *corporate citizenship* in ragione dei limiti delle sue interpretazioni teoriche e pratiche, propendiamo per un orientamento "costruttivo", e proponiamo perciò di prendere sul serio il concetto di cittadinanza in tutte le sue dimensioni, attribuendo spessore all'idea che i cittadini-impresa - oggi arroccati in una concezione eminentemente volontaristica (e quindi tutt'affatto discrezionale) della loro responsabilità - debbano esercitare integralmente i principi basilari della cittadinanza, alla stessa stregua di quanto sono tenuti a fare i cittadini-persone fisiche.

In questa sede riprendiamo l'argomento per svilupparlo attraverso un approfondimento analitico, che aiuti non soltanto a comprendere le pratiche di *corporate citizenship* su basi concettuali solide, ma anche a mettere a fuoco direzioni di intervento coerentemente orientate. In una prospettiva di scienza sociale *pubblica* (Burawoy, 2005), ci rivolgiamo non solo alla comunità scientifica interessata al tema ma anche (e soprattutto) alla comunità dei cosiddetti *practioner* e dei *policy-maker* che si impegnano nel declinare operativamente una nozione complessa e articolata come quella di *cittadinanza*.

D'altro canto, il concetto di cittadinanza è anche uno strumento euristico di ampia portata, utile per comprendere le trasformazioni dei processi socio-economici: quelle avvenute, quelle *in fieri* e quelle possibili. Come sottolinea lo storico del diritto Pietro Costa, la cittadinanza costituisce un prezioso strumento di ricerca per l'analisi del sistema politico e delle sue trasformazioni,

individuando “le coordinate che definiscono la posizione, le pretese, i successi [e gli insuccessi] dell’individuo nei confronti delle istituzioni” (Costa, 1994: 50). In questa visione il discorso della *corporate citizenship* è decisivo per comprendere il rapporto fra le imprese e il proprio intorno sociale: un rapporto che è definito, da un lato, attraverso gli atti (e gli atti mancati) delle imprese nello spazio sociale; dall’altro lato, dal quadro di attribuzioni e di vincoli che gli ordinamenti (sociali e giuridici) pongono all’azione delle imprese.

Per facilitare l’interpretazione delle direzioni di intervento e la regolazione delle pratiche di cittadinanza d’impresa proponiamo quindi una procedura di analisi articolata su tre livelli.

Il primo livello riguarda le diverse dimensioni della cittadinanza, ovvero la cittadinanza come appartenenza, o affiliazione a un ordinamento e a una comunità politica; la cittadinanza come insieme di diritti e di doveri; la cittadinanza come partecipazione attiva, coinvolgimento su base volontaria e paritaria. Il secondo livello concerne l’orientamento e le finalità dei dispositivi di cittadinanza (siano essi regole o azioni volontarie). Si tratta chiaramente di elementi molto variabili nello spazio e nel tempo, molto soggetti alle trasformazioni del discorso sociale. Qui faremo riferimento agli obiettivi riassunti – almeno nella loro versione *mainstream* – nel costrutto di *sostenibilità* e, in particolare, con l’acronimo ESG<sup>1</sup>, che fa riferimento alla sostenibilità ambientale, a quella sociale e a quella della *governance* delle imprese. Il terzo livello, infine, riguarda le visioni e le concezioni di organizzazione che si adottano: le quali condizionano in maniera decisiva il modo in cui la cittadinanza, in tutte le sue dimensioni, è concepita e praticata.

Nelle nostre intenzioni, all’esito di questa analisi emergerà non soltanto la ricchezza analitica del costrutto di cittadinanza, ma anche la necessità di trattare questo concetto come tutti i concetti complessi: ovvero, considerando di volta in volta le sue diverse dimensioni, come presupposto indispensabile per qualsiasi

---

<sup>1</sup> Coniato nel 2004 con il Rapporto “*Who cares wins*” dell’ONU, quest’acronimo è stato consacrato soprattutto nel secondo e nel terzo decennio del nuovo secolo, sino alla Direttiva europea “CSRD” del 2022 (UE 2022/2464), che pone per le imprese europee obblighi e standard di rendicontazione delle informazioni ambientali, sociali e di *governance*.

operazionalizzazione, sia sul piano della ricerca, sia sul piano dell'argomentazione manageriale o politica.

### **Le dimensioni della cittadinanza**

La complessità del concetto di cittadinanza deve essere misurata anzitutto sul piano dei significati del termine stesso, che si sono stratificati nel corso del tempo, per effetto di interpretazioni collegate a specifiche congiunture politiche e a specifiche tradizioni filosofico-politiche.

Il concetto di "cittadinanza" ha radici etimologiche che riconducono al termine *civis*. L'origine è indeuropea, e rimanda all'idea dell'insediarsi (Cortellazzo *et al.*, 1999: 346). Si tratta, dunque, di una nozione che connette strettamente lo spazio fisico alla sua regolazione normativa, individuando – tanto nel linguaggio giuridico quanto nel linguaggio comune – una condizione che conferisce diritti politici esercitabili entro un determinato ordinamento, insieme agli obblighi che ne derivano (EDE, 1990: 271). Il termine allude quindi a una doppia dimensione: da un lato, l'appartenenza formale di un individuo a uno Stato, che implica pratiche di acquisizione o perdita dello status; dall'altro lato, l'insieme delle implicazioni normative di tale appartenenza, sia in termini di diritti sia di doveri, inclusi quelli relativi alla partecipazione politica.

