

**CITTADINANZA D'IMPRESA
CONCEZIONI, TEORIE, METODI**

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

EDITED BY MASSIMO NERI AND LEONARDO POMPA

Abstract

The notion of citizenship is critical in our times, crucial for understanding social dynamics and the health of democracies. Relevant among these orientations is the social behavior of enterprises, and their attitude toward the context of relationships, more or less extensive, in which they operate. This ebook proposes a reflection on *corporate citizenship* carried out without uncritically indulging towards dominant thinking. The mainstream logic, in fact, tends to be apologetic when it focuses on the managerial actions of citizenship, their effects, and the alternatives for reporting on them. Likewise, it is an approach that also expresses little awareness when it focuses on the epistemological and moral dimensions that inspire organizational phenomena. This ebook has the ambition of providing a stimulus for discussion, both on the level of practices and on the level of purely political reflection.

Keywords

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

Cittadinanza d'impresa. Concezioni, teorie, metodi, Neri Massimo, Pompa Leonardo (Eds.).
Bologna: TAO Digital Library, 2024.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2024 degli autori

ISBN: 978-88-98626-37-3
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/8062>



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

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

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

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

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

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

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

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
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 – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di dicembre 2024
da TAO Digital Library – Bologna

**CITTADINANZA D'IMPRESA
CONCEZIONI, TEORIE, METODI**

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

EDITED BY MASSIMO NERI AND LEONARDO POMPA

Table of contents

MASSIMO NERI, LEONARDO POMPA, Introduzione	1
ILARIA BAGHI, ARIANNA LAZZINI, Cittadinanza d'impresa: origine, misurazione	3
LEONARDO POMPA, Etica e cittadinanza d'impresa nell'era digitale	20
MASSIMO NERI, ANGELO SALENTO, Cittadinanza d'impresa: una nozione utile?	38
Riferimenti bibliografici	63

Introduzione

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

Leonardo Pompa, Università di Modena e Reggio Emilia

Riflettere sul ruolo positivo che l'impresa può avere per la crescita e lo sviluppo corretto della comunità in cui opera non è mai stato così "di moda". La portata di questa riflessione è davvero molto ampia, coinvolgendo ogni ambito di azione/governo socio-economico: solo per riferirsi al nostro paese, si va dalla interpretazione dell'orientamento Costituzionale - in particolare dall'Art. 41 - alla valutazione delle scelte politiche, che si articolano al livello nazionale e sovranazionale, fino all'analisi delle dinamiche - sempre nuove/mai del tutto nuove - riguardanti le esternalità delle concrete quotidiane attività d'impresa e la loro regolazione organizzativa.

In questo testo si è scelto di affrontare la questione utilizzando come "centro di gravità" la nozione di *cittadinanza d'impresa*. È una scelta che consente (e impone) di confrontarsi con una delle questioni più scottanti che la nostra società sta affrontando, appunto la comprensione del significato di *cittadinanza*, ancorché in termini circoscritti all'esercizio d'impresa. Cittadinanza è un termine "nobile", con una secolare tradizione di utilizzo in ambiti e modalità differenti e che, associato al "fenomeno" realtà d'impresa, enfatizza l'opportunità dello studio "umanistico" di quest'ultima realtà.

Siamo quindi consapevoli che per affrontare adeguatamente la questione della cittadinanza d'impresa non si possano eludere altri temi: in altre parole, nel tematizzare l'*impresa-cittadino* - qualsiasi cosa si voglia intendere col termine - non si può non postulare l'idea di *uomo-cittadino d'impresa* e al contempo di *sistema economico-civico*.

Il nostro è quindi un tentativo parziale di approfondire l'argomento affrontandolo a livelli di analisi differenti. Abbiamo scelto di seguire "il mercato" e quindi di fornire una trattazione che ha inizio con le questioni di misura e definitorie, per poi concentrarsi sul piano teorico-epistemologico e politico-

morale, assecondando l'andamento della letteratura disponibile, andando quindi contro la logica che imporrebbe di riconoscere il piano valoriale del fenomeno studiato e comprenderne le alternative di indagine prima di passare al piano dell'intervento e della misurazione.

Il libro si compone di tre contributi: il primo approfondisce il tema degli strumenti di misura e di rendicontazione; il secondo offre degli spunti di riflessione sui possibili legami tra il tema della *cittadinanza* e la questione, del tutto emergente, della responsabilità digitale d'impresa; il terzo, infine, discute la cittadinanza d'impresa sul doppio livello delle scelte politico-morali di fondo e delle scelte epistemologiche-teorico-metodologiche.

Concludiamo, provocatoriamente, con una ulteriore questione, riguardante i percorsi didattici universitari: in quale ambito è opportuno insegnare argomenti come quelli riconducibili alla cittadinanza d'impresa? Nella misura in cui siamo convinti che temi come questi siano per loro natura interdisciplinari, perché rassegnarsi a circoscriverne l'insegnamento nei confini di discipline tecniche, come le discipline focalizzate su contabilità o marketing? Come si deve insegnare ciò che oggi è etichettato come *business ethic*? Perché non rimettere al centro lo studio della Teoria d'Impresa?

Cittadinanza d'impresa: origini, misurazione

Ilaria Baghi, Università di Modena e Reggio Emilia

Arianna Lazzini, Università di Modena e Reggio Emilia

Introduzione

Il presente contributo si propone di analizzare il tema della cittadinanza d'impresa definendone l'origine, le sue relazioni con la responsabilità sociale d'impresa e le modalità di misurazione.

Il concetto di cittadinanza d'impresa, seppur comparso per la prima volta in letteratura alla fine degli anni Cinquanta del Novecento ha iniziato a svilupparsi, come autonomo campo di studi, dagli anni Duemila, parallelamente al consolidamento degli effetti della globalizzazione (Waddock, 2008). In tale periodo iniziano a fiorire studi che affrontano la nozione di "cittadinanza" associandola alla dimensione politica (Wood, Logsdon, 2001) e considerando la stessa come concetto autonomo, seppur collegato al concetto più tradizionale di responsabilità sociale d'impresa (Altman, Vidaver-Cohen, 2000). Con la globalizzazione le imprese si trovano a operare sempre più frequentemente in un ambiente caratterizzato da livelli di complessità e turbolenza elevati, a rispondere ad aspettative crescenti, molteplici e a tratti contraddittorie, a operare in contesti e condizioni talvolta caratterizzati dal fallimento dello Stato o in situazioni di assenza dello Stato di diritto (Kruggel *et al.*, 2020; Scherer, Palazzo, 2008). In tale contesto alle imprese è richiesta una accorta e accurata gestione dell'influenza e delle relazioni che esse stesse hanno con il resto della società (Marsden, 2000), esercitando in tal modo la propria "cittadinanza d'impresa". Nonostante gli oltre vent'anni trascorsi dalla sistematizzazione del tema, ancora ampi appaiono gli spazi di dibattito in una tematica dai confini non ancora perfettamente definiti (Park *et al.*, 2023).

Nel presente contributo, dopo una breve panoramica sulle differenze e relazioni tra responsabilità sociale e cittadinanza d'impresa si indagheranno le origini del concetto di cittadinanza d'impresa al fine di comprendere quando e

come esso sia entrato nell'agenda del mondo economico e accademico. Sulla base di una rassegna della letteratura procederemo, poi, ad approfondire lo sviluppo della tematica al livello accademico, per concentrarci, infine, sull'analisi delle dimensioni e misurazione della sua percezione.

Responsabilità sociale d'impresa e cittadinanza d'impresa: differenze e relazioni

Nell'attuale contesto economico e sociale, le imprese non sono più viste esclusivamente come entità orientate al profitto. Cresce l'aspettativa che esse contribuiscano positivamente alla società e all'ambiente. In questo quadro si collocano due concetti chiave: la responsabilità sociale d'impresa (Lindgreen, Swaen, 2010) e la cittadinanza d'impresa (McIntosh *et al.*, 1998). Sebbene spesso utilizzati come sinonimi, essi presentano differenze sostanziali e complementari.

La responsabilità sociale d'impresa si riferisce all'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con gli *stakeholder* (Lindgreen, Swaen, 2010). Questa integrazione va oltre il semplice rispetto delle leggi e delle normative, spingendo le aziende ad adottare pratiche che promuovono uno sviluppo sostenibile. La responsabilità sociale d'impresa si concretizza attraverso iniziative come la riduzione dell'impatto ambientale, il miglioramento delle condizioni lavorative, e il sostegno a comunità locali (Carroll, 2015).

La cittadinanza d'impresa, o *corporate citizenship*, si concentra invece sull'idea che le imprese siano membri attivi della società con doveri e responsabilità simili a quelli dei cittadini (McIntosh *et al.*, 1998). Questo concetto implica una partecipazione attiva delle imprese nella vita pubblica e comunitaria, attraverso contributi filantropici, programmi di volontariato, e *partnership* con organizzazioni *non profit*. La cittadinanza d'impresa enfatizza la creazione di valore condiviso (Homer, 2022), in cui i benefici economici si accompagnano e non sono mai più importanti dei benefici sociali.

In particolare, le differenze tra responsabilità sociale d'impresa e cittadinanza d'impresa si manifestano principalmente in diversi orientamenti e finalità.

La responsabilità sociale d'impresa si concentra ed esprime principalmente sull'integrazione delle pratiche sostenibili nelle operazioni aziendali quotidiane. Copre aspetti come la gestione delle risorse naturali, l'etica del lavoro, e la trasparenza nelle operazioni (Carroll, 2015). La cittadinanza d'impresa, al contrario, si estende oltre le operazioni aziendali, abbracciando il ruolo proattivo dell'impresa nella società in qualità di cittadina che ha nella sua *mission* non solo la prestazione economica ma soprattutto il miglioramento del benessere collettivo (Homer, 2022; Maignan, Ferrell, 2000) attraverso, ad esempio, iniziative filantropiche, il coinvolgimento nelle questioni pubbliche e il sostegno alle comunità.

Anche le motivazioni intrinseche sono differenti. La responsabilità sociale d'impresa è spesso guidata dalla necessità di mitigare i rischi di una crisi (Han, Kim, 2019) e migliorare la reputazione aziendale (Matten, Moon, 2004) rispondendo alle aspettative degli *stakeholder*. Al contrario la cittadinanza d'impresa è motivata da un senso più profondo e genuino di responsabilità e volontà di avere un ruolo attivo al miglioramento della società (Maignan, Ferrell, 2000). Le imprese che abbracciano la cittadinanza d'impresa vedono se stesse come parte integrante della comunità e si impegnano a migliorarla attivamente, al di là dei benefici che, in termini reputazionali o economici, ne possono trarre. Infine, anche i risultati attesi dai due orientamenti sono profondamente diversi. La responsabilità sociale mira a creare un equilibrio tra benefici economici, sociali e ambientali, migliorando la sostenibilità a lungo termine dell'azienda. La cittadinanza d'impresa ha lo scopo ultimo di generare un impatto positivo tangibile nella comunità, spesso attraverso programmi di sviluppo e sostegno sociale che vanno oltre gli obiettivi aziendali immediati.

Nonostante le differenze, responsabilità sociale d'impresa e cittadinanza d'impresa sono evidentemente strettamente interconnesse. Una solida pianificazione di attività di responsabilità sociale può fungere da espressione e

concretizzazione della effettiva incarnazione del ruolo della impresa come cittadina (Homer, 2022). Ad esempio, un'impresa che ha adottato pratiche produttive sostenibili può più facilmente partecipare a iniziative comunitarie e ambientali con credibilità e impatto esprimendo il suo ruolo di cittadina responsabile. In questo senso i due orientamenti coesistono e si rafforzano a vicenda: l'impegno nelle attività di cittadinanza d'impresa può migliorare la percezione pubblica dell'azienda, aumentando la fiducia degli *stakeholder* e facilitando l'implementazione delle iniziative di responsabilità sociale. Al contempo, una buona responsabilità sociale d'impresa può fornire le risorse e la reputazione necessarie per un'efficace e credibile cittadinanza d'impresa.

La letteratura converge quindi nel considerare la responsabilità sociale d'impresa e la cittadinanza d'impresa due facce della stessa medaglia, entrambe cruciali e imprescindibili per il ruolo moderno delle imprese nella società. Mentre la responsabilità sociale d'impresa si concentra sull'integrazione delle pratiche sostenibili nelle operazioni aziendali, la cittadinanza d'impresa enfatizza il ruolo attivo dell'impresa nella comunità di riferimento. Comprendere e far dialogare entrambi gli orientamenti permette alle imprese di contribuire significativamente allo sviluppo sostenibile e al benessere della società, creando valore non solo per gli azionisti, ma per tutti gli *stakeholder*.

Cittadinanza d'impresa: l'origine del termine

Il concetto di cittadinanza d'impresa, seppur intrinsecamente connesso al concetto di responsabilità sociale, presenta proprie specificità. Esso è riconducibile, infatti, al ruolo dell'impresa nella società che, in quanto attore attivo nella società, ha il dovere di contribuire al miglioramento del benessere collettivo, amministrando alcuni aspetti della cittadinanza per i diversi gruppi di *stakeholder* (Matten, Crane, 2005).

Andando ad indagare l'origine del termine *corporate citizenship* emerge che esso comparve per la prima volta in letteratura nel 1957 nella pubblicazione, da parte della Washington and Lee University, di una lezione tenuta dall'avvocato William T. Gossett, allora vicepresidente e consigliere generale della Ford Motor

Company (dal 1947 al 1962), agli studenti di un corso in giurisprudenza. La pubblicazione dal titolo *Corporate citizenship* trattava la tematica da un punto di vista prettamente giuridico, adottando la prospettiva del consulente d'impresa.

Nel 1969 fu pubblicato sulla rivista *Business Horizons* il primo articolo sul tema intitolato *Corporate citizenship. The resolution of a dilemma* di John T. Hackett (Hackett, 1969) al tempo *Chief financial officer* della statunitense Cummins Engine Company. Nell'articolo, in cui si adottava per la prima volta una prospettiva economico-aziendale, si evidenziava l'esigenza di definire ed implementare un nuovo e necessario modo di pensare e agire da parte dei dirigenti, chiamati a indirizzare le proprie capacità gestionali alla soluzione dei problemi che, in modo crescente, affliggevano la società. La novità di tale prospettiva consisteva nell'attribuire un ruolo centrale e diretto al *management* che, in virtù delle ampliate e indiscusse responsabilità aziendali, sarebbe stato chiamato a operare come "un'élite socialmente responsabile per contribuire a superare i problemi sociali ed economici" (Hackett, 1969: 70).

Nel 1997 il termine cittadinanza d'impresa fu ripreso dall'allora presidente USA Bill Clinton che istituì, con un gruppo di imprenditori e dirigenti, e con il supporto del "The Conference Board" - un'organizzazione di ricerca fondata nel 1916 a cui facevano allora capo imprese di 63 nazioni - il *Ron Brown Corporate Citizenship Award* (poi divenuto *Corporate Citizenship Awards* ed attualmente *Citizens Awards*) in onore del Segretario al Commercio Ron Brown morto nel 1996, con un gruppo di imprenditori, in un tragico incidente aereo. Il premio si proponeva, e si propone tutt'oggi, di mettere in luce le iniziative di cittadinanza aziendale più innovative e di impatto nel supportare il progresso in ogni aspetto della società premiando le imprese distinte per la loro *leadership* nel risolvere le "grandi sfide" del mondo.

Nel 2002 il termine fu ulteriormente ripreso nel corso del World Economic Forum con la pubblicazione del documento *Global Corporate Citizenship: the leadership challenge for CEOs and Boards* nel quale fu ribadita la necessità di sviluppare opportune strategie di gestione dell'impatto delle imprese sulla società e delle loro relazioni con gli *stakeholder*. Nel documento fu evidenziato

come nonostante diversi siano e siano stati nel tempo le prospettive e i termini utilizzati per definire il variegato tema riconducibile a responsabilità d'impresa (*Corporate Social Responsibility, Sustainability, Triple Bottom Line*, ecc.) essi siano "tutti fondamentali per le operazioni di *core business* e per identificare azioni chiave da parte della *leadership* che possono essere adottate dalla maggior parte dei *leader* aziendali" (World Economic Forum, 2002: 1). Da tale documento emerge ancora una volta un orientamento che mette al centro il *management/la leadership*, la *governance/l'etica* aziendale, che mediante il proprio sistema di scelte e decisioni deve contribuire alla soluzione dei grandi problemi ambientali e sociali, garantendo uno sviluppo che sia realmente sostenibile.

La cittadinanza d'impresa rappresenterebbe pertanto l'orientamento manageriale, che si potrebbe definire di tipo soggettivo, alla sostenibilità, l'operativizzazione della logica *Environmental, Social, Governance* (ESG) mediante un sistema concreto di scelte, decisioni e azioni, più in generale di modalità, mediante le quali rispondere fattivamente alle responsabilità aziendali, contribuendo agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). Da allora il termine cittadinanza d'impresa, nato nella "sfera operativa" è stato variamente impiegato, interpretato e indagato dalla letteratura manageriale e non solo.

La cittadinanza d'impresa: un'analisi della letteratura

Se il termine cittadinanza d'impresa compare per la prima volta in letteratura nel 1969, l'interesse sia da parte della ricerca accademica sia della pratica per il tema è andato sensibilmente crescendo dando origine a un vero e proprio campo di studi poliedrico, ma per certi aspetti ancora confuso (Matten, Crane, 2005; Logsdon, Wood, 2005).

Il tema della cittadinanza d'impresa e dunque l'idea che le imprese abbiano diritti e responsabilità nei confronti della società simili a quelli dei cittadini ben si presta a un orientamento transdisciplinare (Andriof, McIntosh, 2001). Per meglio comprendere la tendenza di sviluppo e le caratteristiche degli studi inerenti la *corporate citizenship* è stata condotta una revisione strutturata della letteratura (Massaro *et al.*, 2016) utilizzando la banca dati Scopus.

La revisione strutturata consente di offrire una panoramica degli articoli pubblicati su riviste *peer-reviewed* con editori qualificati. Gli articoli sono stati classificati in base a: a) classificazione di pubblicazione, b) anno di pubblicazione, c) provenienza geografica, d) affiliazione universitaria, e) area di studio, f) collocazione editoriale, g) legami tra gli autori. Lo studio è stato condotto utilizzando il *database* Scopus e considerando i contributi scientifici pubblicati dal 1969 a oggi.

