Validazione di modelli ESG-Green HRM verificandone trasferibilità, misurabilità e applicabilità per la PA italiana, nonché la capacità di orientare comportamenti organizzativi e performance ESG.

GREEN HUMAN RISOURCES MANAGEMENT: INTEGRAZIONE DEI CRITERI SOSTENIBILI ESG NELLE POLITICHE DI GESTIONE DEL LAVORO PUBBLICO

*di Roberta Bruno**

Il presente contributo analizza l'evoluzione dei modelli di gestione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione in cui l'integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance) costituisce una leva fondamentale. Gli ESG sono assunti come paradigma strategico per orientare politiche e pratiche di Green Human Resource Management (Green HRM), favorendo una sostenibilità multidimensionale capace di tradursi in competenze, motivazione, coinvolgimento e concreti comportamenti organizzativi sostenibili. Il Green HRM, ossia l'insieme delle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane orientate alla sostenibilità ambientale, può infatti guidare le attività tipiche dell'HR (selezione, formazione, valutazione, sistemi premianti, organizzazione del lavoro) per favorire comportamenti dei dipendenti e dirigenti pubblici coerenti con gli obiettivi ambientali e sociali dell'organizzazione. L'Analisi di casi e il confronto scientifico, mediante lo studio di pratiche adottate da amministrazioni pubbliche avanzate può portare alla validazione di modelli ESG-Green HRM del tutto innovativi verificandone trasferibilità, misurabilità e applicabilità per la PA italiana, nonché la capacità di orientare comportamenti organizzativi e performance ESG sin dai processi di programmazione e gestione strategica delle PA, rappresentando dunque un vettore di transizione ecologica e un paradigma fondamentale per l'ammodernamento delle PA orientate alla tutela ambientale e sociale.

This contribution analyses the evolution of human capital management models in Public Administration, in which the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria constitutes a fundamental lever. ESG principles are considered a strategic paradigm for guiding Green Human Resource Management (Green HRM) policies and practices, fostering multidimensional sustainability capable of translating into competencies, motivation, engagement, and concrete sustainable organizational behaviours.Green HRM, namely the set of human resource management policies and practices oriented towards environmental sustainability, can in fact guide typical HR activities (selection, training, evaluation, reward systems, work organization) in order to promote behaviours among public employees and managers that are consistent with the environmental and social objectives of the organization.The analysis of cases and the scientific comparison, through the study of practices adopted by advanced public administrations, may lead to the validation of innovative ESG–Green HRM models, assessing their transferability, measurability, and applicability to the Italian Public Administration, as well as their capacity to guide organizational behaviours and ESG performance from the very processes of strategic planning and management within public administrations.Therefore, ESG–Green HRM represents a driver of ecological transition and a fundamental paradigm for the modernization of Public Administration oriented towards environmental and social protection.

* Phd in diritto del lavoro e scienze della formazione - POEQ Comune di Bari
Componente Comitato Unico di Garanzia

Sommario

1. Premessa.
2. Lo stato dell'arte sui criteri ESG.
3. Risultati attesi e possibili strategie di gestione del rischio.
4. Il quadro normativo attuale.
5. Conclusioni.

ISSN 3035-4846

1. Premessa

Nell'evoluzione dei modelli di gestione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione l'integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance)[1] costituisce una leva fondamentale.

Tradizionalmente sviluppati soprattutto nel settore privato, in un'ottica di modernizzazione della PA, gli ESG vanno assunti come paradigma strategico per orientare politiche e pratiche di Green Human Resource Management (Green HRM), favorendo una sostenibilità multidimensionale capace di tradursi in competenze, motivazione, coinvolgimento e concreti comportamenti organizzativi sostenibili.

L'attuale emergenza climatica e ambientale impone modelli di rigenerazione organizzativa del lavoro pubblico coerenti con la transizione ecologica, l'inclusione sociale e il rafforzamento della trasparenza e della responsabilità amministrativa.