Il tema della cittadinanza è intrinsecamente connesso all'idea stessa di organizzazione politica. Dall'antichità a oggi la riflessione sul modo in cui si determina l'accesso alla comunità politica – e il suo vissuto – è sempre stata centrale: essa ha posto in rilievo i diritti e i doveri dei membri, i criteri di inclusione ed esclusione, le forme di appartenenza, le logiche di differenziazione. Nella tradizione occidentale, le scienze politiche, giuridiche, storiche, filosofiche, sociologiche e antropologiche hanno lungamente investigato le condizioni che hanno permesso l'emergere della cittadinanza in chiave antica e moderna, nonché le modalità attraverso cui essa è stata esercitata, mettendo in luce il suo carattere intrinsecamente polisemico (tra le tante letture storiche ricordiamo Heater, 2004).

La prima dimensione fondamentale del concetto di cittadinanza è dunque quella dell'appartenenza - o affiliazione - a un'entità politico-istituzionale, ovvero il nesso che si istituisce tra individuo e ordinamento. Ogni Stato definisce specifici criteri per riconoscere questa appartenenza, distribuiti lungo l'asse che va dallo *ius soli* (la cittadinanza attribuita in base al luogo di nascita) allo *ius sanguinis* (attribuita in base alla discendenza), includendo diverse formule miste che prevedono anche la possibilità di acquisizione successiva alla nascita. Questa dimensione non è affatto secondaria: rappresenta infatti una preconditione fondamentale per l'intervento regolativo degli Stati moderni e incide profondamente - talvolta drammaticamente - sulla vita degli individui. Dato che i progetti di cittadinanza più consolidati sono storicamente radicati nello Stato-nazione, essa produce effetti di inclusione ma anche di esclusione, che sono stati definiti come una "forma di tirannia" (Walzer, 1983/1987: 71), e che tali si presentano soprattutto quando è massima l'asimmetria tra la mobilità garantita ai capitali e alle merci e quella consentita alle persone fisiche.

La seconda dimensione, strettamente connessa alla prima, riguarda il contenuto politico-giuridico della cittadinanza. Guardando dal punto di vista dei cittadini, la cittadinanza può essere interpretata come una cornice teorica e normativa attraverso cui comprendere - e, eventualmente, rivendicare - l'estensione progressiva di diritti e doveri, un processo che si è sviluppato dall'Illuminismo al Novecento. Il lavoro di T.H. Marshall rappresenta ancora oggi una pietra miliare in questo senso, con la sua articolazione della cittadinanza in tre fasi: i "diritti civili" del XVIII secolo, i "diritti politici [...] del secolo diciannovesimo" e i "diritti sociali [...] del XX secolo" (Marshall, 1950/1976: 30). Sulla scia della riflessione sul progressivo miglioramento della condizione dei cittadini, sul riconoscimento di nuovi diritti e sulla tendenza (oggi più auspicata che reale) a svincolare la cittadinanza dal territorio promuovendola come diritto universale, si sono collocati numerosi contributi più o meno recenti, come quelli di Zincone (1992), Lockwood (1996) e Nussbaum (2000).

La terza dimensione riguarda l'aspetto pratico dell'agire civico. È una dimensione connessa alla tradizione giacobina, notoriamente poco valorizzata

dal pensiero liberale per la sua radicalità e per le forti istanze partecipative che comporta. Tuttavia, alcuni tratti di questa impostazione sono stati recuperati, nel corso del secondo Novecento, da orientamenti teorici che hanno inteso contrastare l'affermazione del paradigma neoliberale. Un riferimento significativo, in questo senso, è il filone neo-comunitarista statunitense, con Michael Walzer tra i suoi esponenti principali. Egli propone una visione della cittadinanza che tiene insieme la titolarità di diritti individuali (di matrice liberale) e la partecipazione attiva alla comunità (di matrice comunitarista), concepita come un insieme di prerogative ma anche di responsabilità (Walzer, 1989). Negli ultimi decenni, la crisi dei sistemi partitici, il declino della democrazia rappresentativa e l'erosione del *welfare* hanno favorito l'emergere di una "svolta partecipativa" (*participatory turn*; Saurugger, 2010), fondata sull'idea che il cuore della cittadinanza risieda nella capacità dei cittadini di auto-organizzarsi. In tale visione, la cittadinanza si configura non tanto come un possesso, ma come una pratica. Mentre nel comunitarismo liberale l'attività civica si esprime soprattutto nell'esercizio della *voce* collettiva, nel comunitarismo partecipativo essa si traduce in attivismo, cioè in una propensione a sfidare le logiche istituzionalizzate per introdurre innovazione sociale: in questa interpretazione la cittadinanza tende quindi a coincidere con l'azione collettiva diretta. Abbiamo osservato (Neri, Salento, 2024: 50) che proprio la dimensione dell'*agire civico* sembra essere quella che ha maggiormente influenzato il discorso della *corporate citizenship*, di volta in volta modulata come "specchiata condotta del buon cittadino" (versione debole), come "partecipazione attiva alla vita del contesto sociale" (versione impegnativa), o anche come "attivismo sociale e territoriale" (versione forte).