Al fine di meglio focalizzare l'analisi su contributi aventi a oggetto specifico la cittadinanza d'impresa si è deciso di concentrare l'attenzione esclusivamente su contributi riportanti nel titolo la locuzione *corporate citizenship* pubblicati tra il 1969 e il 2024.

L'adozione di diverse e più ampie strategie di ricerca, spesso utilizzate in letteratura, che prevedono l'inclusione del termine da studiare nell'*abstract* e/o tra le parole chiave avrebbe portato alla selezione di contributi che toccano solo marginalmente o minimamente l'argomento senza contribuire effettivamente al suo sviluppo.

Si è scelto, inoltre, di considerare solo i contributi pubblicati in lingua inglese e di limitare l'analisi ad articoli, libri, capitoli di libro e *review*. L'analisi è stata svolta ad agosto 2024. Al fine di comporre il campione di analisi si è deciso di escludere *conference paper*, note, *short survey* ed editoriali. Il campione risultante è composto da 440 documenti di cui il 65,5% costituito da articoli pubblicati su riviste, il 24,8% da capitoli di libro, il 6,1 % da *review* e il restante il 3,6% da libri.

Relativamente alla distribuzione temporale dei contributi l'analisi condotta mostra un incremento delle pubblicazioni sul tema dal 2001 con due picchi particolarmente significativi: il primo nel 2008, con 39 pubblicazioni, il secondo nel 2017, con 53 pubblicazioni. Al contempo l'analisi condotta evidenzia come nel periodo 1969-1987 sia stato pubblicato un solo contributo sullo specifico tema della *corporate citizenship*.

Approfondendo ulteriormente l'analisi al fine di indagare la provenienza geografica degli autori dei diversi contributi emerge come gli USA, con circa 120 documenti, siano il Paese in cui la tematica risulta più trattata. Ciò è

perfettamente coerente con lo sviluppo storico del tema della cittadinanza d'impresa che nasce e si sviluppa da fine anni Sessanta in America, trovando enfasi e rilancio dapprima a fine anni Novanta con l'istituzione del *Corporate Citizenship Award*, e poi con il Forum mondiale dell'Economia del 2002. Riguardo alla provenienza geografica degli autori, limitandosi ai primi dieci Paesi, seguono il Regno Unito (55 documenti), l'Australia (26 documenti), il Canada (23 documenti), la Cina (20 documenti), India e Malesia (19 documenti), la Germania (18 documenti), la Turchia (16 documenti) e Taiwan (14 documenti).

Connessa all'analisi della provenienza geografica è l'analisi riguardante l'affiliazione universitaria degli autori che più di altri hanno contribuito al tema della cittadinanza d'impresa. Limitando l'attenzione alle prime 15 istituzioni con il maggior numero di contributi sull'argomento, si evidenzia come il Boston College sia con 14 pubblicazioni su Scopus l'istituzione più attiva sui temi riguardanti la cittadinanza d'impresa. Delle 14 pubblicazioni il 64,2% sono costituite da libri (7,1%) e capitoli di libro (57,1%) mentre il restante 35,8% da articoli su rivista. Oltre il 70% delle suddette pubblicazioni appartengono all'area economico-manageriale. In posizione di rilievo si pongono l'Università di Nottingham (9 pubblicazioni) e la Carroll School of Management (8 pubblicazioni). Seguono la National Chiao Tung University e la York University con 7 pubblicazioni, la University Utara Malaysia, la Rijksuniversiteit Groningen, la University of Mississippi, la Universitat Zurich e la Deakin University con 5 pubblicazioni ciascuna.

Volendo indagare l'interdisciplinarietà del tema della cittadinanza d'impresa, l'attenzione si è concentrata sui diversi ambiti di studio interessati alla tematica. Analizzando le aree di studio in cui ricadono le 440 pubblicazioni oggetto di indagine emerge, come è ragionevole attendersi, che ben 320 contributi (38,8%) ricadono nell'area *Business, Management and Accounting*, seguiti da 170 contributi della più vasta area *Social Science* e 141 contributi dell'area Economia, Econometria e Finanza. Interessante rilevare come tra le aree di studio in cui l'interesse è presente seppure in modo minoritario, vi sia l'area medica (1,6%). Tale interesse si spiega, da un lato per il ruolo che la gestione delle strutture

sanitare può avere in tema di cittadinanza d'impresa - per il forte nesso tra *leadership-management* in ambito sanitario e dimensione etica - dall'altro lato per il ruolo che le aziende farmaceutiche e di produzione di strumentazioni e prodotti sanitari possono giocare nella soluzione di rilevanti temi di cittadinanza d'impresa.

Rispetto alla collocazione editoriale l'analisi condotta evidenzia come la rivista più attiva sul tema sia il *Journal of Business Ethics* con 24 contributi pubblicati tra il 1969 e il 2024, seguito da *Corporate Social Responsibility e Environmental Management* e *Sustainability* con 11 contributi ciascuno. Tra le altre riviste Scopus (limitando l'analisi alle prime dieci) con interesse per la tematica della cittadinanza d'impresa possiamo citare: *Social Responsibility Journal*, *Business Ethics Quarterly*, *Business and Society*, *Development Southern Africa*, *Business Ethics*, *Proceeding of the Academy of Marketing Science* e il *Journal of Business Research*.

Andando, infine, ad analizzare il numero di autori coinvolti negli studi emerge che in totale 776 autori, ivi inclusi i coautori, hanno contribuito alla stesura dei 440 contributi. Applicando la *network analysis* all'intero campione emerge la presenza di un elevato numero di *cluster* (338) dei quali ben 120 formati da autori con un solo contributo sul tema in comune. I *cluster* costituiti da più di 3 *items* risultano essere, invece, 19. La presenza di un elevato numero di *cluster* non interconnessi è sintomo di legami ancora deboli tra gli autori sul tema: relativamente pochi sono gli autori che collaborano sul tema e quando lo fanno collaborano con le medesime persone più volte.

Dimensioni e misurazione della percezione della cittadinanza d'impresa

La cittadinanza d'impresa è un concetto che si è evoluto significativamente nel corso degli anni ed ha assunto una definizione condivisa e strutturata negli anni 2000 con il lavoro di Maignan e Ferrell (2000) e grazie al quale si è poi arrivati a definire precisi strumenti di misurazione della percezione della cittadinanza d'impresa da parte degli *stakeholder* (Maignan, Ferrell, 2001; Homer, 2022; 2023). La cittadinanza d'impresa può essere ripartita in diverse dimensioni che

riflettono le varie responsabilità che le imprese devono assumere nei confronti della società e dell'ambiente nel quale operano e vivono come cittadine.

Responsabilità economica

La responsabilità economica rappresenta la base della cittadinanza. Le imprese sono chiamate a contribuire allo sviluppo economico creando posti di lavoro, stimolando l'innovazione e generando ricchezza non solo per i propri azionisti, ma anche per la comunità in cui operano. Questa dimensione sottolinea l'importanza delle imprese nel sostenere l'economia locale, promuovendo la crescita e la prosperità dell'intero contesto sociale di riferimento.

Conformità legale

Un aspetto fondamentale della cittadinanza d'impresa è la conformità legale. Le aziende devono operare all'interno del quadro normativo vigente, rispettando leggi e regolamenti che disciplinano le loro attività. Questo implica non solo evitare comportamenti illegali, ma anche essere proattivi nel garantire che tutte le operazioni aziendali siano condotte in modo trasparente e conforme alla legge aiutando anche l'evoluzione delle normative vigenti.

Responsabilità etica

La responsabilità etica va oltre la semplice conformità legale e richiede alle aziende di adottare pratiche moralmente corrette. Questo include il trattamento equo dei dipendenti, l'onestà nelle transazioni commerciali e l'integrità nelle decisioni aziendali. Le imprese sono chiamate a comportarsi in modo che rispecchi valori etici elevati, dimostrando rispetto e responsabilità verso tutti gli *stakeholder*.

Filantropia e impegno comunitario

La filantropia e l'impegno comunitario rappresentano un altro pilastro della cittadinanza d'impresa. Le aziende sono incoraggiate a contribuire al benessere della società attraverso donazioni, programmi di volontariato e

collaborazioni con organizzazioni *non profit*. Queste attività, non solo aiutano a migliorare la qualità della vita nelle comunità, ma rafforzano anche la reputazione dell'azienda e le sue relazioni con il territorio.

Gestione ambientale

Infine, la gestione ambientale è diventata una dimensione critica della cittadinanza aziendale. Le imprese devono adottare pratiche sostenibili, riducendo il loro impatto ambientale e promuovendo tecnologie ecologiche. Questo include la riduzione delle emissioni di carbonio, la gestione responsabile delle risorse e l'investimento in iniziative che promuovano la sostenibilità a lungo termine.

Le dimensioni della cittadinanza d'impresa delineate da Maignan e Ferrell (2000) e da Homer (2023) rappresentano un quadro completo delle responsabilità e dei doveri che le imprese devono assumere in quanto cittadine di una comunità il cui prosperare è garantito dall'agire responsabilmente di tutti i suoi membri (Carroll, 2015). Abbracciare queste dimensioni non solo contribuisce al benessere della società e dell'ambiente, ma porta anche vantaggi significativi alle aziende stesse, promuovendo una crescita sostenibile e duratura.

Per misurare in modo sistematico e affidabile la cittadinanza d'impresa, Maignan e Ferrell (2000), e Homer (2023) in seguito, hanno sviluppato una scala di valutazione che cattura la percezione esterna che diverse classi di *stakeholder* (consumatori, azionisti, fornitori, ed enti pubblici) hanno delle aziende che aspirano ad essere buone cittadine. Questa scala, che misura le cinque dimensioni sopra menzionate, è stata validata attraverso studi empirici che hanno coinvolto diverse classi di aziende e settori industriali in diversi paesi occidentali e orientali (ad esempio Francia, Canada, USA, Malaysia e Sud est asiatico). Questo lavoro ha consentito di validare uno strumento efficace per misurare la percezione della cittadinanza d'impresa che si è rivelato affidabile in diversi contesti culturali sottolineando la natura trasversale e interculturale del concetto di cittadinanza. La scala di misurazione, inoltre, è stata correlata con altri indicatori di prestazione

aziendale e reputazione, dimostrando che le imprese con punteggi elevati nella cittadinanza d'impresa tendono a prestazioni migliori in termini di risultati economici e percezione pubblica (Homer, 2022; 2023).

Come sottolinea Homer (2022, 2023), la percezione esterna della cittadinanza d'impresa è una misura dell'impegno di un'azienda nei confronti dei suoi *stakeholder* e per questo ha degli effetti rilevanti su come i diversi *stakeholder* si relazionano a loro volta con l'impresa e la sostengono. Il lavoro di Homer (2023) si concentra sull'analisi di come questa percezione influenza in particolare il comportamento dei consumatori e la reputazione aziendale. I risultati indicano che la percezione positiva di cittadinanza d'impresa da parte dei consumatori è strettamente correlata con una maggiore fedeltà al marchio e con la propensione all'acquisto (Homer, 2023). Inoltre, le imprese che sono percepite come *leader* in pratiche di cittadinanza d'impresa tendono ad avere una reputazione più solida e resiliente nel tempo. In particolare, i consumatori sono più propensi a rimanere fedeli alle imprese che percepiscono come buone cittadine, influenzandone positivamente la decisione di acquisto e la disponibilità a spendere anche in periodi di difficoltà e recessione (Homer, 2023). Infine, una percezione positiva di impresa cittadina contribuisce a una reputazione aziendale positiva, in grado di proteggere l'impresa durante periodi di crisi aiutandola a limitare o mitigare i possibili danni di un evento negativo. Le imprese buone cittadine, infatti, hanno la capacità di assorbire l'impatto negativo che crisi di diversa natura potrebbero avere sulla propria reputazione in modo più efficace (Coombs, Holladay, 2015). Il lavoro di Homer sottolinea l'importanza della percezione esterna della cittadinanza d'impresa che porta a benefici tangibili, sottolineando però che è cruciale che tali iniziative siano autentiche, ben comunicate e integrate nella strategia aziendale complessiva. Dimostra che la cittadinanza d'impresa e la sua percezione esterna non è solo una buona pratica, ma una componente essenziale per la crescita del rapporto di fiducia con gli *stakeholder*.

La cittadinanza d'impresa: benefici per le imprese, i consumatori e la società

La cittadinanza d'impresa offre numerosi benefici per le imprese, i consumatori e la società nel suo complesso. Per quanto riguarda le imprese, le pratiche di cittadinanza offrono numerosi vantaggi che si manifestano in diverse aree della loro operatività e *performance*. Come già sottolineato dal recente lavoro di Homer (2023), le aziende che si impegnano in pratiche etiche e sostenibili godono di una reputazione positiva. Questo può tradursi in maggiore fiducia da parte del mercato e dei consumatori. Le imprese che operano in modo etico, infatti, sviluppano relazioni più profonde e durature con i loro clienti migliorando il loro posizionamento nel mercato (Du *et al.*, 2007). Una buona reputazione, inoltre, può anche attrarre investitori e talenti, migliorando la competitività dell'azienda. Per quanto riguarda la *retention* dei dipendenti è stato dimostrato che un ambiente di lavoro etico e inclusivo può aumentare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti (Lee, Chen, 2018). Infine, le aziende che promuovono pratiche di cittadinanza vedono spesso una riduzione del *turnover* del personale e un aumento della produttività (Bharadwaj, Yameen, 2021). In questa prospettiva, i dipendenti sono più propensi a rimanere in un'impresa che riflette i loro valori personali e che si impegna a fare la differenza nella società.

Infine, adottare pratiche responsabili può aiutare le imprese a identificare e mitigare i rischi legali, reputazionali e operativi. La conformità alle normative ambientali e sociali riduce il rischio di sanzioni legali e di danni alla reputazione aziendale (Ward, 2003). La gestione proattiva dei rischi connessi alla sostenibilità può prevenire problemi futuri e proteggere l'impresa da potenziali crisi e danni collaterali.

Anche i consumatori traggono numerosi vantaggi dalle pratiche di cittadinanza d'impresa adottate. Le imprese che adottano pratiche etiche e sostenibili tendono a offrire prodotti e servizi di qualità superiore a vantaggio dei consumatori (Maignan, Ferrell, 2000). Questo include l'uso di materiali sicuri e sostenibili e processi di produzione etici, riducendo il rischio di esposizione dei consumatori a prodotti dannosi o pericolosi.

Inoltre, le imprese che agiscono come buone cittadine sono più trasparenti nelle loro operazioni, fornendo informazioni chiare e accurate su loro prodotti e pratiche. Questa trasparenza consente ai consumatori di fare scelte informate e di supportare imprese che rispecchiano i loro valori e si comportano in modo eticamente ineccepibile.

Le pratiche di cittadinanza d'impresa spesso includono anche iniziative educative che aumentano la consapevolezza dei consumatori su questioni ambientali e sociali (Maignan, Ferrell, 2001). Questo può portare a una società più informata e impegnata verso modalità di consumo più sostenibili e meno rischiose per la salute e l'ambiente.

Infine, la società nel suo complesso beneficia ampiamente dalle pratiche di cittadinanza d'impresa adottate. In primo luogo, le imprese che adottano pratiche di cittadinanza contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, riducendo l'impatto ambientale e promuovendo il benessere sociale ed economico. Le stesse pratiche garantiscono una crescita economica equa ed inclusiva, creando posti di lavoro e stimolando l'economia locale anche attraverso la riduzione delle disuguaglianze. Inoltre, le iniziative filantropiche possono migliorare la qualità della vita delle persone, attraverso la promozione di progetti di sviluppo comunitario mirati ad agire laddove esistono difficoltà o situazioni di disagio.

Le sfide attuali nella ricerca sulla cittadinanza d'impresa

La letteratura sulla cittadinanza d'impresa si è sviluppata significativamente negli ultimi anni, tuttavia molte questioni, sia sul piano concettuale sia sul piano empirico, rimangono aperte e rappresentano sfide per il futuro.

Sul piano concettuale, una delle principali difficoltà risiede nella definizione e nell'unificazione dei concetti chiave. Termini come responsabilità sociale d'impresa (RSI), sostenibilità aziendale, giustizia climatica e diritti umani nelle imprese, sono spesso utilizzati in modo intercambiabile, generando ambiguità. Inoltre, non esiste un consenso universale su quali siano gli obblighi

morali di un'impresa: devono le imprese limitarsi a rispettare la legge, oppure hanno una responsabilità morale intrinseca verso la società e l'ambiente?

Un altro tema complesso è la tensione tra la creazione di valore economico e sociale. Il dibattito tra il "modello *shareholder*" (incentrato sugli interessi degli azionisti) e il "modello *stakeholder*" (che include dipendenti, comunità locali e ambiente) continua a dividere studiosi e praticanti. La sfida consiste nel comprendere come bilanciare questi interessi spesso conflittuali e come tradurre tali teorie in pratiche efficaci.

