

20 20 Venti Maggio

BIBLIOTECA DEL CENTRO STUDI DI
DIRITTO DEL LAVORO EUROPEO
Massimo D'Antona"



TRASFORMAZIONI DELL'IMPRESA E DIRITTO DEL LAVORO Dialogando con Bruno Caruso

Catania – 22 maggio 2024



Università
di Catania



Centre for the Study of
European Labour Law
"MASSIMO D'ANTONA"

Con contributi di

FRANCESCO PRIOLO, Università di Catania

SALVATORE ZAPPALÀ, Università di Catania

GIUSEPPE SPECIALE, Università di Catania

ANTONIO LO FARO, Università di Catania

RAFFAELE DE LUCA TAMAJO, Università di Napoli Federico

II SILVANA SCIARRA, Università di Firenze

GIANCARLO RICCI, Università di Catania

MARIAGRAZIA MILITELLO, Università di Catania

ANNA ALAIMO, Università di Catania

MARZIA BARBERA, Università di Brescia

TIZIANO TREU, Università Cattolica di Milano

LOREDANA ZAPPALÀ, Università di Catania

VERONICA PAPA, Università di Catania

BRUNO CARUSO, Università di Catania

TRASFORMAZIONI DELL'IMPRESA E DIRITTO DEL LAVORO

Dialogando con Bruno Caruso

22 MAGGIO 2024

Aula Magna
del Dipartimento di Giurisprudenza
Via dei Crociferi 91

10.30 | Indirizzi di saluto

Francesco Priolo
 Rettore dell'Università di Catania
Salvatore Zappalà
 Direttore del Dipartimento
Giuseppe Speciale
 Presidente del Corso di Studi

11.00 | Prima sessione

Presiede
Antonio Lo Faro
Università di Catania

Silvana Sciarra
Università di Firenze
Raffaele De Luca Tamajo
Università di Napoli Federico II

Intervengono
Giancarlo Ricci
Mariagrazia Militello
Università di Catania

13.00 Light Lunch

Terrazza di Villa Cerami

15.00 | Seconda sessione

Presiede
Anna Alaimo
Università di Catania

Marzia Barbera
Università di Brescia
Tiziano Treu
Università Cattolica di Milano

Intervengono
Loredana Zappalà
Veronica Papa
Università di Catania

17.00 | Conclusioni

Bruno Caruso
Università di Catania

Alla fine dell'anno accademico 2023-24, Bruno Caruso ha concluso la sua carriera di Professore all'Università di Catania.

Nell'occasione, alcuni dei temi di ricerca da lui coltivati negli ultimi anni sono stati discussi in un convegno tenutosi a chiusura del suo corso di lezioni.

I contributi sono ora raccolti in questo Volume della Biblioteca XX Maggio e offerti a Bruno dagli allievi

Anna Alaimo
Antonio Lo Faro
Mariagrazia Militello
Veronica Papa
Giancarlo Ricci
Loredana Zappalà



Nell'occasione, sarà presentato il volume
Il lavoro povero "sans phrase". Oltre la fattispecie
a cura di Bruno Caruso, Il Mulino 2024

Uni
ct Ovunque
da qui

SOMMARIO

Saluto del Magnifico Rettore dell'Università di Catania Francesco Priolo	1
Saluto del Direttore del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Catania Salvatore Zappalà	3
Caruseide: rapidissimi cenni per una genealogia della cattedra di Diritto del lavoro all'ombra dell'Etna Giuseppe Speciale	4
Dialogando con Bruno Caruso: una introduzione Antonio Lo Faro	7
Un dialogo lungo (quasi) mezzo secolo Raffaele De Luca Tamajo	10
Impresa e lavoro. La centralità della persona umana Silvana Sciarra	14
Attraverso trent'anni di scuola catanese di Diritto del lavoro (in omaggio a Bruno Caruso) Giancarlo Ricci	19
L'impresa sostenibile tra riconoscimento e redistribuzione. Dialogando con Bruno Caruso Mariagrazia Militello	24
Impresa partecipata e partecipazione dei lavoratori. Dialogando con Bruno Caruso Anna Alaimo	28
<i>Non per i pochi ma per i molti</i> Alcune riflessioni su Impresa partecipata e contratto di lavoro di Bruno Caruso Marzia Barbera	32
Note in tema di Impresa Partecipata Tiziano Treu	40
Trasformazioni dell'impresa e centralità della persona nell'elaborazione di Bruno Caruso Loredana Zappalà	49
Il lato oscuro delle trasformazioni del lavoro. In dialogo con Bruno Caruso su lavoro povero e insufficienza salariale Veronica Papa	53
L'Impresa partecipata: conversando con gli amici davanti al "caminetto" della facoltà di giurisprudenza di Catania Bruno Caruso	56