Queste tre componenti della cittadinanza, pur avendo una relativa indipendenza, sono evidentemente collegate tra loro, presentando un rapporto di reciproca influenza: a seconda del modo con cui si interpretano, si integrano e si declinano operativamente, esse danno luogo a una specifica concezione di cittadinanza, in termini più o meno individualistici o comunitari; più o meno propensi ad accettare vincoli eteronomi o a rivendicare autonomia.

### **Gli ambiti di attività della cittadinanza in campo economico-organizzativo**

Le radici culturali con cui si affronta prevalentemente in ambito economico-organizzativo la questione del ruolo dell'impresa nella società possono essere rinvenute nel dibattito che si sviluppa in ambito anglosassone e statunitense all'inizio del XX secolo e fino alla grande depressione, quando gruppi di interessi diversi – tra questi, organizzazioni sindacali e autorità morali in particolare – esercitarono per la prima volta, formalmente, modalità di pressione democratica alle quali il mondo imprenditoriale è stato obbligato a reagire concretamente, spesso con attività filantropiche e iniziative di assistenza a carattere paternalistico (Morri, 2007; Nigro-Petracca, 2016). Negli anni 1930 si ripropone la questione dell'identificazione dell'interesse sociale dell'impresa (indicativo è il lavoro dei giuristi Berle e Means del 1932 e di Dodd, nello stesso anno), ma è dal secondo dopoguerra che si è cercato di dar conto del ruolo responsabile dell'impresa nella società, affidandosi alle nozioni di responsabilità sociale d'impresa (RSI; *corporate social responsibility*, CSR, la cui introduzione è spesso fatta risalire alla definizione di Bowen, 1953 e a quella di Drucker, 1954), di *corporate social responsiveness*<sup>2</sup> (CSR2; Ackerman 1973, Sethi 1975, Ackerman-Bauer 1976), di *corporate social performance*<sup>3</sup> (CSP; Wartick e Cochran 1985; Wood, 1991) ed infine di cittadinanza d'impresa (*corporate citizenship*, CC)<sup>4</sup>. Queste proposte concettuali, nel corso del tempo, hanno prevalentemente cercato legittimazione nella teoria dell'agenzia (Jensen, Meckling, 1976), in quella (neo-) istituzionalista (Williamson 1975, 1986, Grossman e Hart 1986, Teubner 1988) e soprattutto in quella che ad esse si ispira più o meno esplicitamente: la teoria degli *stakeholders* (i cosiddetti portatori d'interesse) che ha avuto in Freeman (1984; Freeman-Evan, 1990) il più affermato sostenitore e ha contribuito a “spostare” il fondamento etico del comportamento dell'impresa oltre la necessità di proteggere l'investimento degli azionisti<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Il termine si potrebbe tradurre *come capacità di reazione dell'impresa alle pressioni sociali*.

<sup>3</sup> Anche la CSP è raramente tradotta nella nostra lingua: ci si riferisce con sfumature differenti, alla prestazione sociale dell'impresa.

<sup>4</sup> Per una rassegna sulle origini della cittadinanza d'impresa si rimanda a Neri-Pompa (2024).

<sup>5</sup> Per un'analisi della teoria degli *shareholders* si rimanda a Cassidy, 2009.

Qualsiasi attività d'impresa – quindi qualsiasi attività a carattere economico – può potenzialmente essere rappresentativa del suo ruolo sociale, ed essere quindi ricondotta alla sua espressione di cittadino responsabile. Sulla spinta che negli ultimi venti anni si è sviluppata sul fronte della sostenibilità, la riflessione sull'idea di *impresa come cittadino* si è però fortemente ancorata alla volontà/capacità delle imprese di dimostrarsi *sostenibili*, da più punti di vista. L'ambito della responsabilità dell'impresa – e quindi anche della cittadinanza d'impresa – è stato cioè gradualmente esteso, almeno nelle concettualizzazioni, fino ad includere l'ambiente naturale e le sue interazioni con la collettività, orientando l'attività secondo il principio della *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997): creazione di valore economico, ambientale e sociale. Diversi studi (ad esempio: Park *et al.*, 2023) dimostrano d'altra parte che i concetti di CC e sostenibilità d'impresa (ESG), insieme al concetto di CSR, benché in principio siano caratterizzati in modo differente, di fatto sono utilizzati con riferimento a pratiche simili o sovrapponibili, cosicché essi sono spesso considerati sinonimi. Sebbene il concetto di cittadinanza d'impresa abbia un'estensione più ampia, che include il costrutto di *sostenibilità* e sottolinea il rilievo delle questioni organizzative e della regolazione (giuridica e organizzativa)<sup>6</sup>, riteniamo sia quindi giustificato distinguere gli ambiti d'attività dell'impresa come cittadino utilizzando la classificazione più spesso adottata nella teoria e nella prassi: quella cosiddetta E-S-G, che distingue cioè tra sfera ambientale (la E sta per *environment*), sociale (S-*social*) e sfera di governo dell'impresa (G-*governance*)<sup>7</sup>.