Sul piano empirico, futuri percorsi di ricerca potrebbero concentrarsi su:

a) Innovazione nella misurazione dell'impatto delle politiche di cittadinanza d'impresa. Occorre sviluppare metriche più precise che possano valutare l'effettiva sostenibilità delle iniziative aziendali e il reale impatto di queste sul benessere della collettività. Strumenti e indicatori come il *Global Reporting Initiative* (GRI) o gli *SDGs* (*Sustainable Development Goals*) offrono linee guida, ma spesso mancano di precisione, di metriche quantitative *ad hoc* e di capacità comparativa. Molte imprese utilizzano pratiche di *greenwashing* o *rainbow-washing*, dichiarando il proprio impegno per cause ambientali e sociali senza attuare cambiamenti concreti. Tale fenomeno, ancora oggi di difficile misurazione e percezione, rischia di generare sfiducia o quanto meno dubbi sul concetto stesso e sulle pratiche di cittadinanza d'impresa. Studi e ricerche condotte in ambito statunitense su un campione di 100 aziende *leader* nei rispettivi settori e attive nell'ambito della cittadinanza d'impresa, mostrano come la quasi totalità delle imprese che redigono *report* in tema di cittadinanza d'impresa, inserisca in essi informazioni quantitative sugli input finanziari della cittadinanza, rendicontando in modo puntuale e completo l'entità delle risorse e gli investimenti destinati a supportare programmi di cittadinanza (tipicamente i contributi finanziari e le donazioni in natura). Oltre la metà (58%) delle stesse rendiconta utilizzando metriche quantitative sui risultati conseguiti mediante le proprie iniziative (ad esempio, numero di persone raggiunte) percentuale che scende al 21% se si considera la rendicontazione degli impatti generati dalle stesse (*outcome*), ossia del miglioramento nel benessere degli *stakeholders* (ad

esempio, salute, istruzione, reddito, occupazione). Questo ultimo aspetto (rendicontazione sugli *outcome*) nonostante sia impiegato da poco più di un quinto delle imprese nelle proprie rendicontazioni, è al contempo percepito (60%) come l'aspetto più rilevante in tema di rendicontazione sulla cittadinanza d'impresa. Solo una minima percentuale (3%) dichiara, infine, di utilizzare metriche di tipo quantitativo-finanziario (ad esempio, ROI) per valutare i risultati generati dai programmi, interni ed esterni, d'investimento in tema di cittadinanza d'impresa. Ciò evidenzia come, per gli studiosi d'impresa, ampi e rilevanti siano ancora gli spazi di studio e riflessione su come le imprese, specie private, che operano in diversi contesti, misurano e rendicontano le proprie pratiche di cittadinanza d'impresa.

b) Il complesso rapporto tra innovazione tecnologica, intelligenza artificiale e cittadinanza d'impresa. E' sempre più necessario esplorare le implicazioni etiche, sociali ed economiche dell'intelligenza artificiale, delineando principi per la sua adozione responsabile. Le tecnologie basate sull'IA stanno trasformando i processi produttivi, le modalità di interazione con i consumatori e i sistemi decisionali. Tuttavia, l'adozione di queste tecnologie solleva importanti questioni etiche, tra le quali l'impatto sull'occupazione, con la possibilità di una significativa perdita di posti di lavoro a causa dell'automazione e la protezione dei dati personali e la *privacy* degli utenti, in un contesto in cui le imprese accumulano enormi quantità di informazioni.

c) Cambiamento climatico: analizzare il ruolo delle imprese nel sostenere l'adattamento ai cambiamenti climatici. La ricerca deve esaminare come le aziende possano contribuire alla transizione verso economie a basse emissioni di carbonio senza compromettere la propria sostenibilità finanziaria. Questo include l'analisi di strategie innovative come l'economia circolare, gli investimenti in energie rinnovabili e l'adozione di modelli di *business* rigenerativi.

Queste linee di ricerca potrebbero fornire risposte cruciali per affrontare le sfide globali, delineando nuovi modelli di cittadinanza d'impresa capaci di

coniugare successo economico, giustizia sociale, sostenibilità ambientale e innovazione tecnologica.

Etica e cittadinanza d'impresa nell'era digitale

Leonardo Pompa, Università di Modena e Reggio Emilia

Cittadinanza o cittadinanze? Una questione definitoria

Il concetto di *cittadinanza d'impresa* soggiace, come innumerevoli altre nozioni proprie delle scienze sociali, alla "regola" dell'inesistenza di una definizione univoca (Maignan, Ferrell, 2001; Matten, Crane, 2005; Kruggel *et al.*, 2020; Park *et al.*, 2023). Molto spesso, infatti, per designare il significato di questo costrutto si ricorre a metodi eminentemente comparativi. Il meccanismo narrativo, rinvenibile nella pubblicistica accademica (e non solo), è quasi sempre lo stesso: elencare le peculiarità della *corporate citizenship* (CC) nei termini delle differenze e delle similitudini che questa presenta rispetto ad altri costrutti teorici, assunti come simili. Il risultato è imbattersi, il più delle volte, in studi e ricerche che non descrivono ciò che la cittadinanza d'impresa è (o dovrebbe essere), ma piuttosto ciò che la cittadinanza d'impresa *tende ad essere* (o a non essere) rispetto a qualcos'altro. A rendere ancor più intricato un simile quadro definitorio interviene il fatto che la nozione di *cittadinanza* è spiegata sulla base di una comparazione con concetti che, a loro volta, difettano di una definizione univoca e che, proprio per questo, risultano illustrati nei termini di ulteriori confronti.

Come ci ricordano Park e colleghi (2023), le definizioni riconducibili alla nozione di *corporate citizenship* "risultano generalmente correlate a concetti come *social responsiveness*, *social contribution*, *sustainability* e *relationship*"¹. Un orientamento simile è espresso da Maignan e Ferrell (2001), i quali non solo ci rammentano che la nozione di cittadinanza d'impresa "non è stata formalmente concettualizzata dagli accademici"², ma sottolineano ulteriormente che "gran

¹ "[...] they are generally related to concepts such as *social responsiveness*, *social contribution*, *sustainability*, and *relationship*" (Park *et al.*, 2023: 1).

² "[...] it has not been formally conceptualized by academicians" (Maignan, Ferrell, 2001: 38).

parte del lavoro concettuale in questa area è scaturito dalla letteratura manageriale, per poi disperdersi in quattro diversi filoni di ricerca riguardanti la *corporate social responsibility*, la *corporate social responsiveness*, la *corporate social performance* e lo *stakeholder management*"³ (Maignan, Ferrell, 2001: 38). Alla luce di queste evidenze, assume consistenza la posizione di Matten e Crane (2005), i quali affermano che "una chiara, specifica e ampiamente accettata definizione di CC deve essere ancora sviluppata nell'ambito della letteratura manageriale"⁴ (Matten e Crane, 2005: 167).

Nella dimensione teorica, insomma, pare impossibile conseguire il fine di una formale esaustività, che isoli il concetto di *cittadinanza* da tutti gli altri, rendendolo incontrovertibilmente riconoscibile. E non aiutano, in tal senso, definizioni ancorate all'universo delle pratiche aziendali, come quella fornita da Gardberg e Fombrun (2006), i quali ritengono che la *corporate citizenship* abbia a che fare con il "portafoglio di attività socioeconomiche che le imprese spesso intraprendono per adempiere ai propri doveri di membri della società"⁵ (Gardberg, Fombrun, 2006: 330). L'orientamento logico sotteso a simili postulati, infatti, dietro l'apparente fissazione di criteri di distinguibilità pratici, cela una vaghezza che non corregge il limite dell'assenza di univocità definitoria.

L'indeterminatezza speculativa a cui si sta facendo riferimento produce delle implicazioni di non scarso rilievo. Tra queste, spicca senza dubbio il tema della raccolta delle evidenze. Come è facile arguire, la strada della razionalità puramente deduttiva, che, da un postulato teorico solido e unico, possa condurre a rilievi empirici uniformi, in questo caso, non è agevolmente percorribile. Le definizioni del fenomeno - abbiamo detto - sono troppo numerose e, spesso, si sovrappongono a ulteriori definizioni di fenomeni similari, come la *corporate*

³ "[...] much of the conceptual work in this area has stemmed out of the management literature and has been scattered over four different research streams focusing on corporate social responsibility, corporate social responsiveness, corporate social performance, and stakeholder management" (Maignan, Ferrell, 2001: 38).

⁴ "[...] we contend that a clear, specific, and widely accepted definition of CC has yet to be developed in the literature management" (Matten, 2005: 167).

⁵ "Corporate citizenship" refers to the portfolio of socioeconomic activities that companies often undertake to fulfill perceived duties as members of society" (Gardberg, Fombrun, 2006: 330).

social responsibility (CSR). La relazione tra questi due concetti, ad esempio, nella sua problematicità appare emblematica, poiché ci costringe a considerare l'enorme difformità di vedute espresse dai ricercatori. Se alcuni considerano la CC alla stregua di un sottoinsieme della CSR (van Oosterhout, 2008), per altri studiosi, la CC è il successore designato della CSR (Matten *et al.*, 2003). In altri lavori, invece, emerge la marcata tendenza delle due nozioni a compenetrarsi sul piano semantico (Camilleri, 2017).

Pertanto, se da una parte la letteratura offre occasioni di speculazione e spunti di analisi basati su definizioni ancora *sub constructione*, dall'altra parte, l'osservazione delle pratiche di cittadinanza d'impresa, per quanto riconoscibili sotto il profilo della loro implementazione, continua a stimolare processi inferenziali di ricostruzione di senso caratterizzati da troppa vaghezza. In altri termini, ad oggi, pare impossibile procedere deduttivamente dalla teoria alla pratica, quando si parla di CC o, perlomeno, pare impossibile applicare un metodo deduttivo univoco. Ciascun ricercatore, come abbiamo brevemente riportato, si affida a quadri interpretativi non universalmente accettati. Di qui, la domanda che spalanca le porte al dubbio: se il modello teorico che guida la raccolta di evidenze è nebuloso e frammentato, come possiamo essere certi che i lavori empirici, che rimandano al concetto di *corporate citizenship*, siano effettivamente focalizzati su questo fenomeno? Di cosa parla chi parla di cittadinanza? Dal punto di vista puramente epistemologico, non sembra azzardato sostenere che non esiste *la* cittadinanza d'impresa. Esistono, piuttosto, *cittadinanze d'impresa* o, se si preferisce, tante forme di cittadinanza quante sono le declinazioni del concetto correntemente accettate.

Il risvolto empirico di questo assetto teoretico si riverbera quantomeno su due versanti. Il primo è quello che potremmo definire della "sovrapposizione". Chi raccoglie evidenze sulla CC, da una definizione fortemente sovrapposta ad altri costrutti, sta effettivamente producendo conoscenza in materia di *cittadinanza*? Il caso della CSR, come abbiamo detto, è decisamente significativo. Nella misura in cui questi costrutti risultano coincidenti, le evidenze empiriche da essi scaturenti produrranno inferenze collocabili, contemporaneamente, in

due quadri differenti. Ciò fa perdere specificità a un sapere che, oggi, invece, la letteratura manageriale pretende di veicolare come specializzato e specializzante. In altre parole, si diffonde un sapere che non è *specifico di per sé*. Al contrario, si diffonde un sapere la cui specificità è stabilita *ex post*, secondo criteri fortemente arbitrari. Uno stesso apparato di osservazioni, insomma, può nutrire più quadri teorici. Questi, dal canto loro, continueranno a risultare (più o meno) coincidenti, dando vita a una circolarità di sovrapposizioni che è pervasiva lungo la filiera della ricerca, poiché riscontrabile sia in origine (quando orienta le osservazioni), sia alla fine (quando guida le inferenze induttive).

Il secondo versante di implicazioni è connesso al tema dell'interpretazione delle pratiche aziendali. Sulla scorta dell'esempio precedente, proviamo a domandarci: un'iniziativa aziendale orientata alla sostenibilità ambientale è collocabile nel quadro della *corporate citizenship* (Hackett, 1969), della *corporate social responsibility* (Carroll, 1999), della *corporate social responsiveness* (Ackerwman, Bauer, 1976), della *corporate social performance* (Wood, 1991), dello *stakeholder management* (Fassin, 2012), o della *business ethics* (Drucker, 1981)? L'impossibilità di ricondurre, con esattezza, l'iniziativa ipotizzata a un *unico* costrutto equivale a riconoscere l'esistenza di punti di coincidenza tra i concetti evocati. Quando questi punti di coincidenza diventano numericamente significativi, emerge, nella forma di una sorta di automatismo filosofico, una domanda ben precisa: abbiamo davvero bisogno di così tante teorie? Se n modelli teorici conducono alla medesima osservazione e se, viceversa, la medesima osservazione nutre, di volta in volta, simultaneamente, n modelli teorici, allora, contrariamente all'intuizione che saremmo portati a seguire, il mondo che ci circonda non ha bisogno di più dati, ma di meno teorie. Il che non significa rinunciarvi, ma semplicemente essere accorti nel loro utilizzo, poiché, molto spesso, più che produrre nuova conoscenza, alcune teorie non fanno altro che organizzare, in nuove forme, saperi già posseduti. Un uso irrazionale delle teorie, dunque, non può che condurre a esiti paradossali. In taluni casi, si configurano situazioni in cui i modelli di interpretazione della realtà risultano più complessi della realtà che pretendono di interpretare.

Il rapporto tra etica, cittadinanza e digitalizzazione, alla luce della *corporate digital responsibility*

Benché non esista al momento un ampio consenso sulla definizione più appropriata di cittadinanza d'impresa, non è impossibile stimolare riflessioni sul modo in cui questo costrutto possa relazionarsi al tema dell'etica.

Oggigiorno, le esperienze di cittadinanza (che si tratti di imprese o di persone) si sostanziano in scambi sociali, economici e comunicativi massimamente mediati da tecnologie e artefatti digitali. Ecco, allora, che l'agire civico⁶ è, in larga misura, un agire digitalmente esperito. Sotto questo profilo, ambire a soddisfare criteri di autentica eticità, nell'ambito della cittadinanza d'impresa, significa integrare i termini dell'etica anche nell'esperienza digitale. Diversamente, l'agire da "buon cittadino", l'agire etico, sarebbe tale solo al di fuori del perimetro di comportamenti che coinvolgono il digitale. Pur non essendoci ancora un postulato teorico che si focalizzi esplicitamente sulla relazione tra *corporate citizenship*, etica e digitalizzazione, possiamo alquanto facilmente rintracciare in letteratura una tematica i cui contenuti approssimano questa triplice connessione. Si tratta di un argomento ancora poco dibattuto, ma che continua a suscitare grande interesse: la *corporate digital responsibility* (CDR).

Anche nel caso della CDR, come abbiamo visto per la CC, siamo lontani dal raggiungere un univoco consenso circa la sua definizione; nondimeno, vi è una diffusa tendenza a ritenere che questa rappresenti una sorta di naturale evoluzione della CSR. In senso molto generale, possiamo dire che la *corporate digital responsibility* riguarda tutte le attività che un'organizzazione implementa in ambito digitale e che possono avere un impatto significativo sul modo in cui la digitalizzazione stessa condiziona il benessere della società (Dörr, 2022). Evidentemente, le aree in cui le decisioni organizzative in materia digitale possono generare significativi impatti sono innumerevoli. Queste vanno dall'intelligenza artificiale, all'internet delle cose, passando per i big data, la realtà virtuale ed aumentata, la *blockchain* e i sistemi automatizzati. Senza

⁶ Qui, si intende "civico" in senso letterale: "Che è proprio dei cittadini" (fonte: Treccani) [<https://www.treccani.it/vocabolario/civico/>]

dimenticare, ovviamente, i *social media*, le soluzioni di stampa 3D o il lavoro a distanza. Essere cittadini digitalmente etici e responsabili, quindi, significa attivare comportamenti che risultino il più possibile virtuosi in ciascuna di queste aree. La cittadinanza d'impresa, oggi, esposta alle minacce e alle opportunità della digitalizzazione, deve trovare strategie inedite per continuare a procedere serenamente lungo la strada che conduce all'etica.

La CDR è portatrice di istanze insolite e insidiose e, in ciò, più che in ogni altra sua caratteristica, si concentra il senso dell'importanza che questo tema riveste e continuerà a rivestire. Al di là di un discorso meramente definitorio, occorre considerare che la massiccia diffusione della digitalizzazione è un fatto relativamente nuovo nel panorama organizzativo. Ecco perché la "responsabilità digitale", pur ricadendo in un regime nozionistico popolato di discorsi noti, non può essere, sul piano della concretezza, analizzato con il serafico distacco di chi pensa di conoscere già la natura, l'evoluzione e gli impatti del fenomeno che osserva. Con questa precisazione si intende spiegare come mai la *corporate digital responsibility*, pur difettando di una riconoscibile definizione, merita quella premurosa attenzione che si dedica agli eventi dirompenti, che possono stravolgere, non solo modificare, il vissuto di imprese e società.

La rilevanza e i temi della cittadinanza d'impresa etica e digitale

Le trasformazioni digitali che investono massicciamente le organizzazioni sono sempre più al centro degli interessi dei ricercatori (Li *et al.*, 2018; Markus, Rowe, 2023). Sono molti i punti di vista secondo i quali si potrebbe spiegare la rilevanza dei temi connessi ai comportamenti digitali responsabili, messi in atto dalle imprese. Ciononostante, solo una di queste prospettive pare avere la capacità di sintetizzare, con efficace immediatezza, le ragioni per cui dovremmo occuparci al più presto dell'uso che le organizzazioni fanno (e, soprattutto, faranno) delle soluzioni digitali. La prospettiva in questione è quella delle *conseguenze*. Si tratta di un orientamento che favorisce non solo la comprensione di quanto già accaduto, ma anche la formulazione di ipotesi fondate su ciò che potrebbe accadere. Il digitale è un ecosistema multiforme, in continua

evoluzione, che offre di giorno in giorno soluzioni sempre nuove, le cui dinamiche di funzionamento spesso sono note a un numero molto ristretto di persone. Come possiamo intercettare i cambiamenti stimolati da meccanismi che conosciamo solo superficialmente? Il caso dell'intelligenza artificiale è tanto attuale, quanto significativo. Lo spiega bene Melissa Heikkilä (2024), la quale avverte: "La comprensione dell'intelligenza artificiale è ancora agli albori, quindi aspettatevi altri problemi e fallimenti man mano che entrerà a far parte dei prodotti reali"⁷. È davvero possibile focalizzare l'attenzione sulle conseguenze di qualcosa che non conosciamo? Come si può prevedere il risvolto pratico di processi e artefatti poco noti e al centro di traiettorie trasformative altrettanto nebulose? È proprio questo "non sapere" che deve preoccuparci e, allo stesso tempo, guidare la formulazione di argomentazioni intuitive. L'ignoto non può essere un alibi per lasciarsi andare a comportamenti evitanti, propri di chi, abbracciando stantie forme di determinismo, ritiene che l'inesorabilità debba essere passivamente accettata e i suoi esiti affrontati in termini esclusivamente reattivi, cioè solo a seguito della loro concreta manifestazione. Pensare alle *conseguenze* vuol dire formulare – del tutto proattivamente – ipotesi su un certo numero di scenari e domandarsi cosa potrebbe accadere, alla nostra vita, al nostro lavoro, alle nostre abitudini socioeconomiche, in ciascuno di essi. Ad esempio, cosa ne sarebbe della sostenibilità ambientale, in termini di emissioni e rifiuti elettronici, se la digitalizzazione continuasse indisturbata a diffondersi al ritmo attuale? Per rispondere, dobbiamo concentrarci, appunto, sulle conseguenze; in particolare, le conseguenze dei comportamenti delle imprese sul versante della digitalizzazione.