Saluto del Magnifico Rettore dell'Università di Catania

Francesco Priolo

Caro Direttore, caro Salvo,

desidero trasmettere ai colleghi del dipartimento di Giurisprudenza, alla prof.ssa Silvana Sciarra, presidente emerita della Corte costituzionale, al prof. Raffaele De Luca Tamajo, professore emerito dell'Università "Federico II" di Napoli, al prof. Tiziano Treu, già Ministro del Lavoro, dei Trasporti e presidente del Cnel, e alla prof.ssa Marzia Barbera dell'Università di Brescia, il mio più sincero e affettuoso benvenuto.

Impegni istituzionali mi trattengono oggi a Roma e mi impediscono purtroppo di essere lì presente, come avrei voluto, per celebrare insieme a Voi questo momento di festa e di dovuto riconoscimento del pluriennale impegno accademico del caro collega e amico Bruno Caruso, 'maestro' di Diritto del Lavoro all'Università di Catania.

Da parte mia e di tutto l'Ateneo vi giungano pertanto i sensi del più sincero apprezzamento per aver promosso un incontro sul tema "Trasformazioni dell'impresa e Diritto del Lavoro", conclusivo del ciclo di lezioni del prof. Caruso, con l'affettuoso coinvolgimento di prestigiosi giuslavoristi da altri atenei e di suoi colleghi e allievi, per fare il punto sui temi di ricerca a lui più cari e presentare il suo ultimo saggio edito da Il Mulino.

Sarà vostro gradito compito mettere in evidenza i meriti disciplinari del prof. Caruso, ricordare la sua attività di ricerca anche nell'ambito del centro di Diritto del lavoro europeo dedicato alla memoria del prof. Massimo D'Antona, uno studioso che ha lasciato una profonda traccia in seno al nostro Ateneo, le sue esperienze di docenza presso la Cornell University, la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione, l'Università Luiss Guido Carli, e la sua ricca e variegata attività professionale, che da poco lo vede impegnato come coordinatore scientifico dell'Ente Fondo Nazionale per lo Sviluppo Economico e presidente dei Consigli di disciplina delle Aziende di trasporto pubblico locale della Regione Puglia, a testimonianza della sua perizia riconosciuta anche "extra moenia", e l'esperienza come assessore regionale alla Famiglia, Politiche Sociali e del Lavoro nel governo del presidente Crocetta.

A me preme ricordare anche la sua densa attività come componente degli organi di governo dell'Università di Catania, in particolare come Senatore accademico, e nei ruoli di presidente del Centro per i sistemi di Elaborazione e le Applicazioni scientifiche e didattiche, di coordinatore del Dottorato in "Diritto del lavoro europeo", di direttore del TIMAD (Centro di Ricerca sulle Tecnologie Informatiche e Multimediali applicate al Diritto) e del Centro di documentazione giuridica della Facoltà di Giurisprudenza e di coordinatore di numerosi progetti di ricerca e di numerose attività editoriali scientifiche e pubblicistiche. E inoltre, come componente attivo della Commissione ricerca d'Ateneo, nella quale abbiamo lavorato fianco a fianco per la costituzione del Catalogo d'Ateneo. Tutti incarichi che il prof. Caruso ha svolto in maniera instancabile e quasi simultanea, con quel particolare 'sprint' che solo gli appassionati di jogging come lui riescono ad avere.

Sono certo che Bruno continuerà a dare tanto all'Università di Catania, proseguendo in un dialogo quotidiano con tutti i componenti della "Scuola" di Diritto del Lavoro che ha contribuito a far crescere e ad affermare, e

nel supporto del Centro D'Antona. Quello di oggi non è chiaramente un addio, ma la sublimazione – per usare una metafora fisica – di un impegno e di un legame con l'Università di Catania che dureranno ancora a lungo.