In altri termini, pur consapevoli che le differenze esistenti tra i costrutti di *Corporate Citizenship* e ESG non permetterebbero in alcun modo che essi possano

---

<sup>6</sup> Si veda anche il citato lavoro di Park e colleghi 2023: 9.

<sup>7</sup> L'adozione dell'acronimo ESG è abbastanza recente, essendo stato utilizzato diffusamente solo dagli anni Duemila: si fa infatti risalire la sua introduzione al 2004, nell'ambito del *Global Compact Report* delle Nazioni Unite. Il contesto è inizialmente quello della finanza sostenibile, associata alla questione degli investimenti etici, il cui sostegno è divenuto parte integrante del piano 2030 delle Nazioni Unite che contiene i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable development goals, SDGs*), proposto nel 2015. Ciò che possiamo definire come un "movimento ESG", si è poi sviluppato in un complesso "ecosistema" di eterogenee metriche, fonti di dati e *rating* che necessitano di un'adeguata interpretazione per essere utilizzati in modo appropriato (Eccles *et al.* 2019: 576).

essere confusi<sup>8</sup>, proponiamo di approssimare gli *ambiti di intervento* della cittadinanza d'impresa utilizzando l'articolazione adottata in merito alla sostenibilità d'impresa (e che appunto distingue tra le dimensioni ambientale, sociale e di *governance*) al fine di sfruttare i vantaggi in termini di operazionalizzazione che questa scelta comporta, in particolare in termini di standardizzazione/misurazione e comunicazione/comprendimento del concetto.

Come si è osservato per la dimensione riguardante i caratteri generali della cittadinanza (affiliazione, status, azione civica), anche gli ambiti in cui si esprimono le attività d'impresa (ambientale, sociale, di *governance*) e che ne definiscono il ruolo di cittadino più o meno responsabile hanno delle interferenze reciproche. Allo stesso modo, la focalizzazione delle attività in un ambito o in un altro (ad esempio l'ambito del risparmio energetico; oppure quello connesso alle questioni DEI<sup>9</sup>; o quello delle forme di partecipazione organizzativa) esprime la tendenza a interpretare la cittadinanza e la responsabilità in termini più o meno "tecnico-scientifici", più o meno oggettivabili e misurabili, più o meno duraturi.

### **Concezioni di organizzazione e cittadinanza d'impresa**

Per completare l'analisi delle concrete forme di attuazione della cittadinanza d'impresa è necessario chiarire da dove si sceglie di osservare i caratteri e gli ambiti di espressione della cittadinanza; ovvero il punto di vista che si adotta per collocare l'analisi stessa.

Questo chiarimento può avvalersi della concettualizzazione proposta da Maggi (1984/1990: 179-190; 2003/2016: Livre I: 28-34) in riferimento alle concezioni di azione sociale e organizzazione, sulla base di una solida argomentazione a carattere filosofico-epistemologico.

Secondo questa concettualizzazione, nell'arco del tempo le molteplici tradizioni di pensiero delle scienze sociali possono essere riconosciute come confluenti in tre fondamentali alternative di studio e intervento: quella - a carattere oggettivista, strutturalista, implicante razionalità *ex-ante* - che ha come

---

<sup>8</sup> Sulla distinzione tra i differenti concetti, si rimanda al contributo di Neri-Pompa, 2024.

<sup>9</sup> Cioè Discriminazione, Equità, Inclusione.

punto di vista prevalente la logica predeterminabile del *sistema*; quella – a carattere soggettivista – che si concentra sulle forme contestuali di costruzione sociale e quindi sulla imprevedibile (e quindi non preordinabile) emergenza del sociale dalle *pratiche* degli attori; infine, quella che concepisce i fenomeni socio-organizzativi in termini di *processi* (non reificabili) di azioni e decisioni, orientabili secondo razionalità limitata e intenzionale.

Secondo questa tripartizione, anche i fenomeni che si possono concepire entro il costrutto di cittadinanza d'impresa (come tutti i fenomeni socio-organizzativi) possono essere studiati, alternativamente, in termini di sistema (strutture e procedure), di dinamiche soggettive e costruzione di senso, di processi d'azione non reificati (Neri-Salento, 2024). La necessità di orientarsi secondo *una* delle visioni ha evidentemente conseguenze significative: ad esempio, imprime una tensione più o meno prescrittiva, normativa (o, al limite, deterministica) nei confronti delle attività identificate; supporta l'adozione, o il rifiuto, di strumenti di indagine e intervento formalizzati; asseconda una maggiore o minore propensione a utilizzare criteri di misura e valutazione più o meno standardizzati.

### **Il metodo di analisi**

Lo schema analitico che abbiamo proposto può essere impiegato tutte le volte in cui si voglia comprendere non soltanto la portata delle pratiche, o dei progetti, esplicitamente “dedicati” alla *corporate citizenship*; ma anche, in generale, il portato sociale e ambientale – con le sue connotazioni morali e politiche – dell'agire delle imprese: un agire sempre immerso nello spazio sociale, e sempre denso di implicazioni ambientali. Così come la responsabilità sociale delle imprese non coincide con la semplice osservanza (più o meno sostanziale) delle pratiche convenzionali di *Corporate Social Responsibility*, la cittadinanza delle imprese non è *solo* l'insieme dei progetti e delle pratiche di *Corporate Citizenship*.