Come è facile intuire, il tema della sostenibilità ambientale è un tema intorno al quale ruotano, contemporaneamente, le istanze etiche della digitalizzazione e dei comportamenti di cittadinanza responsabile delle organizzazioni. Ciò è sintomatico del fatto che, col passare del tempo, parlare di

⁷ "It's still early days for our understanding of AI, so expect more glitches and fails as it becomes a part of real-world products" [Il contributo, dal titolo "Nobody knows how AI works" è apparso sul sito della MIT Technology Review ed è disponibile al seguente link: <https://www.technologyreview.com/2024/03/05/1089449/nobody-knows-how-ai-works/>]

digitalizzazione, in ambito organizzativo, tenderà sempre più a coincidere con parlare di etica. E tutto questo non riguarderà solo la questione ambientale, ma riguarderà i vari temi sociali, giuslavoristici, manageriali (e non solo), che continueranno a emergere man mano che il digitale si diffonderà in tutti gli interstizi esperienziali della nostra realtà, anche quelli che oggi dal digitale non sono lambiti o che, dal digitale – ci illudiamo – non saranno mai invasi. Risuonano coerenti con questa visione le parole di Tier e colleghi (2023), i quali definiscono la responsabilità digitale come l'insieme degli sforzi che "individui, imprese e istituzioni pubbliche compiono per contribuire alla costruzione di una società più sostenibile, inclusiva, equa"⁸ (Tier *et al.*, 2023: 463). Si tratta di una definizione che mette adeguatamente in luce l'ampiezza del ventaglio dei temi che sono al momento in relazione di tangenza con la digitalizzazione.

All'interno della cornice che collega i comportamenti etici dell'impresa all'ecosistema delle soluzioni digitali, si agitano le preoccupazioni di coloro che, in anni recenti, hanno cercato di portare al centro dell'interesse dei ricercatori e della pubblicistica divulgativa il discorso sugli effetti indesiderati della digitalizzazione. La sua diffusione incombe tanto sulla vita delle imprese, quanto su quella della società, al punto che alcuni arrivano a ritenere che la digitalizzazione potrebbe cambiare radicalmente le regole del gioco sia nell'uno, sia nell'altro ambito (Seele, Lock, 2017). Lange e Santarius (2020) individuano, oltre all'ambiente, molte altre aree di rischio: la sorveglianza, la libertà, i diritti umani, la democrazia, il consumo. Una buona sintesi degli effetti non desiderati della digitalizzazione, poi, per quanto non esaustiva, è offerta da Dörr (2021: 59), la quale ha il merito di essere una delle prime studiose a trattare questo argomento in maniera specifica e sistematizzata. Poiché è impossibile dare conto dell'intera gamma dei cosiddetti *digital side effects*, nelle prossime pagine si fornirà una sintetica trattazione dei temi che risultano più ricorrenti in materia di responsabilità digitale d'impresa.

⁸ "[...] we define DR as efforts of stakeholders such as individuals, corporations or public institutions to contribute to a sustainable, more inclusive, fair, and value-based digital society" (Tier *et al.*, 2023: 463).

Alfabetizzazione digitale

Il tema della *digital literacy* (DL) emerge dalla fine degli anni Novanta (Gilster, 1997). Quando parliamo di *alfabetizzazione digitale*, in generale, facciamo riferimento alla capacità di ottenere, applicare, gestire e trasferire informazioni in maniera appropriata, attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali. Essendo la digitalizzazione un processo dai potenti risvolti sociali, è di fondamentale importanza occuparsi del grado di familiarità che le persone sviluppano nei confronti di questo fenomeno. Il rischio, altrimenti, è dare vita a un universo sociale fortemente polarizzato, in cui, da una parte, vi sono attori che utilizzano in maniera appropriata le soluzioni digitali, a proprio vantaggio, mentre dall'altra parte troviamo interlocutori deboli, la cui scarsa dimestichezza con il digitale li rende incapaci di sfruttare i benefici che questa grande trasformazione può offrire.

Come ci ricordano Conley e colleghi (2019), la *digital literacy* è molto importante per i giovani che si preparano a entrare nel mondo del lavoro, poiché solo con adeguati livelli di competenza in questa area possono sperare di accedere a percorsi di carriera appaganti. Cruciale, poi, ci ricordano gli stessi autori, è il ruolo che questa forma di conoscenza ricopre nella vita delle persone con disabilità, le quali affidano al digitale molte speranze, sia quando si tratta di accedere alla formazione che, in senso più ampio, quando si tratta di trovare soluzioni agevolanti la conduzione ordinaria della loro vita.

Per tornare al punto di partenza, una cittadinanza digitale d'impresa, che desideri essere fino in fondo etica, si concretizza in azioni volte a rendere le tecnologie implementate nel tessuto organizzativo il più possibile accessibili. Non solo. La *digital literacy* ci ricorda che l'introduzione e il successivo utilizzo di nuovi artefatti digitali non può che passare attraverso adeguati processi di formazione continua. L'alfabetizzazione digitale, infatti, a differenza dell'alfabetizzazione propriamente detta, rappresenta un sapere che non è mai posseduto per sempre. Al contrario, deve essere costantemente aggiornato, per non rischiare di rendere digitalmente analfabeti e inabili all'operatività coloro che nell'impresa quotidianamente agiscono. Solo un'adeguata dotazione di *digital*

literacy può mettere persone e imprese nelle condizioni di compiere esperienze soddisfacenti nell'ambito della *digital citizenship*. Tuttavia, come ci ricordano Ferraz e colleghi (2024), gli studi organizzativi non hanno ancora sufficientemente approfondito il tema della cittadinanza digitale. Si tratta, insomma, di un vuoto conoscitivo che, malgrado i proclami, nessuno sembra essere seriamente intenzionato a colmare. La rassegna sistematica offerta da Tinmaz e colleghi (2022) fornisce dei riscontri tangibili circa lo stato della ricerca sulla DL. Il tema – ci spiegano gli autori – ha iniziato a riscuotere un certo successo circa un decennio fa. Il 2013, infatti, è l'anno che segna l'inizio di una sensibile diffusione di articoli che affrontano l'argomento. In questo decennio, la DL è stata analizzata soprattutto in relazione a tre fenomeni: competenze digitali (*digital competencies*), abilità digitali (*digital skills*), pensiero digitale (*digital thinking*). L'evidenza che più nettamente dovrebbe imporsi ai decisori aziendali è che la DL non è un fenomeno unidimensionale e che, proprio per questo, occorrerebbe prevedere tanti tipi di alfabetizzazione quanti sono i fronti su cui si intende impiegare questo complesso di saperi. Lo spiega bene Tinmaz quando, con i suoi coautori, afferma “Poiché la *digital literacy* è un termine ombrello riferibile a tecnologie differenti, è necessario prevedere specifici casi di studio, come ad esempio casi sulla *digital literacy* per l'intelligenza artificiale o la *digital literacy* per l'uso dei droni”⁹ (Tinmaz *et al.*, 2022: 12). Emerge, poco più avanti, il portato di implicazioni etiche, con riferimento specifico ai comportamenti di cittadinanza d'impresa, quando leggiamo: “L'alfabetizzazione digitale interessa diverse aree della vita umana, come l'istruzione, l'economia, la salute, la *governance* e così via [...] Ad esempio, varrebbe la pena investigare il ruolo che ricopre l'alfabetizzazione digitale nell'ambito dell'apprendimento continuo, in particolare, e della formazione, in generale, nonché gli effetti del miglioramento delle competenze digitali sulla flessibilità del mercato del lavoro”¹⁰ (Tinmaz *et*

⁹ “As digital literacy is an umbrella term for many different technologies, specific case studies need be designed, such as digital literacy for artificial intelligence or digital literacy for drones' usage” (Tinmaz *et al.*, 2022: 12).

¹⁰ “Digital literacy affects different areas of human lives, such as education, business, health, governance, and so forth. [...] For instance, it is worth investigating the role of digital literacy on

al., 2022: 12-13). La DL, in definitiva, rappresenta una partita ancora aperta. L'impatto che la digitalizzazione produrrà sull'efficacia dei processi organizzativi e sulla vita lavorativa (e non solo) delle persone dipenderà in rilevante misura dal modo in cui si deciderà di affrontare il tema della *digital literacy*. Questa forma di alfabetizzazione, infatti, è un punto imprescindibile per la valutazione etica dei comportamenti digitali, presenti e futuri, delle organizzazioni.

Iniquità nell'accesso alle tecnologie digitali

In un mondo sempre più digitalizzato, la questione dell'accesso alle tecnologie digitali non può che essere prioritaria. Sotto certi aspetti, si tratta di un tema che è contiguo al tema della *digital literacy*, pur con distinzioni importanti da sottolineare. Mentre il tema dell'*alfabetizzazione*, infatti, focalizza la nostra analisi sulla capacità di utilizzare efficacemente le soluzioni digitali, il tema dell'accesso sposta l'attenzione più a monte, poiché si interroga sulla capacità di entrare in possesso delle succitate soluzioni. È evidente che l'una e l'altra tematica sono fortemente interrelate, poiché se scarsi livelli di alfabetizzazione possono vanificare il pieno accesso alle tecnologie digitali, dall'altra parte, un elevato livello di *digital literacy* è destinato a non produrre alcun esito apprezzabile, in assenza di concrete possibilità di accesso.

Quando si parla di "accesso", inoltre, la *corporate digital responsibility* ha il merito di mettere in luce la relazione, altrimenti non immediatamente visibile, tra discriminazione e digitalizzazione. Nella misura in cui l'accesso al digitale è impossibile, infatti, prende vita una situazione che è fortemente in contrasto con i più basilari principi dell'etica. In questo caso, essere discriminati significa non riuscire ad appropriarsi di alcuno degli innumerevoli benefici che la digitalizzazione potenzialmente può offrire.

Il tema dell'accesso, poi, quando si parla di digitale, non va declinato solo in termini di materiale capacità di appropriarsi di un artefatto tecnologico, ma

lifelong learning in particular, and on education in general, as well as the digital upskilling effects on the labour market flexibility" (Tinmaz *et al.*, 2022: 12-13).

anche nei termini di intangibile possibilità di utilizzare, senza ostacoli, le soluzioni proposte. Ancora una volta il caso della disabilità è centrale. Si pensi, ad esempio, a siti *web* che non hanno linguaggi dedicati a persone diversamente abili. Difatti, in casi simili, l'ostacolo all'accesso, pur non avendo alcuna connotazione fisica, rende impossibile l'utile appropriazione di possibilità digitali. Come ci ricordano van de Werfhorst e colleghi (2022), le disuguaglianze digitali creano delle vere e proprie stratificazioni sociali, che si concentrano molto spesso in Paesi poco sviluppati (Ragnedda, Muschert, 2013). Tutto ciò non fa che acuire, a queste latitudini, una sperequazione distributiva di possibilità di emancipazione, che già prima dell'avvento del digitale risultava decisamente marcata. L'iniquo accesso al digitale rappresenta, per alcuni ricercatori, una preziosa occasione per riflettere sulla formazione delle meccaniche di funzionamento della società odierna. Kuhn e colleghi (2023), ad esempio, affermano che il digitale si sta trasformando in una vera e propria struttura di potere, poiché in maniera invisibile e insidiosa, governa le infrastrutture sociotecniche, la geopolitica e il mercato.

Ancora una volta siamo alle prese con un tema dalle enormi implicazioni etiche, che può essere osservato dalla prospettiva del comportamento dell'impresa. Cosa può fare un'organizzazione per moderare gli effetti di un iniquo accesso alla digitalizzazione? Per rispondere dobbiamo iniziare dalla considerazione che la letteratura, da una parte, e le pratiche aziendali, dall'altra, hanno spesso usato il termine *digital divide* come sinonimo di iniquità digitale (Mubarak *et al.*, 2020; Robinson *et al.*, 2020). In questa direzione, dunque, dobbiamo andare alla ricerca di spunti di riflessione utili. Secondo Singh (2023), le imprese dovrebbero puntare molto sulle tecnologie *user-friendly* e, in tal senso, è considerato del tutto appropriato il ricorso a soluzioni come il *metaverso*. Abbassare le barriere all'accesso al digitale dovrebbe essere uno degli scopi prioritari di un'impresa che oggi voglia diventare etica. Tuttavia, bisogna considerare che la matrice delle problematiche di questo genere, talvolta, non è da rintracciarsi nel contesto dei dipendenti. Ci ricorda Arendt (2008), infatti, che le barriere potrebbero sorgere dalla scarsa "abilità digitale" di dirigenti o

imprenditori. Come dire che, in certi casi, il mancato o scarso accesso a dispositivi e soluzioni digitali, da parte di individui e organizzazioni, non è altro che il riflesso di lacune digitali che affliggono i decisori aziendali.

Gestione etica dei dati e manipolazione digitale

La gestione dei dati, all'interno di un'organizzazione che desideri assumere comportamenti virtuosi di cittadinanza, non può che essere etica. Per capire cosa ciò significhi concretamente, è sufficiente ribadire che non è etico un utilizzo dei dati che comprometta la *privacy* o la libertà individuale. Allo stesso modo, la responsabilità digitale d'impresa ci rammenta che è contrario all'etica conservare i dati personali senza alcuna ragione, così come è biasimevole un utilizzo dei dati teso a scopi di sorveglianza, manipolazione o discriminazione. Ogniquale volta attiviamo degli scambi informativi, lasciamo delle tracce digitali di cui qualcun altro può appropriarsi. I dati del nostro *smartphone*, ad esempio, sono potenzialmente vulnerabili; i dati biometrici, che consentono il riconoscimento di un individuo all'interno di uno spazio (impronte digitali, tratti del volto, ...), sono ugualmente aggredibili. Tutto ciò che facciamo, qualunque nostra azione digitalmente eseguita, è riproducibile in sequenze di *bit* e *byte* costantemente tracciate, rilevate e archiviate. Insomma, l'immagine digitale del nostro vissuto diventa, con relativa facilità, proprietà di qualche impresa che, spesso grazie al nostro esplicito (ma non per questo pienamente consapevole) consenso, può fare dei nostri dati ciò che desidera.

L'intersezione tra etica, digitalizzazione e comportamento d'impresa, quando si parla di gestione dei dati, si manifesta in modo significativo nel tema della manipolazione. Nel campo dell'economia comportamentale e della psicologia sociale, si dibatte spesso su ciò che può essere il confine tra il cosiddetto *nudge*, il "pungolo", l'esortazione, la "spinta gentile" teorizzata da Thaler e Sunstein (2008), che spinge - appunto - le persone verso scelte razionali, senza proibire alcuna delle alternative potenzialmente praticabili, e la manipolazione (Wilkinson, 2013). Secondo Dang e Nguyen (2023), l'avvento dei servizi di *social networking* ha provocato un incremento della domanda di

alterazione dei dati multimediali, come le foto su Instagram o i video su TikTok, al fine di attirare il più possibile l'attenzione di coloro che esplorano il cosiddetto cyberspazio. In questa prospettiva, l'incremento di una simile domanda corrisponde a nient'altro che all'incremento di una domanda di possibilità di manipolazione della realtà veicolata attraverso la rete. Impiegare l'intelligenza artificiale a fini manipolatori può essere molto pericoloso, perché il confine tra l'applicazione di un filtro fotografico, per apparire più giovani, e la modifica fraudolenta di un video, per mettere in bocca a personaggi noti parole mai pronunciate, è molto labile, con un numero di conseguenze ipoteticamente incalcolabile.

Naturalmente, il rischio manipolatorio non riguarda solo le immagini, ma innumerevoli altre classi di dati. Ienca (2023) sostiene che “sebbene la manipolazione non sia un fenomeno nuovo, la pervasività, l'automaticità e l'opacità di alcune tecnologie digitali possono dare origine a un nuovo tipo di manipolazione, chiamata “manipolazione digitale”. Io chiamo “manipolazione digital” ogni tipo di influenza esercitata attraverso l'uso della tecnologia digitale, che risulta intenzionalmente progettata per aggirare la ragione e produrre un'asimmetria di esiti tra il responsabile del trattamento dei dati (o una terza parte che ne trae vantaggio) e il soggetto interessato”¹¹. Potremmo utilmente impiegare queste parole, per spiegare in cosa consiste l'implementazione di un comportamento etico d'impresa nella gestione dei dati.

Il patrimonio informativo di un'organizzazione deve essere alimentato, conservato e utilizzato in maniera trasparente, priva - per tornare a Ienca - di opacità. Nella trasparenza, dunque, è l'antidoto alla manipolazione. Un'impresa interagisce quotidianamente con moltissimi interlocutori. Un impiego manipolatorio dei dati potrebbe restituire a questi interlocutori (fornitori, clienti,

¹¹ “ [...]while manipulation is not a new phenomenon, the pervasiveness, automaticity, and opacity of certain digital technologies may raise a new type of manipulation, called “digital manipulation”. I call “digital manipulation” any influence exerted through the use of digital technology that is intentionally designed to bypass reason and to produce an asymmetry of outcome between the data processor (or a third party that benefits thereof) and the data subject” (Ienca, 2023: 833)

concorrenti, decisori pubblici, ...) un'immagine distorta della realtà organizzativa. Conseguentemente, questi stessi soggetti potrebbero prendere decisioni imperfette, controproducenti, proprio perché basate su repertori informativi opachi.

Un emergente filone di ricerca in ambito etico-filosofico riguarda la libertà cognitiva, intesa come una forma di auto-determinazione mentale. Secondo una delle più diffuse definizioni, si tratta del "diritto di ciascun individuo di pensare in maniera indipendente e autonoma, per utilizzare il pieno potere della propria mente e impegnarsi in molteplici modalità di pensiero"¹². Secondo alcuni autori, la libertà cognitiva è una componente essenziale della dignità umana (Farahani, 2023; Bublitz, Merkel, 2014). Alla luce di queste posizioni, risulta che il *data management* è un processo aziendale dalla forte caratura etica, se dal modo in cui è concepito e implementato dipende addirittura la tutela della dignità delle persone.

Inquinamento digitale

Quando si parla di digitalizzazione, si è portati, con una preoccupante naturalezza, a ritenere che questa ci affrancherà da tutti i rischi connessi a quelle attività inquinanti che la digitalizzazione stessa promette di dismettere e sostituire. In realtà, malgrado questo diffuso atteggiamento di acritica positività, continua a crescere il numero di studiosi che sottolineano come l'impronta ecologica della digitalizzazione, nei prossimi anni, sarà sempre più pesante. Tra gli effetti più devastanti si annoverano, da una parte, il consumo di energia e i conseguenti effetti climatici e, dall'altra parte, il consumo di risorse (specialmente i metalli rari) destinate alla realizzazione di dispositivi digitali e l'inevitabile generazione di rifiuti elettronici (Dörr, 2021: 80).