Ringrazio quindi ancora il dipartimento di Giurisprudenza per aver voluto organizzare questo momento, e il collega e amico Bruno Caruso per tutto ciò che ha realizzato in questi anni a beneficio del nostro Ateneo e per quanto riuscirà ancora a donarci.

Auguri e buon lavoro

Saluto del Direttore del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Catania

Salvatore Zappalà

È con grandissimo piacere che porto oggi i saluti del Dipartimento di Giurisprudenza (o della Facoltà come a molti di noi piace ancora chiamarla) dell'Università di Catania a questo bel Convegno, con un caloroso benvenuto nella nostra Aula Magna e un particolare ringraziamento a tutti gli illustri relatori e “discussant”, colleghi, studenti, e ai partecipanti più in generale. Ringrazio anche molto chi pur non potendo essere in presenza contribuisce grandemente all'incontro in collegamento da remoto.

Oggi, su iniziativa degli amici dell'Istituto (anche questa un'entità invero scomparsa nel susseguirsi di novità burocratiche sterili) di diritto del lavoro, siamo riuniti per sottolineare insieme un momento importante nella vita di ogni Comunità accademica. Si chiude infatti l'ultimo “corso di lezioni” di un autorevolissimo collega, maestro di Diritto del Lavoro, il professore Bruno Caruso; peraltro, attualmente, anche “Decano” del nostro Dipartimento.

Potrebbe esserci un momento di malinconia, di certo giustificata, ma che non deve divenire prevalente. Certamente, questa “ultima lezione” non va vista come un momento di mestizia. Di certo sarà una giornata di ricordi, di bilanci, ma non è nel modo più assoluto la fine di un rapporto. Il dialogo, il confronto, la conversazione a 360° (perché il prof. Caruso è uomo di molti interessi e passioni anche extralavorative) dovrà continuare: in qualche misura la partecipazione a una comunità accademica, come la nostra, è per sempre.

Ci sono vari modi di essere docenti universitari: essere una presenza sempre attiva sotto il profilo della ricerca, curare e stimolare la crescita di una scuola, appassionare gli studenti con le proprie lezioni, contribuire alle attività del proprio Dipartimento e dell'Ateneo tutto impegnandosi in attività gestionali, e anche al di fuori della realtà universitaria attraverso l'impegno nella società e con le istituzioni.

Alcuni di noi riescono a mettere a fuoco e a contribuire per uno o due di questi aspetti; Bruno Caruso è riuscito a cogliere pienamente il senso della vita accademica, anche nel suo rapporto con la società, ed ha fatto tutto quello che un professore universitario deve fare nel migliore dei modi, senza trascurare alcun aspetto delle tre missioni dell'Università (didattica, ricerca e terza missione). Questo, mi auguro, possa essere di esempio per tutte le nuove generazioni di accademici.

In particolare, Bruno è sempre stato un innovatore, attento a cogliere le novità, a comprendere la direzione del cambiamento per inserirsi con proposte di attività all'avanguardia. Qui voglio soprattutto citare il grosso lavoro fatto per uno dei prodotti più importanti dell'iniziale costruzione del nostro settore informatico-giuridico nel settore della ricerca, con la realizzazione dell'Emeroteca online, che ha rappresentato all'inizio degli anni 2000 uno strumento importante per molte generazioni di ricercatori nel settore giuridico – non soltanto a Catania. Ma gli esempi potrebbero moltiplicarsi e sono certo che oggi ne emergeranno altri.

Nel ringraziare i colleghi di diritto del lavoro che hanno organizzato e fortemente voluto questo incontro, vorrei ringraziare a nome di tutto il Dipartimento il professore Bruno Caruso per il contributo che ha sempre dato alla nostra comunità accademica e per tutto quello che, sono certo, continuerà a dare.

Caruseide: rapidissimi cenni per una genealogia della cattedra di Diritto del lavoro all'ombra dell'Etna

Giuseppe Speciale

Premessa.