In linea di pura astrazione, lo spazio dell'agire delle imprese in quanto cittadini, secondo lo schema che abbiamo proposto, si può individuare come definito dalle 27 intersezioni possibili fra tre concezioni della cittadinanza

(appartenenza, status, azione civica), tre ambiti d'azione (ambiente, società, *governance*), tre concezioni dell'organizzazione (oggettivista, soggettivista, processuale), come illustrato nella seguente figura (1):

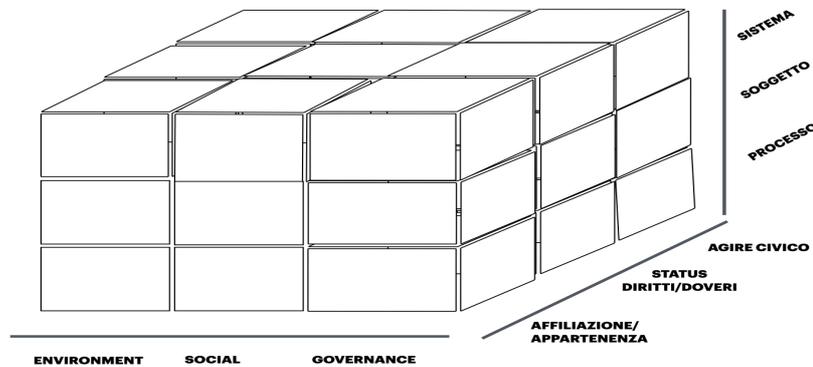


Figura 1: Le dimensioni della cittadinanza d'impresa.

Al di là di qualsiasi logica combinatoria, lo schema di analisi qui proposto consente di esplicitare in maniera consapevole i caratteri dell'agire imprenditoriale, tutte le volte in cui lo si voglia considerare e tematizzare *sub specie civitatis*, ovvero nei termini della cittadinanza d'impresa.

A) L'aspetto probabilmente più semplice e intuitivamente afferrabile è quello che riguarda *l'ambito di azione*. Bisogna rilevare che, di fatto, non è semplice isolare gli aspetti "sociali" da quelli "ambientali". In quanto agire *situato*, l'agire delle imprese ha sempre, necessariamente, implicazioni sociali e ambientali. Ciò non toglie che, quando si definiscono intenzionalità, o quando se ne valutano gli esiti, questi due ambiti possano essere mantenuti analiticamente distinti. Più difficile è circoscrivere l'ambito di azione che, nell'acronimo ESG, è indicato dalla lettera G: il costrutto di *governance* non è omologo a quello di *ambiente* e a quello di *società*: più che un ambito di azione, il termine *governance* individua il regime decisionale, che certamente influisce sulla capacità delle imprese di sviluppare un agire denso, sotto il profilo della responsabilità ambientale e sociale. Ad ogni modo, ogni intervento capace di rendere la *governance* più *eterarchica* (Stark 2009) – ovvero più capace di prendere in conto interessi e ordini di valore diversi, nei processi decisionali – incrementa potenzialmente la possibilità di rispondere ad

aspettative di ordine sociale e ambientale. Così, se si suppone ad esempio di avere a che fare con un programma di introduzione di *smart working*, ci si può domandare se gli obiettivi siano più coerenti con questioni di ordine ambientale (connessi, per esempio, al minor consumo di Co2 per minori trasferimenti dei lavoratori o minori costi energetici in generale), o con questioni di ordine sociale (correlati alla questione del bilanciamento vita-lavoro), oppure se il programma emerga da scelte assunte in un quadro di *governance* eterarchica, con un'ispirazione di democrazia industriale, ponendo quindi l'attenzione in particolare sulla dimensione organizzativa dell'iniziativa<sup>10</sup>.

B) Quanto alla *concezione di agire organizzativo*, di volta in volta si potrà valutare quanto gli interventi adottino una logica sistemica-oggettivista, che si affida ad esempio a modalità di indagine, progettazione, misurazione e controllo di tipo socio-tecnico (ancora oggi indicate nella teoria e nella prassi come *mainstream* tecnico-organizzativo); quanto optino per una prospettiva interazionista-soggettivista, che fa perno sulla logica degli attori sociali coinvolti, cercando ad esempio di far emergere, con una strumentazione etnografica, i processi di costruzione di senso che in quel particolare contesto "attivano" e istituzionalizzano l'idea di cittadinanza; quanto, infine, scelgano una prospettiva processuale, con un'intenzionalità non determinista, e quindi concettualizzando i vincoli in termini di costrittività (Maggi 1984/1990: 139-158), le interdipendenze in termini di figurazioni (Elias, 1939/1990) e i processi di progettazione, adozione, uso della tecnologia in termini non deterministi (Masino-Zamarian, 2003).