¹² "[...] the right of each individual to think independently and autonomously, to use the full spectrum of his or her mind, and to engage in multiple modes of thought" : definizione tratta dal sito *web* del *Center for Cognitive Liberty & Ethics* [https://www.cognitiveliberty.org/cle1/faqs/faq_general.htm]

Con riferimento al tema energetico e alle sue conseguenze ambientali, possiamo dire che la questione principale ruota intorno a un dilemma: è possibile separare la crescita economica dal consumo energetico? Secondo Lange, Pohl e Santarius (2020), si tratta di un obiettivo che al momento risulta non realizzabile, poiché le infrastrutture che alimentano e sostengono il digitale, sono tutt'altro che immateriali e richiedono, proprio per questo, un grande impiego di energia.

Il consumo di elettricità connessa all'ICT, già nel 2010, oscillava tra l'8% e il 14% del consumo elettrico globale. Le previsioni parlano da tempo di una crescita che raggiungerà il 50% entro il 2030 (Dörr, 2021; Andrae, Edler, 2015).

Gran parte della speranza nel fatto che la digitalizzazione salverà l'ambiente si basa non tanto su ciò che la digitalizzazione è, ma piuttosto su ciò che la digitalizzazione potrebbe essere. Questa, in sintesi l'argomentazione di Lange e colleghi. In sostanza, il modo in cui progettiamo e impieghiamo le tecnologie digitali è ancora troppo "energivoro", per sperare di assecondare i fini della sostenibilità attraverso tali innovazioni. "La questione cruciale per la futura ricerca è, dunque, comprendere come la digitalizzazione possa essere orientata verso una direzione più sostenibile"¹³ (Lange *et al.*, 2020: 8). A rendere più drammatico il quadro attuale, intervengono altre evidenze. La cosiddetta Industria 4.0 e l'*Internet of Things* (IoT) fanno un uso sempre crescente di sensori elettricamente alimentati; l'universo dei *bitcoins* consuma, da solo, più energia dell'intera Danimarca; le auto elettriche richiedono continui rifornimenti di questo stesso "carburante" (Dörr, 2021). Tutto ciò non si configura esattamente come un quadro economico-produttivo "eco-friendly".

Per quanto riguarda il consumo di risorse e la domanda di metalli rari, la situazione non è certamente più rosea. L'estrazione degli elementi minerari, destinati alla produzione dei dispositivi elettronici, pone l'intera umanità di fronte a dilemmi morali ingenti, il primo dei quali ha a che fare con lo sfruttamento del lavoro minorile all'interno delle miniere che alimentano questa filiera. Accanto a questo dramma, si consuma un'ulteriore tragedia, quella cioè

¹³ "A central question for future research is therefore to investigate, how digitalization can be steered into such a more sustainable direction" (Lange *et al.*, 2020: 8).

dei conflitti armati che molto spesso nascono nelle zone in cui questi preziosi minerali sono estratti (Kapoor *et al.*, 2022). Gli *smartphone*, i *tablet*, i *pc*, gli *smartwatch*, così come le innumerevoli altre dotazioni *hardware* che supportano le innovazioni digitali finiscono, ogni anno, in discariche a cielo aperto. La “montagna” di rifiuti elettronici, nel 2020, pesava circa 52 milioni di tonnellate (Lange, Santarius, 2020). L’Agenzia Tedesca per le Materie Prime ha previsto che la domanda di litio, per la sola industria della mobilità elettrica, aumenterà di 3,5 volte entro il 2035¹⁴. Questo, molto sinteticamente, il quadro riferibile al tema delle risorse materiali, la cui estrazione e consumo risultano alimentate fortemente dal comparto digitale.

A questo punto, possiamo tornare a parlare di etica e digitalizzazione, con una potenziata consapevolezza. Qualunque organizzazione, prima di ricorrere indiscriminatamente a soluzioni digitali, dovrebbe stimare il peso materiale (pressoché letteralmente) delle proprie scelte. Ricorrere alla realtà aumentata, allo *smart working*, o dotare i propri dipendenti di un nuovo computer, sono scelte che presentano un comune denominatore: il loro impatto ambientale, umano e, in definitiva, etico-morale. La digitalizzazione non consuma o inquina solo quando è implementata, ma anche quando si procede alla dismissione dei suoi artefatti. Non si tratta, quindi, di condannare senza appello una pratica che, se consapevolmente realizzata, può davvero arrecare benefici fino a ieri insperati. Si tratta, al contrario, di affermare che il principio guida di questa imperante “razionalità digitalizzante” dovrebbe essere la piena coscienza delle conseguenze delle nostre iniziative e non, come pare accadere, la semplice fascinazione o il gusto per l’adozione di ciò che la società dipinge come inesorabile e necessario.

Conclusione

Parlare di cittadinanza d’impresa, oggi, significa soprattutto parlare di come l’esperienza digitale, all’interno delle organizzazioni, va collegandosi al rispetto delle istanze etiche, che la società incessantemente pone al centro del

¹⁴ Fonte: <https://www.germanwatch.org/en>

discorso sulla convivenza civile. Se da una parte, è del tutto ragionevole interrogarsi sulla necessità di digitalizzare, dall'altra parte è impossibile non rilevare un cortocircuito concettuale nella retorica corrente, che di fatto priva della capacità di essere totalmente aderente alla realtà dei fatti economici del nostro tempo. L'idea che più frequentemente imprenditori, dirigenti, decisori istituzionali e (in larga parte) ricercatori veicolano è l'idea di una precisa identità tra etica e digitalizzazione. Oggigiorno, in sostanza, il discorso sull'etica del comportamento d'impresa sembra risolversi, pressoché interamente, nel discorso riguardante l'integrazione del digitale nelle attività aziendali.

In altri termini, pare si ritenga non necessario interrogarsi sui profili di eticità dei comportamenti di un'impresa, nella misura in cui questa ricorre alla digitalizzazione, poiché si fa proprio il concetto secondo cui un'organizzazione che digitalizza è necessariamente un'organizzazione etica.

Alla luce di quanto abbiamo brevemente riportato, non possiamo non rilevare i limiti di un siffatto apparato retorico. La digitalizzazione non è sinonimo di etica. Non solo. Si tratta di termini che non si implicano a vicenda e che non sono in rapporto di necessaria sequenzialità. Un'impresa che ambisca a comportamenti di cittadinanza etica deve fare in modo, prima di tutto, di rendere etico il ricorso al digitale. Per fare ciò, occorre farsi guidare dal principio che la "cittadinanza d'impresa" e la "cittadinanza digitale responsabile" saranno, nel prossimo futuro, sempre meno distinguibili. I loro confini pratici, prima ancora che concettuali, si compenetreranno a una velocità che rischia di rendere presto obsoleto qualsiasi assunto orientato in direzione contraria all'accettazione di questa reciproca influenza.

La *corporate digital responsibility*, pur con tutti i suoi limiti definatori, può favorire la maturazione di un simile approccio, poiché in essa trova fondamento la consapevolezza che l'etica della cittadinanza d'impresa e l'etica della digitalizzazione si fonderanno, in breve tempo, nella medesima struttura pratico-ideologica.

Cittadinanza d'impresa: una nozione utile?

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia
Angelo Salento, Università del Salento

Introduzione

Il successo del costrutto di *corporate citizenship* (in italiano tradotto il più delle volte con *cittadinanza d'impresa*) – sempre più ricorrente nel lessico di politici, capitani d'industria, *leader* ecclesiastici e in generale rappresentanti di gruppi di interesse¹ – si colloca all'incrocio di due tendenze. Da un lato, la maturazione di un interesse di lungo corso per il tema della cittadinanza; dall'altro lato, una crescente attenzione alla questione del “radicamento sociale” dell'impresa, spesso associata alla questione della sostenibilità ambientale.

Questa convergenza sembra spiegare perché l'idea di *corporate citizenship* – che pure ha origini risalenti nel tempo – appare oggi più persuasiva rispetto ad altri quasi-concetti che hanno un'estensione analoga, benché non identica. Come si argomenta anche in questo libro, è in effetti difficile isolare il campo semantico di *cittadinanza d'impresa* da quello di *social responsibility* (Carroll, 1999), di *corporate social responsiveness* (Responsabilità sociale d'impresa; Akerwman, Bauer, 1976), di *corporate social performance* (Comportamento sociale d'impresa; Wood, 1991), di *stakeholder management* (Teoria dei portatori d'interesse; Fassin, 2012), o ancora, più genericamente, di *business ethics* (Drucker, 1981). Se l'idea di *corporate citizenship* viene emergendo così potentemente dalla fine degli anni 2000, ciò sembra dunque spiegabile come esito di questa duplice tendenza: lo sviluppo dei *citizenship studies*, che negli anni 2000 raggiunge il suo (temporaneo) apice, e l'emergere di una serie di contraddizioni connesse a ciò che – riprendendo una

¹ Anche nel contesto accademico italiano, il termine è utilizzato prevalentemente in inglese. Effettuando una ricerca su *Google Scholar* e *Google Trends* si osserva come la tendenza sia di utilizzare *Cittadinanza d'impresa* come sinonimo di *Responsabilità sociale d'impresa*, con utilizzo “secondario”, poco frequente nel titolo.

terminologia polanyiana (Polanyi, 1944) – si può definire un processo di *disconnessione* delle imprese dalle dinamiche della riproduzione sociale.

È quindi considerando questa convergenza che si può dare conto della pretesa illocutiva di questo costrutto – ovvero della sua astratta capacità di stimolare o sostenere atti di trasformazione – e, al tempo stesso, dei suoi limiti: anzitutto la sua debolezza analitica, ovvero la difficoltà di individuarne i confini semantici, soprattutto in relazione a costrutti analoghi, collegata all'inflazione di parole-chiave e quasi-concetti, al paradossale eccesso di strumenti interpretativi rispetto alla complessità di ciò che essi stessi dovrebbero interpretare; in secondo luogo, la sua debolezza sul piano performativo, cioè la capacità di orientare scelte e decisioni di azione “reali ed efficaci”.

In questo contributo, proveremo a illustrare più analiticamente i limiti del costrutto di *cittadinanza d'impresa* e a comprendere, in chiave costruttiva, se e a quali condizioni gli si possa attribuire un'estensione e una pregnanza tali da renderne l'utilizzo proficuo sia in termini analitici sia in termini di performatività politico-morale, ovvero sia quando si tratta di spiegare trasformazioni organizzative, sia quando si tratta di stimolarle e di indirizzarle secondo un orientamento di valore riconoscibile e condivisibile nella sfera pubblica.

La tesi che sosterremo è che le interpretazioni e gli usi del costrutto di *cittadinanza d'impresa* siano estremamente selettivi (e quindi limitati) rispetto alla portata semantica del termine *cittadinanza*. Laddove il concetto di *cittadinanza* include una serie di dimensioni differenti – l'affiliazione politica, lo status dei soggetti in termini di diritti e di doveri, e infine l'agire civico – è soltanto dentro quest'ultima dimensione che si è venuto radicando il campo semantico della *corporate citizenship*, con ciò di fatto situando questo costrutto nel campo, già densamente affollato, dei quasi-concetti che enfatizzano il bisogno di rafforzare i profili di responsabilità delle imprese su una base essenzialmente volontaristica, e trascurando invece i profili più strettamente politici e normativi (potremmo dire: *costituzionali*) del tema. Il nostro scopo, quindi, è di recuperare al dibattito sulla *cittadinanza d'impresa* un valore più schiettamente politico – strettamente

inerente al concetto di cittadinanza, ma trascurato dal discorso della *corporate citizenship* – superando il perimetro del volontarismo manageriale.

Ci proponiamo, con ciò, di rendere il dovuto riconoscimento anche a una tradizione di studi e di analisi novecentesca che, se oggi non può essere ripresa pedissequamente, offre comunque indicazioni essenziali per interpretare seriamente sia il concetto di cittadinanza, sia l'esigenza di *riconnesione* fra l'agire imprenditoriale e le istanze della riproduzione sociale e della sostenibilità ambientale. Come vedremo, ciò implica la necessità di portare la questione della *cittadinanza d'impresa* al di là dei confini degli studi di gestione, facendone oggetto di un'interpretazione transdisciplinare, perché la posizione delle imprese nello spazio sociale non può essere definita soltanto da scelte facenti capo alle imprese stesse. Come diremo in conclusione, questa ricollocazione intellettuale è particolarmente utile – e suscettibile di stimolare trasformazioni – quando si tratta di attori economici che operano nello spazio dell'*economia fondamentale*, ovvero in quei settori che producono e distribuiscono beni e servizi essenziali per la vita quotidiana e per la riproduzione della società: qui, individuare il perimetro e le modalità dell'azione imprenditoriale è decisivo per assicurare un futuro sostenibile al Pianeta e ai suoi abitanti.

Inoltre, avizzeremo l'ipotesi che lo studio del fenomeno (che appunto non può che eccedere i confini disciplinari) ispirato da una concezione oggettivistica e di matrice funzionalista, che ha caratterizzato la tradizione economico-organizzativa prevalente, abbia mostrato limiti evidenti (sia teorici sia pratici): piuttosto che abbracciare una visione post-moderna (post-positivista, di matrice soggettivista), riteniamo utile proporre una alternativa di analisi capace di inquadrare il *processo* di costruzione della cittadinanza dell'impresa, secondo razionalità limitata ma intenzionale, attraverso una visione che non reifichi i confini delle organizzazioni e quindi non limiti la capacità di comprensione e operazionalizzazione del fenomeno stesso.

Alcuni cenni sulla storia e sulle dimensioni del concetto di cittadinanza

Se in questa sede è opportuno dedicare qualche cenno alla storia del concetto di cittadinanza – già oggetto di una bibliografia sterminata e in contesto “allargato” alle discipline naturali di una specifica *citizen science* (Bonney, 1996; Irwin, 1995) – è perché essa restituisce la complessità di questo costrutto, i cui significati si sono venuti stratificando nel corso del tempo, per effetto di interpretazioni collegate a specifiche congiunture politiche e a specifiche tradizioni filosofico-politiche.

Il termine “cittadinanza” ha una radice indeuropea comune al termine *civis*. Essa rinvia all’idea dell’insediarsi (Cortellazzo *et al.*, 1999: 346), ovvero al rapporto fra spazio e regolazione, individuando – nel linguaggio comune come in quello tecnico – la *condizione giuridica di chi appartiene a uno stato ed è titolare dei diritti politici che si esercitano secondo il suo ordinamento e degli obblighi relativi* (EDE, 1990: 271). Il riferimento letterale è quindi, da una parte, a una *condizione di appartenenza* (di un individuo a uno stato) che implica questioni riguardanti l’acquisto (e/o la perdita) dello *status* di cittadino e, dall’altra parte, a ciò che esso implica sul piano del godimento dei diritti e dell’osservanza dei doveri (inclusi i doveri di partecipazione politica).

Il tema è consustanziale a quello dell’organizzazione politica. Dalla nozione di *polis* greca alla nozione di *civitas* romana, dalla riflessione aristotelica all’Editto di Caracalla fino alle idee illuministiche, sin dall’antichità si è cercato di identificare i dispositivi che qualificano l’accesso alla comunità politica e il suo vissuto, mettendo a tema diritti e doveri, strategie di inclusione e di esclusione, modalità di appartenenza e criteri di differenziazione. E, anche solo riferendosi al contesto storico occidentale, sono innumerevoli gli studi nel campo delle scienze politiche, giuridiche, storiche, oltre che filosofiche, sociologiche, antropologiche, che si sono posti l’obiettivo di rintracciare le condizioni per la comparsa del concetto di cittadinanza nelle sue declinazioni antiche e moderne,

e analizzato le modalità del suo esercizio nelle differenti epoche, dando conto della sua connotazione polisemica².

La prima dimensione rilevante, nel concetto di cittadinanza, è quindi la dimensione dell'*affiliazione* - o, se si preferisce, dell'*appartenenza* - a un'organizzazione politica: una dimensione riguardante, cioè, il rapporto tra individuo e ordinamento. Ogni Stato adotta un criterio di riconoscimento di questa affiliazione, e la varietà dei criteri è compresa nei due estremi dello *jus soli* (la cittadinanza è riconosciuta a chiunque nasca nel territorio dello stato) e dello *jus sanguinis* (la cittadinanza è riconosciuta a chi nasca da soggetti già cittadini dello stato), con una varietà di soluzioni intermedie che individuano anche le possibilità di acquisire la cittadinanza in un momento successivo alla nascita. Questa dimensione del concetto non può essere sottovalutata, perché essa è una base concettuale essenziale di tutte le pretese regolative degli Stati moderni e ha un impatto forte e spesso drammatico sulla vita delle persone: poiché i progetti di cittadinanza di maggior successo sono territorialmente circoscritti, essendo associati allo sviluppo storico dello Stato-nazione, la cittadinanza produce effetti di inclusione ma anche di esclusione e persino di *damnatio* sul piano culturale (Dal Lago, 1999). Come ricordava Michael Walzer, la negazione dell'appartenenza a una comunità politica è "probabilmente la forma di tirannia più comune nella storia dell'umanità" (Walzer, 1983/1987: 71). Altrettanto tirannica, come diremo, è la possibilità accordata alle imprese di approfittare della mobilità delle merci e dei capitali (a fronte dei vincoli che collegano le persone fisiche agli ordinamenti di appartenenza) per finalità di riduzione dei costi.