Buongiorno a tutti. Sono Giuseppe Speciale, insegno Diritto Comune e Storia del diritto moderno e contemporaneo e presiedo il corso di laurea in Giurisprudenza. Ma tutto questo poco importa. Io sono qui, su invito dei carissimi Antonio Lo Faro e Giancarlo Ricci, non solo per l'affetto che mi lega a Bruno, il Decano del nostro Dipartimento, ma soprattutto per dare avvio alla Caruseide, cioè alla giornata dedicata a Bruno. E, come si fa in questi casi, cercherò di ricostruire la genealogia del mito Bruno, ripercorrendo alcuni dei momenti che hanno scandito la storia dell'insegnamento di Diritto del lavoro nella Facoltà di Giurisprudenza del *Siciliae studium generale* e proprio a questo proposito devo confessarvi tutta la mia emozione per la presenza, a questo tavolo, alla mia destra, del professore De Luca Tamajo, protagonista di un episodio importante della genealogia del mito che mi accingo a ricostruire. Di solito assumo a oggetto dei miei studi giuristi e personaggi del passato (come Bartolo o Accursio); è naturale che mi emozioni sedere accanto a uno studioso che è oggetto della mia ricostruzione storica. Il Professore, infatti, fu il relatore della tesi di laurea del nostro Bruno, nel 1977, tesi a cui dedicherò qualche considerazione nel corso del mio intervento.

Dai primi vagiti ottocenteschi alla Carta del lavoro.

Ora, però, vorrei richiamare la vostra attenzione su un poco conosciuto studioso, Isidoro Modica, penso sia sconosciuto alla gran parte di voi, che nel 1897, in occasione del quarto Congresso scientifico nazionale, una sorta di Olimpiade del pensiero giuridico, siamo negli anni tardi del positivismo, fu incaricato di elaborare uno dei progetti che doveva poi essere assunto a oggetto del Congresso nazionale con riguardo al tema del contratto di lavoro. Isidoro Modica era libero docente di diritto civile nella nostra facoltà e membro attivo del Circolo giuridico palermitano a cui molti professori catanesi partecipavano: con il coordinamento e la supervisione di Giuseppe Salvioli, docente a Palermo, sensibile all'insegnamento di Gaetano Mosca, Modica mette a punto un progetto di contratto di lavoro. Sono gli anni in cui la scienza giuridica italiana deve fare i conti con il positivismo e con le nuove scienze (sociologia, innanzitutto, ma anche psicologia, criminologia, statistica etc.): sono gli anni in cui alle sensibili aperture di un Enrico Cimbali fanno eco le sorde chiusure di chi si arrocca in un totale rifiuto del nuovo metodo positivista, forse anche incoraggiato dalle stravaganze di alcuni positivisti. Scelgo di iniziare la Caruseide con Isidoro Modica (sulla scia di Salvioli, Cimbali etc.) anche perché la sensibilità per l'analisi del dato sociologico, e del dato statistico, che troviamo nella elaborazione di Modica, la ritroveremo nella tesi di Bruno che riguarderà nel 1977 «*La prassi aziendale e la contrattazione collettiva in una grande fabbrica del meridione: la Montedison di Siracusa*». Modica, negli anni in cui il *laissez faire* impedisce l'intervento dello stato nel libero gioco della domanda e dell'offerta di lavoro, suggerisce l'adozione dell'assicurazione obbligatoria sugli infortuni sul lavoro (almeno per le grandi industrie, non per i piccoli laboratori); lamenta l'uso diffuso del *truck system* nei pagamenti (il lavoratore è retribuito non in denaro ma con la dazione dei manufatti prodotti dall'impresa); chiede che sia vietato di pagare il salario nelle bettole; ritiene utile stabilire un orario di lavoro, un giorno di riposo, un salario minimo. Ma il silenzio sul tema del lavoro dei codici allora vigenti, la pesante influenza dei rigidi schemi della *locatio operis* e della *locatio*