Per riprendere l'esempio del programma di *smart working*, questa riflessione renderà evidente i presupposti delle scelte organizzative, enfatizzando, alternativamente, l'impostazione che proceduralizza in modo più o meno organicista le modalità di esecuzione, controllo e valutazione del lavoro a distanza, prendendo a riferimento i criteri usuali di progettazione

---

<sup>10</sup> Con riferimento alle differenti interpretazioni, motivazioni, risultanze delle politiche di *smart working* si è sviluppata una vastissima letteratura. Ad esempio, Moreo e colleghi (2023) mettono proprio a confronto l'idea di *smart working* come innovazione sociale rispetto a quella di innovazione organizzativa.

organizzativa, oppure la tendenza a mettere al centro dell'indagine i bisogni, le percezioni, le esperienze soggettive e la cultura che da questi elementi emergerebbe. Infine, ci si potrà affidare a una visione processuale, non entitaria del *programma smart working* (a sua volta ispirato da una interpretazione reificata della tecnologia) ed analizzare le scelte tecniche e strutturali in coerenza con quelle di obiettivo, valutando quindi i gradi di congruenza tra le componenti analitiche dei processi che caratterizzano i programmi stessi di *smart working*<sup>11</sup>.

C) Infine, si dovrà riconoscere a quale *carattere della cittadinanza* si collega il programma di azione. In particolare, l'alternativa è fra un'azione orientata a promuovere la conformità dell'azione ai principi dell'ordinamento, identificando in modo consapevole a quale "pacchetto" di diritti/doveri riferirsi – ad esempio promuovendo l'adesione dell'impresa agli obblighi di solidarietà sociale a cui fa riferimento l'art. 2 della Costituzione italiana, oppure ai principi di promozione del lavoro e della dignità dei lavoratori a cui si riferiscono gli artt. 4 e 36 della Carta costituzionale – e un'azione orientata in maniera prettamente volontaristica, concepita in termini di concessione, ed eventualmente più finalizzata a un guadagno reputazionale o ad altre forme di remunerazione simbolica. Alla prima alternativa si collega anche la capacità delle imprese di riconoscere la cittadinanza in termini di appartenenza: preoccuparsi di costruire una cittadinanza d'impresa in termini non meramente volontaristici implica anzitutto rimediare alla disconnessione che le grandi imprese hanno sistematicamente cercato, e tuttora cercano, rispetto agli ordinamenti giuridici (nazionali e internazionali), in particolare per quel che riguarda la regolamentazione del lavoro, del fisco e dell'ambiente.

Per tornare ancora all'esempio di un programma di introduzione di *smart working*, una pratica di cittadinanza come adesione ai principi ordinamentali tenderà, ad esempio, a mettere in primo piano le finalità di promozione della qualità e della dignità del lavoro; una pratica volontaristica, invece, potrà ad

---

<sup>11</sup> Una riflessione sul fenomeno *smart working*, contenente una critica all'impostazione oggettiva-deterministica dominante è proposta in Neri, 2017.

esempio concepire l'accesso allo *smart working* come uno strumento di *satisfaction* delle cosiddette "risorse umane".

Come abbiamo osservato, questo schema analitico può rispondere a un obiettivo di comprensione, ma anche a obiettivi di progettazione o di governo dei processi di azione e quindi facilitare l'analisi di progetti consolidati così come orientare l'introduzione di nuovi programmi. Naturalmente, i tipi individuati da questa costruzione analitica sono tipi *ideali*, che empiricamente non si riscontrano in forma "pura". Così, quanto all'ambito delle pratiche, fra gli interventi di tipo E(conomic), S(ocial) e G(overnance) il confine non è netto e le aree di sovrapposizione sono molto ampie; così come, sul piano delle dimensioni della cittadinanza, non è dato trovare una pratica di cittadinanza intesa come azione civica che non sia agita con un qualche (sia pur implicito) riguardo per il quadro delle regole eteronome, cioè del complesso dei diritti e dei doveri che fanno capo all'impresa.

Nondimeno, riteniamo che si possa (e sia utile) identificare per ogni attività/intervento la sua "composizione analitica" e l'eventuale prevalenza di alcuni elementi della tipologia. E ciò perché un'analisi siffatta aiuta non soltanto a individuare gli orientamenti delle pratiche rispetto alle tre dimensioni della cittadinanza, ma anche a valutarne la coerenza reciproca. Ad esempio, un intervento di cittadinanza ispirato a finalità di ordine S(ocial) trova scarsa coerenza nell'adozione di una postura radicalmente funzionalista: l'attenzione per le dinamiche sociali richiede di adottare un punto di vista processuale ed eterarchico, in grado di prendere in conto interessi e ordini di valore differenti, piuttosto che andare in cerca della mera *social acceptance* per interventi predeterminati.

Tornando all'esempio dello *smart working*, nella Figura 2 si ipotizza (con la lettera X) un intervento ispirato prevalentemente da una logica processuale, caratterizzato per lo più dalla ridefinizione di assetti di *governance*, finalizzato soprattutto all'osservanza di regole eteronome, ovvero a un quadro di diritti e di doveri. Si può d'altra parte ipotizzare un intervento (la cui collocazione tipologica è indicata con una circonferenza nella stessa figura) giustificato

innanzitutto per le sue favorevoli implicazioni ambientali (ad esempio in relazione ai minori spostamenti dei lavoratori e quindi alla riduzione di CO<sub>2</sub>), programmato con l'idea di rinforzare il senso di appartenenza ad un determinato territorio (perché ad esempio particolarmente sensibile alla questione ambientale, anche in termini di regolamentazione) e implementato con l'impostazione tipica del disegno organizzativo, eventualmente ispirato dalla logica sistemica, funzionalista, che costituisce ancora oggi il mainstream organizzativo<sup>12</sup>.