In particolare, il Green HRM, ossia l'insieme delle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane orientate alla sostenibilità ambientale, può guidare attività tipiche dell'HR (selezione, formazione, valutazione, sistemi premianti, organizzazione del lavoro) per favorire comportamenti dei dipendenti coerenti con gli obiettivi ambientali dell'organizzazione[2].

Dal punto di vista dell'Organizational Behaviour quindi, la sostenibilità non viene intesa soltanto come semplice politica aziendale, ma si traduce in un comportamento organizzativo individuale e collettivo.

Le PA infatti possano adattare, anche attraverso istituti di derivazione privatistica, indicatori e strumenti ESG per progettare, monitorare e valutare interventi di valorizzazione sostenibile delle risorse umane.

Invero, lo sviluppo di un modello di Green Human Resource Management per la Pubblica Amministrazione, integrando le dimensioni Environmental, Social e Governance dell'Agenda ESG, promuove la sostenibilità del capitale umano, naturale e sociale del territorio, senza compromettere le capacità ambientali, climatiche e sociali delle generazioni future[3].

Sul piano operativo gli indicatori ESG per le HR pubbliche portano a risvolti concreti nell'agire della PA integrando green skills, inclusione, formazione e responsabilità ambientale, nonché portando a definire ESG KPI (Key Performance Indicator) misurabili per valutare e incentivare le performance di dirigenti e

[1] Onesti, A. (2023) la rendicontazione sulla sostenibilità e i criteri ESG nelle amministrazioni pubbliche. Giappichelli.
[2] Guerci M., Longoni A, Luzzini D. 2016. Translating stakeholder pressures into environmental perfomance: the mediating role of Green HRM practices: The mediating role of green HRM Human Resource management.
[3] Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. (2020) Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? Human Resource Management Review.

dipendenti - anche alla luce delle ultime novità in materia di Sistemi di Valutazione della Performance introdotte dalla L. del 2/7/2026 nota come DDL Merito - considerando green upskilling, comportamenti sostenibili, efficienza energetica, gestione dei rifiuti, smart working e riduzione delle emissioni di anidride carbonica da pendolarismo, nonché la valorizzazione delle HR nei bilanci di sostenibilità.

Tale rivoluzione culturale nel lavoro pubblico non può prescindere dall'elaborazione di linee guida, policy brief e piani d'azione per integrare tali strumenti nei processi di programmazione e valutazione strategica delle PA, favorendo comportamenti organizzativi coerenti con gli obiettivi dell'Agenda 2030.

2. Lo stato dell'arte sui criteri ESG

La letteratura scientifica ha ampiamente studiato i criteri ESG e le pratiche di sostenibilità nel settore privato[4], mentre la loro integrazione nei sistemi di gestione delle risorse umane della Pubblica Amministrazione appare ancora frammentaria e priva di modelli consolidati, nonostante rientri nel solco dei principi fondamentali dell'apparato normativo vigente e della Costituzione tra cui in particolare quelli di cui agli artt. 2, 3, 9 e 41.

Gli studi sul Green Human Resource Management hanno evidenziato il ruolo delle politiche HR nel favorire competenze, motivazione, coinvolgimento e comportamenti organizzativi sostenibili, ma tali evidenze sono state applicate solo in misura limitata al contesto pubblico. Parallelamente, le politiche di sostenibilità nella PA si sono concentrate prevalentemente sulla dimensione ambientale, senza una piena integrazione con le dinamiche di gestione e valorizzazione del capitale umano. Occorre pertanto colmare tale gap, contribuendo agli obiettivi dell'Agenda 2030 attraverso un modello che traduca i criteri ESG in strumenti, KPI e pratiche di Green HRM applicabili ai processi decisionali e operativi delle PA.