operarum, la cieca fiducia nella capacità della legge della domanda e dell'offerta di trovare una soluzione equilibrata per la regolamentazione degli interessi contrapposti, ostacolano la nascita di un nuovo modo di impostare la regolamentazione giuridica del contratto di lavoro. La sensibilità di Modica, che a Catania si confronta con Brugi, Impallomeni, Vadalà Papale e a Palermo con Salvioli, si scontra con la cecità e la sordità della maggioranza dei civilisti, con alcune eccezioni, tra tutti Enrico Cimballi: l'approdo barassiano alla fine del primo quindicennio del secolo XX è ancora di là da venire. Ma le decisioni del collegio dei probiviri che nascono da una matura riflessione sulle prassi dell'industria e dell'agricoltura cominciano a dare i primi frutti che di lì a poco saranno ordinati da Enrico Redenti. Modica è stato in qualche modo un pioniere sconosciuto; qualche anno dopo, tra il 1912 e il 1914 Francesco Carnelutti, mentre insegna diritto civile a Catania, pubblica i due volumi sugli infortuni sul lavoro. Nell'a.a. 1915-16 al libero docente, barone Pietro Aprile di Cimìa, si affida un corso di Diritto Corporativo.

Dalla Carta del Lavoro alla Costituzione.

L'insegnamento del diritto del lavoro, a Catania, come nel resto d'Italia, fino allo Statuto dei lavoratori, resta saldamente in mano ai civilisti, anche nella parentesi corporativista seguita alla pubblicazione del Carta del Lavoro nel 1927 che orienta il diritto del lavoro verso un'apertura pubblicistica (non è un caso che immediatamente dopo la svolta corporativa ricoprono la cattedra di Diritto Corporativo Sindacale, poi Diritto Corporativo, per incarico, Salvatore Coniglio, civilista, dal 1929 al 1940, e Dante Majorana, pubblicista, nell'a.a. 1932-33. Sottolinea questo dato Scognamiglio quando, ricordando Santoro Passarelli, afferma che per un'antica tradizione nella facoltà catanese il titolare di diritto civile era chiamato a insegnare per incarico il diritto del lavoro. Dalle nuove cattedre di diritto corporativo professoranno Giuliano Mazzoni (che interrompe la continuità di Coniglio dal 1936 al 1938), allievo di Gino Arias, e Vincenzo Sinagra (dal 1941 al 1943), il più autenticamente e convintamente fascista dei giuristi catanesi non tutti così sinceramente aderenti alla costruzione corporativa.

Dalla Costituzione allo Statuto dei lavoratori alla lunga stagione Carusiana.

Seguiranno poi i civilisti Michelino Giorgianni (dal 1944 al 1954: suggerisce fino al 1951 il manuale di Sinagra, poi quello di Santoro Passarelli); Renato Scognamiglio (dal 1955 al 1959: suggerisce il manuale di Santoro Passarelli e il proprio); Cesare Massimo Bianca (dal 1960 al 1969: suggerisce i manuali di Santoro Passarelli, Scognamiglio, Sinagra, Ghidini). Dal 1958 Bianca per due anni, e dal 1960 Vincenzo Zangara (in servizio a Catania dopo la conclusione della lunga vicenda processuale legata all'epurazione) per sette anni, insegnano Legislazione del lavoro (entrambi suggeriscono il testo di Levi Sandri). Subito dopo l'entrata in vigore dello Statuto dei lavoratori approda alla cattedra di diritto del lavoro Fabio Mazziotti che resterà straordinario per quattro anni (suggerisce il proprio manuale insieme con quelli di Giugni, Persiani, Santoro Passarelli, Riva Sanseverino), seguito nel 1975 e nel 1976 da Alfredo Galasso, che regge l'insegnamento per incarico (poi diventerà straordinario di diritto civile a Palermo, suggerisce Giugni e Mazziotti) e nel 1977 da Raffaele De Luca Tamajo che viene immediatamente promosso da straordinario a ordinario (suggerisce Mazziotti, Giugni, De Luca Tamajo, Pera). Proprio sotto la guida di De Luca Tamajo lo studente Bruno Caruso redige la propria tesi di laurea e nel 1977 si laurea (correlatore il professore Giuseppe Auletta). Nella tesi il giovane Caruso dà prova di forte personalità, scrive in prima persona, con piglio fermo, incurante del rischio di apparire presuntuoso ai paludati professori che devono giudicarlo, con coraggio e un pizzico di giovanile ingenuità si assume la responsabilità delle proprie affermazioni e al relatore De Luca Tamajo va riconosciuto il merito di aver lasciato libero l'esuberante candidato nell'adottare frasi quali "mi sono ripromesso", "ho tentato così di ricostruire" e nel coltivare l'interesse per l'analisi economica, per le dinamiche politiche, per l'analisi sociologica, per l'indagine sulla differenza tra la prima generazione di operai e la seconda, più sindacalizzata e più infiltrata dal