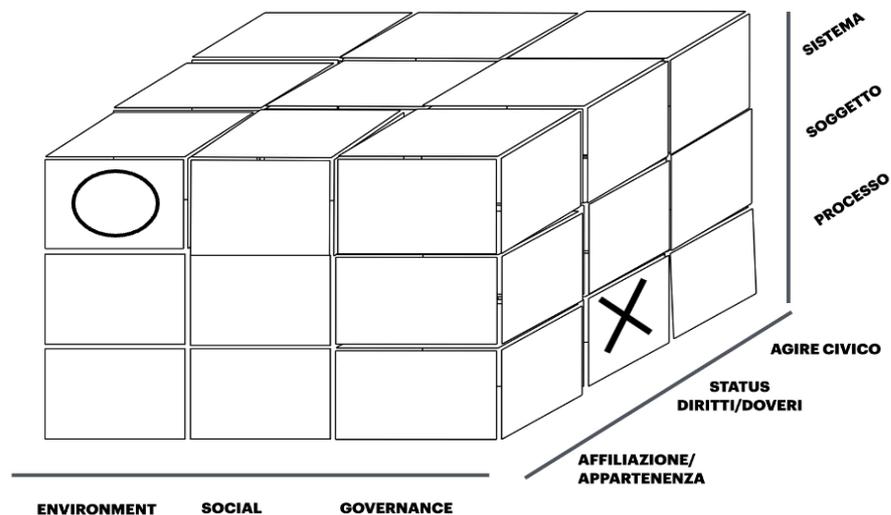


Figura 2: L'esempio del programma di *Smart Working*.

### Conclusioni e limiti della proposta d'indagine

Siamo convinti che “prendere sul serio” la questione della cittadinanza d'impresa comporti, stante lo stato dell'arte di teoria e prassi, lo sforzo di affrontare due questioni.

<sup>12</sup> Una breve *review* delle questioni riguardanti la progettazione del cosiddetto *lavoro agile*, in particolare relative alla telelavoratività, è contenuto nel lavoro curato da T. Torre (2022), con il contributo di numerosi studiosi di organizzazione.

La prima questione riguarda il chiarimento dell'oggetto di indagine, l'affinamento delle categorie analitiche utili per l'indagine stessa, la conseguente riflessione sulla coerenza metodologica ed epistemologica che la deve caratterizzare. Spesso le proposte di analisi e intervento non approfondiscono tale questione, concentrandosi prevalentemente sull'aspetto di misurazione o su quello della rendicontazione a fini di comunicazione esterna.

Crediamo che lo schema di analisi proposto sia utile a chiarire gli aspetti indicati e possa contribuire alla trattazione consapevole del tema, obblighi studiosi e dirigenti a farsi le domande giuste per affrontare un argomento delicato e complesso, che non consente trattazioni banalizzate e semplificate.

La seconda questione riguarda il piano della cittadinanza d'impresa che definiamo politico. Rispetto alle formulazioni più diffuse – come quelle citate di RSI, CSR e CSP – se è intesa nel suo significato più pieno (come ci si propone in questo contributo) la *corporate citizenship* mette in primo piano la relazione esistente tra regolazione organizzativa e regolazione giuridica. Lo studio di questa relazione obbliga a problematizzare l'ipotesi del mercato "efficiente" come dispositivo in sé adeguato a produrre il bene comune; ipotesi a cui si accorda l'idea che il volontarismo imprenditoriale sia sufficiente a correggerne eventuali insufficienze.

Un lavoro analitico sulla cittadinanza d'impresa – riteniamo – può aiutare a sgombrare il campo da utilizzi strumentali della retorica della cittadinanza e a individuare le forme di contratto sociale più coerenti con una *costituzione* economica democratica, all'altezza delle sfide del presente, orientata alla produzione di benessere condiviso non meno che al perseguimento dell'efficienza economica.

## Riferimenti bibliografici

ACKERMAN R.W.

1973 How companies respond to social demands, *Harvard Business Review*, 51, 4: 88-98

ACKERMAN, R.W., BAUER, R. A.

1976 *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston: Reston Publishing Company.

BERLE A., MEANS G.,

1932 *The modern corporation and private property*, New Brunswick: Transaction Publishers; 1966 ed. it., *Società per azioni e proprietà privata*, Torino: Einaudi.

BOWEN H.R.

1953 *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.

BURAWOY M.

2005 For public sociology, *American Sociological Review*, 70, 1, 4-28.

CASSIDY J.

2009 *How markets fail*, New York: Farrar Strauss and Giroux.

CORTELLAZZO M., ZOLLI P. (EDS.)

1999 *Dizionario etimologico Zanichelli*, Bologna: Zanichelli.

COSTA P.

1994 *La cittadinanza: un tentativo di ricostruzione archeologica*, in D. Zolo (Ed.), *Cittadinanza*, Roma-Bari: Laterza.