3. Risultati attesi e possibili strategie di gestione del rischio

In base al descritto approccio del tutto innovativo, la sfida a cui le PA sono chiamate passa attraverso la rielaborazione e l'adattamento al contesto pubblico di standard, indicatori e pratiche sviluppati prevalentemente nel settore privato, individuando dimensioni, indicatori e KPI per la gestione sostenibile delle HR.

[4] Bombelli M.C., Lucchini M. 2022, Persone, organizzazione e sostenibilità. Il Green HRM nelle aziende italiane. Egea.

In altri termini, la produzione di un modello integrato ESG-Green HRM per la PA deve essere finalizzato alla gestione e valorizzazione sostenibile del capitale umano e all'orientamento dei comportamenti organizzativi verso obiettivi ambientali, sociali e di governance.[5]

Il modello dovrà definire indicatori e KPI per la formazione e la valutazione delle performance, favorendo interventi quali green upskilling, moduli formativi ambientali, smart working, mobility management, mobilità sostenibile e welfare orientato alla riduzione della carbon footprint. I principali rischi attuativi riguardano la difficoltà di trasferire nella PA standard ESG elaborati nel settore privato, le possibili resistenze organizzative e la frammentazione o l'indisponibilità dei dati. Tali criticità è opportuno che vengano affrontate mediante un processo di adattamento progressivo di framework, validazione attraverso case studies e sperimentazioni pilota, coinvolgimento degli stakeholder e triangolazione tra fonti ufficiali, dati disponibili e interviste qualitative.

Benchmarking internazionale

In una prospettiva internazionale, pilastro fondamentale è costituito dal Benchmarking, attraverso l'analisi comparativa di case studies di modelli ESG-Green HRM selezionando PA nazionali ed europee considerate virtuose e il confronto con esperienze europee[6], con particolare attenzione a green recruiting, green upskilling, sistemi di valutazione e KPI di sostenibilità.

L'Analisi di casi e il confronto scientifico, mediante lo studio di pratiche adottate da amministrazioni pubbliche avanzate7 può portare alla validazione di modelli ESG-Green HRM verificandone trasferibilità, misurabilità e applicabilità per la PA italiana, nonché la capacità di orientare comportamenti organizzativi e performance ESG sin dai processi di programmazione e gestione strategica delle PA.

4. Il quadro normativo attuale

L'attuazione nell'ambito del lavoro pubblico di azioni positive e concrete per l'integrazione dei criteri sostenibili ESG nelle politiche di gestione del lavoro pubblico si colloca nel solco, oltre che dei principi fondamentali di cui agli artt. 2 e 3 Cost, anche dell'art. 9 della Costituzione in quanto mira concretamente a tutelare *"l'ambiente, labiodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle delle future generazioni"* unitamente agli art. 41 e 117 comma 2 lettera s) Cost., nonché del Codice dell'Ambiente,

[5] Nappi, F. (2022) la gestione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione tra innovazione e sostenibilità. Editoriale Scientifica.

[6] Jackson S.E., Renwick D.W, Jabbour C.J, Muller– Camen M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource management: Introduction to the special issue. German Journal of Human Resource Management, 25 (2), 99-116.

del Codice dei Beni Culturali, della Legge Quadro sulle Aree Protette e della Legge sui reati ambientali. A livello internazionale, invece, i principi di precauzione volti ad integrare un alto livello di tutela dell'ambiente nelle politiche è sancito anche nelle fonti europee quali il Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, la Carta dei diritti Fondamentali dell'UE (Carta di Nizza) e l'Accordo di Parigi sul Clima(2015), le Direttive UE 2024/1760 e 2022/2464, Regolamento UE 2020/852 e 2019/2088 e l'Agenda 2030 ONU.

5. Conclusioni

In definitiva, l'adozione di Green Human Resourse Management nel lavoro pubblico non rappresenta soltanto un vettore di transizione ecologica, ma costituisce il paradigma fondamentale per l'ammodernamento delle PA erigendosi a leva fondamentale verso una effettiva tutela ambientale e sociale, nonchè occasione di emancipazione da quell'atavico stereotipo di insensibilità verso il patrimonio naturale troppo spesso immotivatamente ascritto soprattutto al tessuto socio-culturale del Meridione.