La seconda dimensione, intrinsecamente associata alla precedente, è la dimensione riguardante il *contenuto politico e giuridico* della cittadinanza. Osservato *ex parte populi*, il costrutto di cittadinanza si presta a essere utilizzato per ricostruire e compendiare (e inoltre, eventualmente, a promuovere) l'espansione del *set* di diritti - come anche di doveri - che si è venuto producendo

² Tra le innumerevoli proposte di ricostruzione storica: Heater, 2004.

dall'Illuminismo sino al Novecento maturo. Sotto questo profilo, lo studio di T.H. Marshall su *cittadinanza e classe sociale* continua a essere di ispirazione, con la sua ricostruzione del progressivo ampliamento dei diritti, iniziando dai "diritti civili" del XVIII secolo, passando per i "diritti politici [...] del secolo diciannovesimo" per arrivare poi ai "diritti sociali [...] del XX secolo" (Marshall, 1950/1976: 30). La ricostruzione di Marshall peccava certamente di evoluzionismo, perché mirava a costruire un quadro universale dello sviluppo della cittadinanza da un resoconto di vicende specifiche e situate, ovvero le conquiste ottenute dai cittadini maschi della classe operaia nei Paesi ad alto reddito durante i cent'anni precedenti al 1950. Quella ricostruzione, comunque, è stata e continua a essere un riferimento per ogni filosofia e ogni pratica politica che intenda dare fondamento all'idea di un progressivo miglioramento delle condizioni dei cittadini. Negli ultimi decenni del Novecento, sono emersi diversi filoni di analisi che hanno perseguito questo orientamento, sostenendo la possibilità di una "*civic expansion*" (Lockwood, 1996) che fa leva sulla questione della cittadinanza e sulla possibilità di perseguire il riconoscimento di nuovi diritti, appunto, per il tramite di una "strategia della cittadinanza", ovvero di una transizione dalla condizione di sudditi alla condizione di cittadini (Zincone, 1992). In un'epoca di crisi dello Stato-nazione e di crescita dei processi di migrazione, peraltro, si cerca di separare il significato di cittadinanza dai suoi legami storici con il territorio e trasformarlo in un'attribuzione universale degli esseri umani in quanto esseri sociali. In questa prospettiva si colloca, ad esempio, lo sforzo di Martha Nussbaum (2000) di fondare sull'espansione del quadro dei diritti un programma di perseguimento della prosperità basato sulle *capabilities*.

La terza dimensione della cittadinanza, come abbiamo accennato, è la dimensione riguardante *l'agire civico*. Su questo piano, chiaramente, viene in rilievo prima di tutto la tradizione giacobina. Tradizione che non trova grande fortuna nel liberalismo politico, perché radicale ed estremamente "impegnativa". Alcuni elementi di quella prospettiva, tuttavia, hanno trovato riconoscimento, negli ultimi decenni del Novecento, in diversi filoni teorici, che hanno inteso reagire all'emersione di un'ideologia politica libertaria di matrice neo-liberale. In

questa prospettiva va menzionato anzitutto – se non altro per la sua forte influenza sulla cultura politica progressista statunitense – il filone neo-comunitarista statunitense. Il suo esponente più celebre, Michael Walzer, propone un'idea di cittadinanza che include sia l'idea liberale della titolarità dei diritti individuali, sia l'idea comunitarista di “appartenenza attiva” a una comunità. L'appartenenza implica prerogative, ma anche – e non secondariamente – un carico di responsabilità (Walzer, 1989). Più recentemente, i chiari segnali di crisi dei sistemi nazionali dei partiti, in molti paesi dell'Occidente, e la conseguente condizione di stallo della democrazia rappresentativa – insieme all'avanzare della crisi economica e del *welfare retrenchment* – ha portato allo sviluppo di una svolta partecipativa (*participatory turn*; Saurugger, 2010), fondata sull'idea che la principale dimensione della cittadinanza sia l'agire civico, o piuttosto la capacità di auto-organizzazione sociale ed economica. In questa prospettiva, la cittadinanza, più che qualcosa che *si ha*, è qualcosa che *si fa*: essa è quindi “la capacità e il desiderio di agire collettivamente” (Carolan, 2017: 198). Se nel comunitarismo liberale *à la* Walzer l'appartenenza attiva del cittadino è soprattutto la sua disponibilità e propensione a esercitare la *voce* collettiva, nel comunitarismo partecipativo il cittadino è per definizione non soltanto *attivo* – ovvero portatore di una capacità critica orientata al bene comune, che lo assiste anche nelle scelte quotidiane – ma anche *attivista*, ovvero attore in grado di sfidare le routine consolidate e di introdurre innovazione orientata al bene collettivo. In questa prospettiva, la cittadinanza tende a identificarsi con *l'azione sociale diretta*, ossia con quelle “forme di azione collettiva che hanno l'obiettivo di cambiare la società nel suo insieme o un suo aspetto specifico attraverso l'azione stessa invece che rivolgendosi in termini rivendicativi o conflittuali verso le autorità statali o altri detentori di potere” (Bosi, Zamponi, 2019: 11).

Forza e limiti della *corporate citizenship*

Sia la forza sia i limiti del costrutto di *cittadinanza d'impresa* – e anche del movimento che si raccoglie intorno a questa etichetta – si possono dunque

comprendere se si considera che essi nascono e si sviluppano entro una temperie culturale – quella che prende campo dagli anni Novanta – intrisa di una concezione della cittadinanza come agire civico. È dentro questa concezione – moralmente impegnativa, ma sostanzialmente volontaristica – che si sviluppa il vocabolario della *corporate citizenship*.

Beninteso, il termine *corporate citizenship* risale a molti decenni addietro: esso è stato coniato nel secondo dopoguerra. In Johnson (1958: 285, citato in Edward-Willmott, 2008a) si afferma che “uno dei cambiamenti più importanti avvenuti nell’attuale generazione come parte della rivoluzione socio-economica americana è lo sviluppo di un nuovo ruolo di cittadino dell’impresa, che riconosce la propria responsabilità sociale ed economica nei confronti dell’intera comunità”; negli stessi anni Gosset (1957) utilizza *Corporate Citizenship* come titolo della sua opera e nel famoso lavoro di Bowen (1953) sull’etica d’impresa – forse una delle prime complete discussioni sul tema – si parla espressamente del ruolo dell’impresa come “buon cittadino”. “Le imprese – scrive McGuire (1963: 144, *traduzione propria*) – devono interessarsi alla politica, al benessere della comunità, all’istruzione, alla “felicità” dei loro lavoratori e, di fatto, all’intero mondo sociale che la riguarda. Perciò, l’impresa deve comportarsi proprio come un buon cittadino (*a proper citizen*)”.

Tuttavia, il termine si è affermato nella letteratura manageriale dagli anni Novanta, in coincidenza (non casuale) con due circostanze: da un lato, il ritorno di un lessico comunitarista nella filosofia politica come nella cultura politica; dall’altro lato, l’esigenza di irrobustire la reputazione delle grandi *corporations* a fronte delle cosiddette *horror stories* che venivano emergendo nella loro gestione finanziaria nella seconda metà degli anni Novanta.

Un forte impulso alla diffusione del costrutto di *corporate citizenship* è comparso quando l’Amministrazione Clinton, nel 1996, ha creato il *Ron Brown Corporate Citizenship Award*, un riconoscimento inteso a premiare le aziende americane che meglio si fossero distinte – attraverso progetti dotati di efficacia “misurabile” – nella relazione con i propri dipendenti e altri *stakeholders*. Non si trattava, nella sostanza, di un’iniziativa innovativa: essa replicava i contenuti di

innumerevoli celebrazioni della responsabilità d'impresa. Tuttavia, inaugurava una nuova tendenza a porre la questione in termini attinti dal lessico liberal-comunitario della cittadinanza, peraltro declinati allora in una versione assai prudente, ovvero ribadendo che la responsabilità sociale non mette affatto in secondo piano la primaria esigenza della redditività. Come sintetizzava un "esperto di *business ethics*" a margine di quell'iniziativa, l'impresa esemplare per quanto riguarda la cittadinanza, si sforza di massimizzare i profitti e *al contempo* si sforza per adempiere agli obblighi di cittadinanza (in termini giuridici, etici, filantropici); e nella misura in cui questi comportamenti saranno significativamente diffusi, si osserverà un forte incremento dello *stakeholder environment* (Carrol, 1998: 7).

Dagli anni Duemila, l'interesse per la *cittadinanza d'impresa* si è infine radicato negli studi aziendalistici. I suoi contenuti si sono progressivamente arricchiti di assunti marginalmente innovativi: crescendo l'attenzione pubblica per le questioni della sostenibilità (non soltanto ambientale), è cresciuto, per così dire, il livello delle aspettative espresse da questo costrutto. Sicché oggi si può convenire che esso esprima non già il dovere di comportarsi con la correttezza e la responsabilità del "buon cittadino", ma l'esigenza che le imprese incarnino un ruolo di partecipazione attiva alla costruzione di un ambiente e di una società sostenibili. In un'epoca in cui si dispiegano chiaramente gli effetti della globalizzazione neo-liberale, si esprime così l'idea che le imprese debbano non soltanto "comportarsi correttamente", ma anche "partecipare al miglioramento".

La figura dell'impresa "buon cittadino" trascolora, così, in quella dell'impresa "cittadino attivo", o addirittura del "cittadino attivista".

Come spesso accade in ambito manageriale, il dibattito sulla cittadinanza d'impresa si è evoluto polarizzandosi fra un orientamento di sostegno e uno critico. Da una parte si è dato vita a un inesauribile filone di contributi "entusiastici", caratterizzati da un'acritica equiparazione del termine ad altri costrutti che presentano in realtà differenze non soltanto su un piano definitorio (come Responsabilità sociale), ma anche per livello di analisi (come i Comportamenti di cittadinanza organizzativa), sviluppando anche una florida

letteratura sugli strumenti (*tool kit*) necessari per la progettazione manageriale e la misurazione della cittadinanza d'impresa. L'evidente intersezione tra la questione della sostenibilità e la questione della cittadinanza ha contribuito alla proliferazione di proposte manageriali "integrate", capaci di governare al contempo le dimensioni persona, pianeta, profitto (ad esempio: Ogola, Marià, 2020) e ha contribuito a legittimare il senso di cittadinanza d'impresa come dimensione "morale" della sostenibilità (Beckman, Pies, 2008).

Similmente, anche la questione della discriminazione di genere è entrata nell'ambito del movimento della cittadinanza d'impresa, stimolando la proposta di azioni manageriali e strategie di misura (ad esempio: Viviers, Mans-Kemp, 2017).

A completa esemplificazione di questa impostazione entusiastica è impossibile non citare il Centro per la Cittadinanza d'impresa del Boston College, con le sue attività sviluppate in diversi ambiti (divulgazione, pubblicistica, ricerca), ancorché strategicamente orientate.

In ambito non accademico, infine, non si contano i cosiddetti *Corporate Citizenship Reports*, alle volte alternativi e alle volte "integrati" nel Report sulla Responsabilità e/o Sostenibilità: entusiasticamente, in questi ambiti, la cittadinanza è configurata come una "bussola nella giungla della sostenibilità" (Wider Sense, 2024).

Sul versante opposto, si è messa in discussione l'adeguatezza del "movimento" della *corporate citizenship* al livello epistemologico, teorico e metodologico. Questa posizione critica è forse meglio sintetizzabile se si argomenta proprio iniziando dal livello metodologico, mettendo in discussione l'enfasi che si è attribuita in particolare all'attività di misurazione della *corporate citizenship*. Come spesso accade, quando si tratta di "quantificare" costrutti complessi, gli strumenti di misura della *corporate citizenship*, al di là delle questioni meramente statistiche (e cioè alla capacità dello strumento di indagine di misurare rigorosamente ciò che si propone di misurare; si veda, ad esempio Maignan, Ferrel, 2001) contribuiscono alla comprensione del fenomeno tanto quanto la limitano, "ingabbiando" il fenomeno stesso in un *set* preordinato di

questioni che non permette lo studio delle dinamiche che lo caratterizzano, l'azione (nelle sue possibili infinite sfumature) veramente agita dagli attori e il significato "reale" da essi attribuito all'azione stessa. L'*agency* è infatti circoscritta all'insieme di attività che si *devono* adottare, evidentemente in una logica di adattamento funzionale, comune alle proposte teoriche che informano il movimento e che in particolare si ispirano alla Teoria degli *Stakeholders* (si veda, ad esempio: Davenport, 2000). Detto che questo "apriorismo concettuale" non è comunemente esplicitato e quindi raramente si esprimono i presupposti valoriali (oltre che epistemologici) di questa operazione, rimane inespressa la possibilità che le pratiche informino i criteri di valutazione e che le attività che si sviluppano in contesti politico-culturali differenti siano interpretate alla luce della specifica costruzione sociale della nozione stessa di cittadinanza. Ecco, quindi, che si è fatta largo l'idea di studiare il fenomeno focalizzandosi sul processo che ne caratterizza l'emersione; concentrandosi quindi sui linguaggi e la retorica che plasmano il modo di pensare la cittadinanza stessa, le narrazioni e le rappresentazioni che ne consolidano la legittimazione. Questa impostazione – definibile come soggettivista o post-moderna – è ritenuta anche adeguata a interpretare il complesso intreccio politico e le dinamiche di potere implicate nel costrutto di *corporate citizenship*: questo orientamento consentirebbe in altre parole di smascherare le relazioni di potere nascoste dagli *slogan* libertà-fraternità-eguaglianza, trasposti in ambito d'impresa attraverso l'idea stessa di *corporate citizenship*.

Di volta in volta e in modo più o meno fedele al pensiero dell'autore, si sono quindi utilizzati come riferimento le riflessioni di Bourdieu (Glazebrook, 2005), Habermas (Edward, Willmott, 2008b), Ricouer (Dion, 2017), Foucault (Siltaoja *et al.*, 2015), solo per citare alcuni esempi.

Ci si è poi interrogati sull'opportunità di un insegnamento critico della *corporate citizenship* (De Jongh, Prinsloo, 2005) e di procedure d'indagine alternative alla misurazione quantitativa (Homer, 2022).

Inoltre, nella misura in cui si concentra sulla stretta relazione che esisterebbe tra la cultura manageriale della *corporate citizenship* e la sua

discorsività retorica, questa concezione sostiene, anche se a un livello di analisi differente, una delle principali accuse al capitalismo contemporaneo: *imparare dai propri critici*, ovvero “assorbire” la critica e utilizzarla come leva di trasformazione senza tuttavia mettere in discussione le modalità di accumulazione (Boltanski, Chiapello, 1999).

In conclusione, la pretesa di programmare-controllare-misurare la *corporate citizenship* non sarebbe che l'ennesimo tentativo volto a legittimare uno specifico tipo di potere manageriale; e la strada utile per comprendere il fenomeno e per evitare il rischio manipolatorio sarebbe sviluppare l'analisi con una strumentazione concettuale alternativa al *mainstream* funzionalista, ispirata dal pensiero socio-costruzionista, dall'interazionismo simbolico all'antropologia culturale, per citare le opzioni più feconde.

Per riassumere, possiamo quindi riconoscere due differenti modi di trattare la *corporate citizenship*, al livello epistemologico, teorico e metodologico: il primo - sostanzialmente “agiografico” - di matrice funzionalista, normativo, orientato alla proceduralizzazione e alla misurazione degli effetti di quest'ultima e il secondo - sostanzialmente “critico” - anti-positivista, tendenzialmente descrittivo, orientato alla de-costruzione del senso attribuito alle attività pratiche/linguistiche svolte.

Rispetto a queste polarità del dibattito, le valutazioni possono essere articolate ai due differenti livelli utilizzati nello svolgimento di questo contributo.

Da una parte, in termini riconducibili alle strategie di indagine utilizzabili, è inevitabile riferirsi al dibattito sui metodi delle scienze umane e sociali, sviluppatosi tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, che ha chiaramente delineato una terza via epistemologica differente e distinta sia dalla dominante visione oggettivista, sia dalla visione soggettivista (si veda Barbini *et al.*, 2023).

Dall'altra parte, in termini politico-morali, non è possibile assumere una posizione univoca. È del tutto credibile che intorno a un'interpretazione volontaristica della *corporate citizenship* una nuova generazione di dirigenti con una forte inclinazione morale possa mettere in atto miglioramenti incrementali

della condotta di molte imprese. Una discorsività articolata intorno all'idea di *corporate citizenship* può introdurre, nella cultura manageriale, elementi non del tutto subordinati alle priorità consacrate dalla didattica *shareholder-oriented* delle *business schools* (Khurana, 2010) e, in questo senso, può in qualche misura contrastare il declino stesso della professione del dirigente nell'epoca del capitalismo degli investitori (Useem, 1996).

Dobbiamo tuttavia prendere atto che il discorso della *corporate citizenship* si è sviluppato soltanto intorno a una delle dimensioni del concetto – irriducibilmente complesso – di cittadinanza: cioè intorno alla cittadinanza intesa come *agire civico*, di volta in volta modulato 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).

Ciò che intendiamo proporre, nel seguito, è che il costrutto di *corporate citizenship* possa essere proficuamente articolato anche con riferimento ad altre dimensioni del concetto di cittadinanza, dando spessore all'idea che dalle imprese non sia lecito soltanto aspettarsi un contributo di agire civico volontario, ma anche *pretendere* una condotta pienamente conforme ai principi del *progetto della cittadinanza*, ovvero del costituzionalismo democratico.

La cittadinanza delle imprese presa sul serio

La tesi che vogliamo proporre è che il concetto di cittadinanza – che, come abbiamo osservato, è un concetto complesso, nel quale la storia politica delle democrazie ha sedimentato una pluralità di significati – può essere utilizzato, per così dire, come *leva epistemica*, per spingere l'idea di *cittadinanza d'impresa* oltre l'angusto perimetro in cui è stato confinato dagli studi e dalla *conventional wisdom* manageriali, perimetro limitato allo spazio dell'azione civica volontaria.

Una critica intellettuale del costrutto di *corporate citizenship*, nelle sue declinazioni manageriali, è solo una parte – necessaria – del compito su cui si tornerà oltre. Non volendo limitarci a constatare l'inefficacia del costrutto di *cittadinanza d'impresa*, ci sembra utile rivederne contenuti e ambizioni alla luce

del concetto stesso di *cittadinanza*. Proponiamo perciò, di seguito, due ordini di considerazioni che fanno riferimento ad altrettante questioni a cui il termine *cittadinanza* rimanda: la dimensione dell'*affiliazione*, ovvero dell'appartenenza a un'organizzazione politica nazionale e/o transnazionale e quindi della connessione al rispettivo ordinamento; e la dimensione dello *status*, ovvero del *set* di diritti e, correlativamente, di doveri che attengono alla condizione del cittadino.

In primo luogo, ci si riferisce quindi a cittadinanza d'impresa e affiliazione politica: ovvero, al rapporto fra impresa e ordinamento.