DODD E.M.

1932 For whom are corporate managers trustees, *Harvard Law Review*, 45: 1148-1149.

DRUCKER P.F.

1954 *The practice of management*. New York: Harper & Row.

ECCLES R.G., LEE L.E., STROEHLE J.C.

2019 The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD, *Organization & Environment*, 33, 4: 575-596.

EDE – ENCICLOPEDIA DEL DIRITTO E DELL'ECONOMIA

1990 *La nuova enciclopedia del diritto e dell'economia*, Milano: Garzanti.

ELIAS N.

1939 *Die Gesellschaft der Individuen*, Frankfurt: Suhrkamp; 1990 ed. it., *La società degli individui*, Bologna: Il Mulino.

ELKINGTON J.

1997 *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Oxford: Capstone.

FREEMAN R.E.

1984 *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

FREEMAN R.E., EVAN W.M.

1990 Corporate governance: A stakeholder interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19: 337-359.

GROSSMAN S., HART O.

1986 The costs and benefit of ownership: A theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 94: 691-719.

HEATER D.

2004 *A brief history of citizenship*, Edinburgh: Edinburgh University Press.

JENSEN M.C., MECKLING W.H.

1976 Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4: 305-360.

LOCKWOOD D.E.

1996 Civic integration and class formation, *British Journal of Sociology*, 47: 531-550.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

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

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artefacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting With Computers*, 15, 5: 693-707.

MARSHALL T.M.

1950/1976 *Citizenship and social class and other essays*, Cambridge: Cambridge University Press; 1976 ed. it., *Cittadinanza e classe sociale*, Torino: UTET.

MOREA D., BASILE G., BONACCI I., MAZZITELLI A.

2023 Smart working as an organisational process or as a social change? An Italian pandemic experience, *Employee Relations: The International Journal*, 45, 3: 677-703.

MORO G.

2020 *Cittadinanza*, Milano: Mondadori

MORO G., ALFONSI C.R., AMICONI E., COLLETTI A., CRISI M., FRESU M., MORELLI M., ROSSETTI F., RUFFA M., SALZANO R.

2022 *La cittadinanza in Italia, una mappa*, Roma: Carocci.

MORRI L.

2007 *C'era una volta l'America... Una nota sulle origini della responsabilità sociale d'impresa*, in Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F. (Eds.), *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*: 106-107, *Sociologia del lavoro*, Milano: Franco Angeli.

NERI M. (ED.)

2017 *Smart working: una prospettiva critica*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NERI M., POMPA L. (EDS.)

2024 *Cittadinanza d'impresa. Concezioni, teorie, metodi*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NERI M., SALENTO A.

2024 *Cittadinanza d'impresa: una nozione utile?* in Neri M., Pompa L. (Eds.), *Cittadinanza d'impresa. Concezioni, teorie, metodi*: 38-62, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

NIGRO C., PETRACCA M.

2016 *La corporate social responsibility: Dalle origini all'approccio situazionista*, Torino: Giappichelli.

NUSSBAUM M.

2000 *Women and human development. The capabilities approach*, Cambridge: Cambridge University Press; 2001 ed.it., *Diventare persone. Donne e universalità dei diritti*, Bologna: il Mulino.

PARK J.G., PARK K., NOH H., KIM Y.G.

2023 Characterization of CSR, ESG, and corporate citizenship through a text mining-based review of literature, *Sustainability*, 15, 5: 3892.

SAUREGGER S.

2010 The social construction of the participatory turn: The emergence of a norm in the European Union, *European Journal of Political Research*, 49, 4: 471-495.

SETHI S.P.

1975 Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, *California Management Review*, 17: 58-64.

STARK D.

2009 *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*, Princeton: Princeton University Press.

TEUBNER G.

1988 Enterprise corporatism: New industrial policy and the essence of the legal person, *The American Journal of Corporative Law*, 36, 1: 130-155.

TORRE T. (ED.)

2022 Il futuro del lavoro si chiama "smart working"? Riflessioni e prospettive, *Prospettive di Organizzazione*, 20,  
<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/il-futuro-del-lavoro-si-chiama-smart-working-riflessioni-e-prospettive>

UNITED NATIONS

2004 *Who cares wins: Connecting the financial markets to a changing world?*  
[https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Financial\\_markets/who\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf)

2015 *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development.*  
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

WALZER M.

1983/1987 *Spheres of justice. A defense of pluralism and equality*, New York: Basic Books; 1987 ed.it., *Sfere di giustizia*, Milano: Feltrinelli.

1989 *Citizenship*, in Ball T., Farr J., Hanson R.L. (Eds.), *Political Innovation and Conceptual Change*: 211-218, Cambridge: Cambridge University Press.

WARTICK S.L., COCHRAN P.L.

1985 The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 10: 758-769.

WILLIAMSON O.

1986 *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press; 1988 ed. it., *Le istituzioni del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Milano: Franco Angeli.

WOOD D.J.

1991 Corporate social performance revisited, *The Academy of Management Review*,  
16, 4: 691-718.

ZINCONI G.

1992 *Da sudditi a cittadini*, Bologna: il Mulino.