potere politico, e sulla differenza tra le commissioni interne e i consigli di fabbrica. Il laureando Bruno non guarda solo ai profili più squisitamente giuridici ma anche a quelli che influenzano la disciplina giuridica ma che provengono da altre dimensioni. Circa due anni dopo, tra il 1979 e il 1980, ad anno accademico iniziato, De Luca Tamajo lascia il posto a Massimo D'Antona. Con l'arrivo di D'Antona coincide un cambio di passo nei vademecum degli studenti contenenti le indicazioni sui testi suggeriti per la preparazione degli argomenti del programma d'esame. Ai manuali di Santoro Passarelli, Scognamiglio, Sinagra, Ghidini, Riva San Severino si sostituiscono quelli di Ghera, Giugni, Treu, Mazziotti, con la possibilità di utilizzare anche il Pera. Nel primo vademecum compilato da D'Antona colpisce l'indicazione delle tre pagine di Calamandrei dedicate al diritto di sciopero e al suo rilievo costituzionale e il crescente spazio dedicato allo Statuto dei lavoratori. D'Antona resta a Catania fino all'a.a. 1985-86 e poi per qualche anno l'insegnamento è tenuto per incarico dal civilista Lucio Ricca che conserva il programma indicato da D'Antona e tiene fermi i testi da lui suggeriti.

E il nostro Bruno? Dov'è in quegli anni? Ricercatore in Diritto del lavoro dal 1983 al 1987 a Catania, poi associato a Chieti, torna a Catania dal 1990 come straordinario. E nella comunità accademica, nella Facoltà prima e nel Dipartimento dopo, ha svolto il ruolo che prima ha richiamato il Direttore Zappalà. Io posso solo dire che a lui e al suo gruppo mi lega un'amicizia ultratrentennale, fertile anche sul piano scientifico, amicizia che oggi con affetto, ma sempre con fedeltà alle fonti, ho cercato di onorare, su invito di Antonio e Giancarlo, con questo mio piccolo intervento. La Caruseide nasce così, da una lunga amicizia sviluppatasi con Bruno, Anna, Veronica, Mariagrazia, Antonio, Giancarlo e tanti altri giovani. E queste righe, senza alcuna pretesa di approfondimento scientifico, sono appunto solo un sentito *pignus amicitiae*.

Dialogando con Bruno Caruso: una introduzione

Antonio Lo Faro

Quando qualche tempo fa ci siamo resi conto- con qualche sorpresa devo dire, perché Bruno non corrisponde esattamente al prototipo dell'anziano pensionando – che Bruno avrebbe da lì a poco concluso la sua carriera di docente, abbiamo pensato di officiare questo momento non con una festa ma con un convegno. Dunque, vi porto questa notizia, questo è un convegno; anche se, inevitabilmente, questo non è solo un convegno perché la riflessione che faremo insieme sull'ultima – anzi sulla più recente- fase della produzione scientifica del Prof. Bruno Caruso costituisce anche un'occasione per festeggiare Bruno in un momento importante del suo percorso professionale e tutto sommato anche della sua vita.

E allora come si fa a tenere insieme le due cose, ovvero a riflettere sulla produzione scientifica del Prof. Bruno Caruso al contempo dialogando lietamente con Bruno? Beh, innanzitutto – come abbiamo fatto- invitando a questa giornata alcuni colleghi – Silvana Sciarra, Marzia Barbera, Lello Del Luca e Tiziano Treu- che sono accomunati da due cose: una indiscutibile autorevolezza scientifica e un particolare rapporto anche personale con Bruno, costruito su una pluralità di storie intrecciate, esperienze condivise, progetti comuni, stima reciproca e, se posso dire, un sentimento di amicizia che ha resistito per decenni. Malgrado tutto.