CORTE COSTITUZIONALE - SENTENZA 22 OTTOBRE 2026, N. 174

PRESIDENTE: AMOROSO - REDATTRICE: SCIARRONE ALIBRANDI

Nel giudizio di **legittimità costituzionale dell'art. 8 della legge 15 luglio 1966, n. 604** (Norme sui licenziamenti individuali), promosso dal Tribunale ordinario di Livorno, in funzione di giudice del lavoro, nel procedimento vertente tra I. S. e M. L., con ordinanza del 12 febbraio 2026, iscritta al n. 39 del registro ordinanze 2026 e pubblicata in G.U. n. 11, prima serie speciale 2026.

Con ordinanza del 12 febbraio 2026 (reg. ord. n. 39 del 2026), il Tribunale ordinario di Livorno, in funzione di giudice del lavoro, ha sollevato questioni di legittimità costituzionale dell'art. 8 della legge 15 luglio 1966, n. 604 (Norme sui licenziamenti individuali), in riferimento agli artt. 3, commi primo e secondo, 4, primo comma, 35, primo comma, 41, secondo comma, e 117, primo comma, della Costituzione, quest'ultimo in relazione all'art. 24 della Carta sociale europea (CSE), adottata a Torino il 18 ottobre 1961 e riveduta, con annesso, a Strasburgo il 3 maggio 1996, ratificata e resa esecutiva con legge 9 febbraio 1999, n. 30. **- OMISSIS -**

Per effetto della sentenza n. 118 del 2025, ai dipendenti assunti da datori di lavoro "sotto soglia" dopo il 7 marzo 2015 è ora riconosciuta, tendenzialmente, una tutela indennitaria quantitativamente più elevata rispetto a quella dei lavoratori assunti nelle "piccole imprese" in data antecedente. **- OMISSIS -**

Tuttavia, quella stessa giurisprudenza ha affermato che la discrezionalità del legislatore nel delimitare la sfera temporale di applicazione delle norme deve essere esercitata pur sempre «nel rispetto del canone di ragionevolezza» (ancora, sentenza n. 41 del 2026; nello stesso senso, sentenze n. 129, n. 7 e n. 6 del 2024). **- OMISSIS -**

Tale generalizzazione della tutela monetaria in favore di tutti i lavoratori dipendenti da imprese **"sotto soglia"** resterebbe, tuttavia, inefficace, ove non se ne assicurasse anche l'effettività: effettività che impone il rispetto dei criteri di personalizzazione del danno prodotto, di adeguatezza del relativo ristoro e di reale efficacia dissuasiva di quest'ultimo, senza consentire ulteriori distinzioni fondate esclusivamente sulla dimensione dell'impresa pur sempre "sotto soglia". Risponde, dunque, alla stessa logica che funge da sfondo alla scelta già operata dalla legge n. 08 del 1990 l'eliminazione anche dell'unico reale ostacolo rimanente alla possibilità di dare attuazione ai principi da ultimo indicati, consentendo l'ampliamento - in favore di tutti i **"vecchi assunti"** nelle imprese di minori dimensioni - della forbice entro la quale potrà spaziare la discrezionalità del giudice.

Quest'ultima sarà pur sempre guidata dai criteri dettati dall'art. 8 della legge n. 604 del 1966, tra i quali, peraltro, il «numero dei dipendenti occupati» continuerà ad avere rilievo, sebbene non più in termini ostativi all'accesso almeno al primo gradino della maggiorazione indennitaria. **- OMISSIS -**

Deve, pertanto, dichiararsi l'illegittimità costituzionale dell'art. 8 della legge n. 604 del 1966, limitatamente alle parole «se dipendenti da datore di lavoro che occupa più di quindici prestatori di lavoro».

ISSN 3035-4846