Anzitutto, il costrutto di cittadinanza rimanda - come abbiamo ricordato in precedenza - al legame di affiliazione (o appartenenza) a un ordinamento politico e giuridico, ovvero in prima istanza a uno Stato nazionale, o anche a un'organizzazione politica transnazionale, come ad esempio l'Unione Europea. Il legame fra imprese e Stati nazionali è stato in effetti caratterizzato, almeno in Europa e sino alla metà degli anni Ottanta, da una situazione siffatta: non soltanto le piccole e medie, ma anche le grandi imprese hanno mantenuto un rapporto molto stretto con gli Stati nazionali nei quali sono emerse, anche quando si sono venute articolando come imprese multinazionali. Con la globalizzazione neo-liberale, il legame tra ordinamento e localizzazione si è progressivamente sgretolato, e si è istituito uno spazio normativo transnazionale, nel quale i capitali e le merci hanno libera circolazione e libertà di insediamento. Mentre per i cittadini-persone-fisiche la cittadinanza è rimasta rigidamente connessa all'"appartenenza" territoriale, per i *corporate citizens* questo vincolo è stato rimosso, consentendo una libertà di *law shopping* a beneficio della riduzione dei costi del lavoro e della ricerca della cosiddetta *tax efficiency*, ovvero la convenienza dell'insediamento sotto il profilo tributario.

Preoccuparsi di costruire una *cittadinanza d'impresa* implica dunque, anzitutto, rimediare alla disconnessione che le grandi imprese hanno sistematicamente cercato, e tuttora cercano, rispetto agli ordinamenti giuridici, in particolare per quel che riguarda la regolamentazione del lavoro, del fisco e dell'ambiente.

Naturalmente, è del tutto privo di senso immaginare che le imprese siano propense a una spontanea affiliazione a un ordinamento. In una sfera economica transnazionale, quest'obiettivo non può che essere affidato alla cooperazione fra Stati nazionali, per la costruzione di regole comuni, in particolare sotto i tre profili ai quali abbiamo fatto cenno: il lavoro, il prelievo fiscale, la tutela dell'ambiente.

Su tutte le tre questioni esistono quadri di cooperazione internazionale e operano apposite organizzazioni internazionali. I risultati raggiunti sono limitati, ma l'esperienza mostra che non necessariamente le soluzioni verticistiche sono le più efficaci. Sul piano della sostenibilità ambientale, in particolare, i successi più significativi sembrano conseguiti attraverso un metodo di regolazione fondato su una *governance sperimentalista*. Come osservano Sabel e Victor (2022/2024: 4-5), "accanto alla sequela di accordi globali deludenti e falsi assunti su soluzioni miracolose, ci sono ambiti in cui si registrano successi significativi e promettenti. [...] La strategia alla base di queste iniziative ci indica il cammino da percorrere. Esse sono efficaci perché procedono indicando obiettivi ambiziosi che segnano la direzione del cambiamento auspicato. Ma riconoscono apertamente eventuali false partenze, poiché, all'inizio, non è possibile sapere quale sarà la migliore linea d'azione. Incoraggiano attività dal basso dando degli incentivi per l'innovazione a soggetti che conoscano a fondo i problemi del contenimento, i quali poi convertiranno le soluzioni in prassi standard da estendere a tutti. Ma rendono anche possibile la partecipazione dal basso ai processi decisionali, per garantire che le misure generali siano armonizzate in modo responsabile con le esigenze locali"³.

Sulle altre due grandi questioni – del lavoro e della tassazione – costruire un processo di *governance sperimentalista* è decisamente più difficile. A

³ Gli autori continuano: "Quando gli esperimenti danno buoni risultati, se ne deducono informazioni ed esempi pratici utili a modellare su nuove basi le politiche e gli investimenti, prendendo le distanze dagli interessi costituiti e avviandosi verso soluzioni ecologiche. I problemi globali vengono così risolti principalmente non con la diplomazia, ma creando nuove realtà, nuovi comparti industriali e gruppi di interesse che traggano concreto beneficio dalle innovazioni e spingano per continuare su tale binario. Questo metodo di cooperazione sul cambiamento climatico è detto 'governance sperimentalista'".

differenza di quanto avviene sul versante della sostenibilità ambientale – dove la cooperazione internazionale può stipulare una posta in palio, ovvero l'innovazione di prodotto e di processo, che può aprire nuovi mercati e sulla quale si può quindi generare una convergenza degli attori economici – la tutela del lavoro e il prelievo fiscale sono temi che gli attori economici percepiscono univocamente come voci di costo, come ostacoli sulla via della massimizzazione del rendimento del capitale. In questi ambiti, perciò, l'adesione volontaria è del tutto improbabile, e i fenomeni largamente dominanti sono perciò il *law shopping* e la *cattura del regolatore*.

Sono molto numerose le convenzioni e altri strumenti di coordinamento internazionale che perseguono l'affermazione di uno standard di *decent work*. Naturalmente, devono essere ricordate *in primis* le convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, sul lavoro forzato (Convenzione n. 29), la libertà di associazione (Convenzione n. 87), la parità di trattamento (Convenzione n. 100) e la protezione contro il lavoro minorile (Convenzione n. 138). Ma anche altre organizzazioni internazionali perseguono obiettivi analoghi, soprattutto stimolando adesioni su base volontaria, in chiave di *Corporate Social Responsibility*: L'ONU con l'iniziativa *Global Compact*, lanciata nel 2000, che stimola le imprese a seguire principi universali anche sul piano dei diritti del lavoro (in particolare la libertà di associazione, il diritto alla contrattazione collettiva, il divieto di lavoro forzato); l'OCSE con le *Guidelines for Multinational Enterprises*. Altre iniziative sono condotte da confederazioni sindacali internazionali, come la *IndustriALL Global Union* e la *UNI Global Union*, che stipulano Accordi Quadro Globali (GFA) con imprese multinazionali per garantire standard minimi di lavoro in tutte le filiali dell'azienda, indipendentemente dal paese in cui operano (si veda ad esempio l'accordo stipulato da *UNI Global Union* con H&M e Ikea). Nell'Unione Europea, è molto rilevante il processo che dovrebbe portare all'adozione della Direttiva sulla *due diligence* aziendale in materia di sostenibilità, che impone fra l'altro, alle imprese con sede nell'UE, di assicurare che i fornitori e le filiali all'estero rispettino standard adeguati di diritto del lavoro.

A fronte della tenacia con cui moltissime imprese cercano una riduzione dei costi del lavoro, i risultati di questi sforzi di regolazione risultano modesti. Il *Global Report on Fundamental Principles and Rights at Work* dell'ILO (2023) segnala una tendenza al peggioramento delle condizioni di lavoro globali. E così anche il *Global Rights Index 2023* dell'International Trade Union Confederation (ITUC). I report annuali della *Clean Clothes Campaign* danno un'idea di quanto gravi siano le condizioni di lavoro e le condizioni retributive dei lavoratori addetti nelle grandi catene di fornitura del settore tessile, uno dei settori dove la tendenza alla *law shopping* delle imprese multinazionali è più intenso.

Analoga è la situazione sul versante della ricerca della *tax efficiency* e dei tentativi di costruire una cooperazione fiscale internazionale. Qui opera, ad esempio, l'iniziativa BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) dell'OCSE, che mira a contrastare le pratiche – talune legali, altre illegali – che consentono alle multinazionali di trasferire i profitti in giurisdizioni fiscalmente “convenienti”, riducendo gli incentivi per le imprese a delocalizzare le operazioni in paesi con normative meno severe. Come si legge nella pagina *web* dedicata:

“L'erosione della base imponibile e lo spostamento dei profitti – fenomeno per cui le multinazionali spostano i profitti verso località a bassa o nulla tassazione, dove svolgono poca o nessuna attività economica, o riducono la base imponibile attraverso pagamenti deducibili come interessi o *royalties* – costa ai paesi tra i 100 e i 240 miliardi di dollari USA di entrate fiscali perse ogni anno. Questo equivale al 4-10% delle entrate fiscali globali sul reddito delle imprese” (OECD, 2024).

In definitiva, la dimensione della cittadinanza che fa riferimento all'affiliazione a un ordinamento implica una condotta non orientata alla disconnessione territoriale per motivi opportunistici. Ciò non significa, naturalmente, che alle imprese debba essere inibito di operare su una scala transnazionale, ma che questa scelta non possa essere messa in atto a detrimento dei diritti e dei doveri di solidarietà previsti dagli ordinamenti più esigenti, ovvero costruendo un quadro di regole e di criteri che impediscano alle imprese

di trarre vantaggi iniqui e socialmente dannosi dalla loro libertà di movimento e di transazione.

Il secondo punto riguarda la cittadinanza d'impresa, lo status di cittadino e il *progetto della cittadinanza*, cioè l'ulteriore profilo del costrutto di cittadinanza al quale abbiamo accennato: quello che si riferisce ai *contenuti* della cittadinanza, ovvero ai diritti e ai doveri che, nel loro complesso, "danno corpo" allo status del cittadino.

Sotto questo profilo, occorre anzitutto ricordare che la cittadinanza, pur essendo un attributo individuale, ha una natura eminentemente relazionale: un cittadino può dirsi tale soltanto entro una collettività di cittadini. La cittadinanza di ciascuno è, necessariamente, tale da consentire la cittadinanza di tutti: essa definisce le coordinate (diritti e doveri) della collocazione di ciascuno in una relazione collettiva, in un'organizzazione politica. Si può affermare, insomma, che la cittadinanza si possiede in quanto *si condivide*.

In questa prospettiva, occorre assumere che la posizione dell'impresa *in quanto cittadina* deve essere tale da consentire la realizzazione della cittadinanza di tutti gli altri cittadini, possibilmente contribuendo anche alla tendenziale espansione delle libertà negative e positive di tutti i cittadini, del benessere collettivo, ovvero alla realizzazione del *progetto della cittadinanza* (Zincone, 1992).

Posta questa premessa, quanto si registra in un regime di accumulazione neo-liberale, cioè l'enorme concentrazione di potere nelle mani degli investitori e delle grandi imprese, ai quali sono trasferiti diritti senza esigere l'osservanza di doveri, si presenta non soltanto come un enorme problema di ordine sociale ed economico, ma come una vera e propria anomalia *politica*. Se osservata non soltanto sotto il profilo dell'impatto sociale ed economico, ma anche sotto il profilo eminentemente politico - questa tendenza si rivela come un vero e proprio fallimento delle democrazie, un collasso del *progetto della cittadinanza* ad opera dei *corporate citizens*.

Collocare le imprese nel quadro del *progetto della cittadinanza* significa necessariamente ripristinare l'idea che il contributo delle imprese alla riproduzione della società e alla prosperità collettiva non possa essere affidato

alla loro buona volontà, ovvero confinato dentro la dimensione dell' "etica d'impresa". La condizione del cittadino – come stabilisce, fra gli altri, l'art. 2 della Costituzione italiana – "richiede l'adempimento dei *doveri inderogabili* di solidarietà politica, economica e sociale". Portato a conclusioni coerenti – o almeno preso sul serio come criterio di riferimento – questo principio richiede di mettere in discussione quanto la letteratura manageriale sulla *corporate citizenship* dà per supposto, e cioè che il primo obiettivo del cittadino-impresa – che, per così dire, dà fondamento alla sua esistenza – sia la produzione di profitto, o addirittura la sua "massimizzazione".

Nel filone di studi manageriale sulla cittadinanza d'impresa, in effetti, tutti gli obblighi e le finalità sociali (più o meno vincolanti) che fanno capo all'impresa sono subordinati alla finalità – ritenuta appunto primaria – di produrre o "massimizzare" profitto (o, nelle versioni più ispirate alla *shareholder value maximization*, il rendimento del capitale investito). Talvolta, emerge l'idea che quest'obiettivo possa essere perseguito *congiuntamente* al perseguimento di finalità di benessere collettivo. Questi assunti sono coerenti con le teorie dell'impresa più radicate nella tradizione anglosassone, le quali concepiscono appunto l'impresa come uno strumento che i proprietari-azionisti impiegano per ottenere il massimo rendimento del capitale che in essa investono (Demsetz, 1967; Alchian, 1969). Quest'orientamento teorico – che costituisce la base di legittimazione indispensabile del regime di accumulazione che chiamiamo *investors' capitalism* (Useem, 1996) – non può essere assecondato, quando si tratta di immaginare che le imprese possano davvero essere *cittadini*, perché è in contraddizione *strutturale* con il *progetto della cittadinanza*.

Diversa è la matrice culturale dell'aziendalismo di area europeo-continentale, che – almeno nella sua ispirazione novecentesca – tende a interpretare l'impresa – per usare le parole del padre dell'economia aziendale italiana – come un'istituzione economica "istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani" (Zappa, 1927): un'istituzione per la quale il profitto è la giusta remunerazione che si ottiene quando si adempie efficacemente a questa primaria finalità di contribuire alla riproduzione sociale.

D'altro canto, nessuno potrebbe sostenere che la finalità primaria del lavoro dei cittadini sia "massimizzare il reddito". Naturalmente è del tutto legittimo che il cittadino desideri ottenere il massimo reddito possibile dal lavoro, ma sotto il profilo ordinamentale il lavoro del cittadino è - come si legge nell'art. 4 della Costituzione italiana - "un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società", che ciascuno ha il diritto e il dovere di esercitare "secondo le proprie possibilità e la propria scelta". Analogamente, l'impresa concepita come cittadino può certo "desiderare" di ottenere dalla propria attività il massimo profitto possibile o addirittura il massimo rendimento del capitale investito; ma ciò non significa che, sotto il profilo ordinamentale, sia possibile riconoscere quest'obiettivo se non come una remunerazione per aver efficacemente perseguito il dovere primario di contribuire al "progresso materiale o spirituale della società", o quantomeno al suo benessere.

In altre parole, finché la pretesa di massimizzare il profitto e il rendimento del capitale sarà mantenuta nell'ordinamento come la ragion d'essere primario dell'impresa - principio formalmente estraneo agli ordinamenti continentali, ma di fatto in auge nella nuova *lex mercatorum* - gli azionisti e gli investitori avranno sempre, nello spazio sociale, una posizione privilegiata rispetto alla posizione dei "semplici" cittadini.

Quanto poco le imprese contemporanee siano inclini a riconoscersi pienamente nei *doveri* di cittadinanza e - ciò che più conta - quanto poco la cultura politica contemporanea sia propensa a fargliene carico, è evidente se si osserva la condizione contemporanea dell'*economia fondamentale*, ovvero di quello spazio economico in cui sono prodotti e distribuiti beni e servizi essenziali per la riproduzione della società (Froud *et al.*, 2018/2019). In quest'ambito bisogna includere non soltanto il *welfare* in senso stretto (o economia fondamentale *provvidenziale*) - sanità, assistenza, istruzione - ma anche l'economia fondamentale *materiale*: produzione e distribuzione alimentare, *housing*, distribuzione dell'acqua, del gas e dell'energia, reti di telecomunicazione, trasporti, trattamento dei rifiuti, servizi bancari di

prossimità. Nel complesso, queste attività costituiscono un'infrastruttura della vita quotidiana senza la quale non si possono immaginare né una prosperità condivisa, né un ambiente economico in grado di mantenere traiettorie di sviluppo equilibrato e durevole.

Anche questi settori, decisivi per la realizzazione del *progetto della cittadinanza*, sono stati attraversati da processi di ristrutturazione che li hanno trasformati radicalmente nel segno degli imperativi di redditività, minando così la loro capacità di assolvere alle funzioni di riproduzione sociale individuate dai quadri costituzionali europei.

Un ampio studio condotto su sette settori dell'economia fondamentale italiana (Dagnes, Salento, 2022) ha censito le implicazioni dei *modelli di business* in auge in questi settori: dismissione di strutture e infrastrutture, riduzione del volume dei servizi di uso collettivo, aumento dei costi di accesso a beni e servizi fondamentali (con un impatto sul reddito delle famiglie inversamente proporzionale al reddito stesso), pressione sui fornitori, riduzione dell'occupazione e dei costi del lavoro, utilizzo opportunistico della flessibilità del lavoro, dirottamento dell'offerta di servizi verso classi di cittadini e contesti territoriali con maggiore capacità di spesa (redistribuzione inversa), utilizzo di finanziamenti pubblici per la riduzione o l'eliminazione del rischio d'impresa. In sintesi, la trasformazione delle logiche gestionali - in molti casi ispirata al primato dell'interesse degli investitori - ridefinisce i modelli di servizio, la distribuzione dell'offerta di beni e servizi essenziali, e in ultima analisi le possibilità di esercizio della cittadinanza, allargando i divari civili in una condizione di debole coesione sociale e territoriale. In altri termini, le dinamiche di accumulazione nei settori economici fondamentali operano *a detrimento* del benessere, ossia in maniera opposta ai principi di un *progetto della cittadinanza*.

Oggi questi settori economici, decisivi per la riproduzione sociale, necessitano di essere rinnovati radicalmente, per ricostruire un'affidabile infrastruttura economica della vita quotidiana anche alla luce delle impellenti esigenze di sostenibilità ambientale e climatica. La sfida non è semplicemente tecnico-organizzativa, ma ha implicazioni di politica economica e di filosofia

politica, perché “l'economia fondamentale è uno spazio che abbraccia tecnica, storia, economia e filosofia morale in una relazione mai del tutto pacificata” (Froud *et al.*, 2018/2019: 103). Sul piano della regolazione giuridica, la questione che si pone è, in ultima analisi, di ordine costituzionale: come si possono controllare i detentori del potere d'impresa? Quali sono i confini della cittadinanza delle imprese? A quali condizioni, cioè, l'azione economica può dirsi legittima? Come collocare l'azione economica in una posizione di sostenibilità rispetto al suo intorno sociale? Quali sono, in altri termini, i doveri e le finalità a cui le imprese devono obbedire, soprattutto quando operano in ambiti decisivi per il benessere e per la coesione sociale?

Questi interrogativi che emergono su una scala di riflessione in senso lato *politica*, si possono declinare - *mutatis mutandis* - anche su un livello più strettamente organizzativo. Su questo piano, l'idea di una *corporate citizenship* - intesa, per dirla con Alain Supiot (1994), come un processo di *civilizzazione dell'impresa*, attraverso il quale essa possa divenire un attore più responsabile sotto il profilo sociale e politico - può prendere corpo soltanto entro una concezione processuale dell'organizzazione, come quella elaborata da Bruno Maggi (si veda: Barbini *et al.*, 2023). Ciò è vero sotto almeno due profili. In primo luogo, la dimensione processuale-temporale è decisiva, quando si tratta di cogliere fenomeni complessi, governarne gli andamenti, prefigurarne gli effetti. In secondo luogo, soltanto entro una concezione processuale, che non reifica il costruito di *organizzazione*, si può intendere la *corporate citizenship* in una dimensione inter-organizzativa, concepandola su differenti livelli di analisi, evitando sia le tradizionali semplificazioni di matrice funzionalista, basate su “proceduralizzazione-certificazione-misura”, sia l'incapacità di concepire un'intenzionalità di ampia portata, propria delle indagini soggettiviste.

La *corporate citizenship*, dunque, sembra un ambito ideale per un'analisi a carattere *processuale* che si ponga l'obiettivo di governare i processi d'azione verso fini desiderati (sostenibilità, benessere, cultura, in altre parole riproduzione sociale), valutando l'adeguatezza dei mezzi e la coerenza dei corsi d'azione, secondo razionalità limitata ma intenzionale. Si tratterebbe di prendere coscienza

degli insuccessi delle opzioni tradizionali e di operazionalizzare il costruito in modo alternativo ma forse più coerente con quella che sembra essere la sua essenza, che sembra meglio essere rappresentata da un *processo di scelta*, piuttosto che da uno *stato oggettivo misurabile* o – al contrario – da una *idiosincratice emergenza linguistico-culturale*.

Conclusioni

Un'interpretazione non parziale e non elusiva dell'idea di cittadinanza d'impresa – che sposti l'idea della *corporate citizenship* oltre il perimetro dell'agire civico volontario – offre argomenti solidi per sostenere la necessità di una profonda innovazione regolativa. Se le imprese hanno diritti, hanno anche doveri, che però sono spesso elusi. Occorre oggi rendere espliciti i doveri del “cittadino-impresa” attraverso un processo di contrattazione politica che riporti l'operato delle imprese – a cominciare dalle imprese che operano nell'economia fondamentale – nell'alveo dei principi basilari delle costituzioni democratiche.

L'ambito dell'*economia fondamentale* non è l'unico nel quale appare necessario riconfigurare finalità, limiti, strumenti dell'azione delle imprese. Esso è tuttavia un ambito particolarmente importante, perché ha un ruolo decisivo nella realizzazione dei diritti di cittadinanza. Le crisi del nuovo secolo – quella economico-finanziaria del 2008 e quella pandemica del 2020-2022 – hanno dato particolare evidenza a un quadro di problemi, già noto ma trascurato, riguardante la capacità operativa dei sistemi di *welfare* e, più in generale, delle infrastrutture della vita quotidiana. Benché la vulgata dominante abbia accreditato l'idea che qualsiasi necessità possa essere soddisfatta *nel mercato* – e che quindi il benessere sia legato esclusivamente alla disponibilità di lavoro e di reddito – la condizione di sofferenza che attraversa le società europee appare connessa al declino di un'altra componente essenziale, e denegata, del benessere individuale e collettivo, ovvero la capacità di accedere a beni e servizi essenziali. Tutte le concezioni non riduzionistiche della vita economica (si veda ad esempio: Sen, 1999) riconoscono che condizioni di vivibilità, e tanto più condizioni di prosperità, si realizzano soltanto quando, insieme a un'occupazione che

garantisca una buona disponibilità di reddito, le persone possono contare su un insieme di beni e di servizi – molti dei quali di uso eminentemente collettivo – in situazioni ordinarie e in circostanze straordinarie.

Operazionalizzare gli interrogativi che abbiamo messo in evidenza – ossia cercare una collocazione sostenibile delle imprese nello spazio della cittadinanza – è una sfida che appare oggi sostanzialmente disertata dalle forze politiche. Essa può essere sposata, anche su una scala europea, dalle grandi organizzazioni sindacali, anche in vista di una possibile ricostruzione di *spazi intermedi* di elaborazione progettuale (Barbera, 2023) popolati da saperi tecnici, ruoli intellettuali, lavoratori e loro rappresentanze, nei quali anche il sapere manageriale può portare un contributo assai rilevante.

Se il costrutto di *cittadinanza d'impresa* ci pare potenzialmente fecondo, è proprio perché esso stimola a sollevare questioni e sfide di questo tenore e aiuta a cercare risposte al di là dell'angusto orizzonte di un *agire civico* di matrice volontaristica e filantropica. Se vogliono dirsi *cittadine*, le imprese non possono limitarsi ad atti di “solidarietà” volontaria: devono assumere la condizione ordinamentale di tutti i cittadini, ovvero accantonare l'idea della *priorità* della massimizzazione del profitto rispetto a ogni altra finalità e dimenticare l'uso (fraudolento *de facto* o *de jure*) della mobilità delle merci e dei capitali come strumento per la riduzione dei costi a danno dei lavoratori e dei cittadini-persone-fisiche. Questa è, ovviamente, una scelta a cui le grandi imprese – controllate da investitori e guidate da una logica di massimizzazione dell'utile nel breve periodo – non si indurranno mai su base volontaria. Si tratta, piuttosto, di una sfida politica, che trascende l'ambito dell'azione manageriale, ma alla quale le professioni manageriali non sono affatto estranee. Un *management* consapevole del proprio ruolo sociale – in grado di prendere sul serio la questione delle sostenibilità – può infatti giocare un ruolo importante nel perseguirla. E con ciò contribuirebbe anche alla propria emancipazione dai vincoli della *compliance* e dell'*auditism*, che ne mortificano le capacità e, in ultima analisi, la dignità stessa di professione radicata nel mondo sociale. Il livello *politico* e quello organizzativo-gestionale della cittadinanza d'impresa si saldano,

dunque, a nostro avviso ineludibilmente. Un *management* in grado di far propria una concezione *integrale* della *corporate citizenship* – e quindi di emanciparsi da declinazioni di stampo meramente filantropico, sottomesse al primato degli imperativi di massimizzazione dei rendimenti del capitale – può essere protagonista di una trasformazione che appare oggi più che mai necessaria.

Riferimenti bibliografici

ACKERWMAN R.W., BAUER R.A.

1976 *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston, VA: Reston Pub.

ALCHIAN A.

1969 Information costs, pricing and resource unemployment, *Economic Inquiry*, 7, 2: 109-128.

ALTMAN B.W., VIDAVER-COHEN D.

2000 A framework for understanding corporate citizenship, *Business and Society Review*, 1: 1-8.

ANDRAE A., EDLER T.

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

ARENDE L.

2008 Barriers to ICT adoption in SMEs: How to bridge the digital divide?, *Journal of Systems and Information Technology*, 10, 2: 93-108.

ASQUINI A.

1943 Profili dell'impresa, *Rivista del Diritto Commerciale*, 41, 1.

BARBERA F.

2023 *Le piazze vuote*, Roma: Laterza.

BARBINI F.M., MASINO G., NERI M., RULLI G., SALENTO A., ZAMARIAN M.

2023 *Un'altra via. Scritti su agire sociale e organizzazione dedicati a Bruno Maggi*, Roma: Carocci.

BHARADWAJ S., YAMEEN M.

2021 Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention, *Management Research Review*, 44, 5: 718-737.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E.

1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard; 2014 ed. it., *Il nuovo spirito del capitalismo*, Milano: Mimesis.

BONNEY R.

1996 Citizen science: A lab tradition, *Living Bird*, 15, 4: 7-15.

BOSI L., ZAMPONI L.

2019 *Resistere alla crisi. I percorsi dell'azione sociale diretta*, Bologna: il Mulino.

BOWEN H.R.

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

BUBLITZ J.C., MERKEL R.

2014 Crimes against minds: On mental manipulations, harms and a human right to mental self-determination, *Criminal Law and Philosophy*, 8: 51-77.

CAMILLERI M.A.

2017 Corporate citizenship and social responsibility policies in the United States of America, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8, 1: 77-93.

CAROLAN M.

2017 More-than-active food citizens: A longitudinal and comparative study of alternative and conventional eaters, *Rural Sociology*, 82, 2: 197-225.

CARROLL A.B.

1998 The four faces of corporate citizenship, *Business and Society Review* 100/101: 1-7.

1999 Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business & Society*, 38, 3: 268-295.

CONLEY Q., SCHEUFLER J., PERSICHINI G., LOWENTHAL P.R., HUMPHREY M.

2019 Digital citizenship for all: Empowering young learners with disabilities to become digitally literate, in Information Management Association (Ed.), *Human performance technology: Concepts, methodologies, tools, and applications*: 829-850, Hershey: IGI Global.

CORTELLAZZO M., ZOLLI P. (EDS.)

1999 *Dizionario etimologico Zanichelli*, Bologna: Zanichelli.

DAGNES J., SALENTO A. (EDS.)

2022 *Prima i fondamentali. L'economia della vita quotidiana tra profitto e benessere*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

DANG M., NGUYEN T.N.

2023 Digital face manipulation creation and detection: A systematic review, *Electronics*, 12, 16: 3407.

DAVENPORT K.

2000 Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it, *Business & Society*, 39, 2: 210-219.

DAL LAGO A.

1999 *Non-persone. L'esclusione dei migranti in una società globale*, Milano: Feltrinelli.

DE JONGH D., PRINSLOO P.

2005 Why teach corporate citizenship differently?, *Journal of Corporate Citizenship*, 18: 113-122.

DEMSETZ H.

1967 Toward a theory of property rights, *The American Economic Review*, 57, 2: 347-359.

DION M.

2017 Corporate citizenship, social responsibility, and sustainability reports as "would-be" narratives, *Humanist Management Journal*, 2: 83-102.

DRUCKER P.F.

1981 What is "business ethics", *The Public Interest*, 63, 2: 18-36.

DÖRR S.

2021 *Corporate digital responsibility: Managing corporate responsibility and sustainability in the digital age*, Berlin: Springer.

EDE - ENCICLOPEDIA DEL DIRITTO E DELL'ECONOMIA

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

EDWARD P., WILLMOTT H.

2008a Corporate citizenship: Rise or demise of a myth?, *Academy of Management Review*, 33, 3: 771-773.

2008b *Structures, identities and politics: Bringing corporate citizenship into the corporation*, in Scherer G., Palazzo G. (Eds.), *Handbook of research on global corporate citizenship*: 405-429, Cheltenham: Edgar.

FARAHANI N.A.

2023 *The battle for your brain: Defending the right to think freely in the age of neurotechnology*, New York: St. Martin's Press.

FASSIN Y.

2012 Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility, *Journal of Business Ethics*, 109: 83-96.

FERRAZ T., HELAL D.H., SILVEIRA D.

2024 The digital citizenship phenomenon in organizational studies: A scoping review, *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print.

FROUD J., JOHAL S., MORAN M., SALENTO A., WILLIAMS K.
2018/2019 *Foundational economy. The infrastructure of everyday life*, Manchester University Press; 2019 ed. it., *Economia fondamentale. L'infrastruttura della vita quotidiana*, Torino: Einaudi.

GARDBERG N.A., FOMBRUN C.J.
2006 Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments, *Academy of Management Review*, 31, 2: 329-346.

GILSTER P.
1997 *Digital literacy*, New York: Wiley & Sons.

GLAZEBROOK M.
2005 The social construction of corporate citizenship, *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, 53-67.

GOSSET W.T.
1957 *Corporate citizenship*, Lexington: Washington and Lee University Press.

HACKETT J. T.
1969 Corporate citizenship: The resolution of a dilemma, *Business Horizons*, 12, 5: 69-74.

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

HEIKKILÄ M.
2024 Nobody knows how AI works, *MIT Technology Review*,
<https://www.technologyreview.com/2024/03/05/1089449/nobody-knows-how-ai-works/>.

HOMER S.
2022 A case-study approach to mapping corporate citizenship, *Business and Society Review*, 127, 3: 663-684.

IENCA M.
2023 On artificial intelligence and manipulation, *Topoi*, 42: 833-842.

IRWIN A.
1995 *Citizen science: A study of people, expertise, and sustainable development*, New York: Routledge.

JOHNSON H. J.
1958 The emerging pattern of corporate citizenship: Responsibilities of American corporation leaders, *Vital Speeches of the Day*, 24, 9: 285-288.

KAPOOR I., PRATT-ROGERS W., KAHRAMAN M.M.

2022 The problem of conflict minerals: A review of current approaches and a web 3.0 inspired road ahead, *Resources Policy*, 79: 103064.

KELLY G.A.

1979 Who needs a theory of citizenship?, *Daedalus*, 108, 4: 21-36.

KHURANA R.

2010 *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

KRUGGEL A., TIBERIUS V., FABRO M.

2020 Corporate citizenship: Structuring the research field, *Sustainability*, 12: 5289.

KUHN C., KHOO S.-M., CZERNIEWICZ L., LILLEY W., BUTE S., CREAN A., ABEGGLEN S., BURNS T., SINFIELD S., JANDRIĆ P., KNOX J., MACKENZIE A.

2023 Understanding digital inequality: A theoretical kaleidoscope, *Postdigital Science and Education*, 5: 894-932.

LANGE S., SANTARIUS T.

2020 *Smart green world? Making digitalization work for sustainability*, London: Routledge.

LANGE S., POHL J., SANTARIUS T.

2020 Digitalization and energy consumption. Does ICT reduce energy demand?, *Ecological Economics*, 176: 106760.

LI L., SU F., ZHANG W., MAO J.Y.

2018 Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective, *Information Systems Journal*, 28, 6: 1129-1157.

LOCKWOOD D.E.

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

LOGSDON J.M., WOOD D.J.

2005 Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct, *Journal of Business Ethics*, 59: 55-67.

MAIGNAN I., FERRELL O.C.

2001 Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses, *Journal of Business Research*, 51, 1: 37-51.

MARSHALL T.H.

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

MARKUS M.L., ROWE F.

2023 The digital transformation conundrum: Labels, definitions, phenomena, and theories, *Journal of the Association for Information Systems*, 24, 2: 328-335.

MARSDEN C.

2000 The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability?, *Business and Society Review*, 105, 1: 9-25.

MASSARO M., DUMAY J., GUTHRIE J.

2016 On the shoulders of giants: Undertaking a structured literature review in accounting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29, 5: 767-801.

MATTEN D., CRANE A., CHAPPLE W.

2003 Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45, 1/2: 109-120.

MATTEN D., CRANE A.

2005 Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization, *Academy of Management Review*, 30, 1: 169-179.

MCGUIRE J.W.

1963 *Business and society*, New York: McGraw-Hill.

MUBARAK F., SUOMI R., KANTOLA S.P.

2020 Confirming the Links Between Socio-economic Variables and Digitalisation Worldwide: The Unsettled Debate on Digital Divide, *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 18, 3: 415-430.

NUSSBAUM M.

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

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

2024 Base erosion and profit shifting (BEPS), Policy issues, <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html>.

OGOLA F.O., MÀRIA J.F.

2020 Mechanisms for development in corporate citizenship: A multi-level review, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5, 7.

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: 3892.

POLANYI K.

1944 *The great transformation*, New York: Holt, Rinehart & Wiston; 1974 ed.it., *La grande trasformazione*, Torino: Einaudi.

RAGNEDDA M., MUSCHERT G.W.

2013 *The digital divide. The internet and social inequality in international perspective*, Abingdon: Routledge.

ROBINSON L., RAGNEDDA M., SCHULZ J.

2020 Digital inequalities: Contextualising problems and solutions, *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 18, 3: 323-327.

SABEL C.F., VICTOR D.G.

2022 *Fixing the climate. Strategies for an uncertain world*, Princeton University Press; 2024 ed. it., *Governare il clima. Strategie per un mondo incerto*, Roma: Donzelli.

SAURUGGER 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.

SCHERER A.G., PALAZZO G.

2008 Corporate citizenship in a globalized world: Introduction to the handbook of research on global corporate citizenship, in Scherer A.G., Palazzo G. (Eds.), *Handbook of research on global corporate citizenship*: 1-21, Edward Cheltenham: Elgar Publishing.

SEELE P., LOCK I.

2017 The game-changing potential of digitalization for sustainability: Possibilities, perils, and pathways, *Sustainability Science*, 12, 2: 183-185.

SEN A.

1999 *Development as freedom*, Oxford: Oxford University Press; 2001 ed. it., *Lo sviluppo è libertà*, Milano: Mondadori.

SHINKLE G.A., SPENCER J.W.

2012 The social construction of global corporate citizenship: Sustainability reports of automotive corporations, *Journal of World Business*, 47, 1: 123-133.

SILTAOJA M., MALIN V., PYYKKÖNEN M.

2015 'We are all responsible now': Governmentality and responsabilized subjects in corporate social responsibility, *Management Learning*, 46, 4: 444-460.

SINGH P.

2023 Digital divide: How tech companies can help address the usability gap, *Forbes*,
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/06/14/digital-divide-how-tech-companies-can-help-address-the-usability-gap/>

SUPIOT A.

1994 *Critique du droit du travail*, Paris: Presses Universitaires de France.

THALER R.H., SUNSTEIN C.R.

2008 *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness*, New Haven: Yale University Press.

TIER M., KUNDISCH D., BEVERUNGEN D., MÜLLER O., SCHRYEN G., MIRBABAIE M., TRANG S.

2023 Digital responsibility. A multilevel framework for responsible digitalization, *Business & Information Systems Engineering*, 65, 4: 463-474.

TILLY C.

1995 Citizenship, identity and social history, *International Review of Social History*, 40, S3: 1-17.

TINMAZ H., LEE Y.T., FANEA-IVANOVICI M., BABER H.

2017 A systematic review on digital literacy, *Smart Learning Environments*, 9, 21: 1-18.

USEEM M.

1996 *Investor capitalism: How money managers are changing the face of corporate America*, New York: Basic Books.

VAN DE WERFHORST H.G., KESSENICH E., GEVEN S.

2022 The digital divide in online education: Inequality in digital readiness of students and schools, *Computers and Education Open*, 3: 100100.

VAN OOSTERHOUT J.

2008 Transcending the confines of economic and political organization? The misguided metaphor of corporate citizenship, *Business Ethics Quarterly*, 18, 1: 35-42.

VIVIERS S., MANS-KEMP N.

2017 Board gender diversity and corporate citizenship actions, reporting and reputation: A South African perspective, *The Journal of Corporate Citizenship*, 66: 81-105.

WADDOCK S.

2008 The development of corporate responsibility / corporate citizenship, *Organization Management Journal*, 5, 1: 29-39.

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.

WILKINSON T.M.

2013 Nudging and manipulation, *Political Studies*, 6, 12: 341-355.

WOOD D. J.

1991 Social issues in management: Theory and research in corporate social performance, *Journal of Management*, 17, 2: 383-406.

WOOD D.J., LOGSDON J.M.

2001 Theorising business citizenship, in Andriof J., McIntosh M. (Eds.), *Perspectives on corporate citizenship*: 83-103, London: Greenleaf Publishing.

WORLD ECONOMIC FORUM

2002 *Global corporate citizenship: The leadership challenge for CEOs and boards*, Geneva: World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum.

ZAPPA G.

1927 *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

ZINCONI

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