Tra poco due di questi amici con cui stamattina ho il piacere e l'onore di condividere il tavolo ci racconteranno la loro versione di un dialogo scientifico/amicale con Bruno che per entrambi è stato e continua ad essere intenso. Io per parte mia mi limiterò a introdurre questa sessione provando a darvi una mia chiave di lettura di Bruno nei primi 37 anni di vita che ho trascorso accanto a lui. Non che sia un trentasettenne ma nel senso che correva l'anno 1987 quando sono entrato nella sua stanza al secondo piano di questo palazzo per chiedergli la tesi di laurea.

Si dice che tutti noi nella nostra attività scientifica mettiamo anche un po' di noi stessi e nella parabola di Bruno secondo me questa connessione è ben visibile, nel senso che a mio parere indicare una parola-chiave che connota sia la traiettoria scientifica che quella personale di Bruno, viene piuttosto facile: questa parola è senz'altro cambiamento. Sì, cambiamento, perché il Bruno pensionando di oggi è diverso dal Bruno che ho conosciuto negli anni Ottanta, anche se, come dirò più avanti, c'è una costante immutabile che ancora oggi continua ad attraversare ogni momento della sua vita, ogni suo comportamento ma direi ogni suo pensiero.

Sul piano personale Bruno è uno che vive di passioni ed entusiasmi, a volte duraturi a volte meno: in ambito sportivo ricordo una serie di passioni sfrenate che si sono succedute l'una all'altra; in ordine sparso: corsa, calcetto, nuoto, mountain bike, pugilato, sci da fondo, trekking, triathlon. Fuori dall'ambito sportivo, certamente lo studio di tutto ciò che ha a che fare con il vino, il flauto con annesso diploma di conservatorio (ricordo tutte le volte che all'aeroporto regolarmente lo fermavano ai controlli scambiando il flauto per una canna di fucile), da ultimo la coltivazione di alberi da frutto, da sempre musica e grande letteratura ma sicuramente ne dimentico molte altre. A cavallo tra sfera personale e sfera lavorativa c'è sicuramente l'infatuazione per la tecnologia (ancora ricordo le bollette telefoniche che arrivavano a casa mia a Firenze quando nell'era pre-internet sperimentavamo strani collegamenti via modem con lo studio D'Antona per avviare quello che poi sarebbe diventato Labour web).

Molti di quelli che conoscono Bruno da più tempo direbbero probabilmente che questo suo vivere di passioni ed entusiasmi lo ha portato a volte a essere irruente, impetuoso, impulsivo, e altri aggettivi che preferisco non dire. Io invece mi sento di dire una cosa: Bruno è cambiato: non che sia diventato un mite e accondiscendente vecchietto ma progressivamente è diventato più incline ad ascoltare, a frenare alcuni impulsi, gli ho persino sentito dire “avete ragione” (è questa più che una notizia è uno scoop). E io credo che il motore di questo cambiamento stia in una frase che gli ho sentito dire, o gli ho letto negli occhi, centinaia di volte e che è la costante della sua vita da un quarto di secolo, esattamente da quel 20 maggio 1999: e la frase che da allora lo accompagna è: cosa farebbe Massimo? Cosa direbbe Massimo?

E qui veniamo al secondo cambiamento, quello che si colloca sul piano della riflessione scientifica, che costituisce in fondo l'oggetto del convegno di oggi. Bruno non nasconde ed anzi rivendica di aver operato nel corso degli anni una chiara cesura (“*sono un cesurato*” ha scritto in una chat qualche giorno fa) con le sue origini di giovane studioso del sindacato di rito operaista, assemblearista di orientamento non certo nascosto. Una delle prime opinioni giuslavoristiche di Bruno l'ho sentita da studente nel 1985 quando alla cena che concludeva il processo simulato di quell'anno Bruno teorizzava a tavola che la CISL era da considerarsi tecnicamente un sindacato giallo (era l'anno del referendum sulla scala mobile).

Da allora le cose sono cambiate; almeno da un momento che farei coincidere con la preparazione della relazione Aidlass del 2006, Bruno ha intrapreso una immane opera di rinnovamento, o quantomeno di auto-rinnovamento, cognitivo o epistemologico che lo ha portato su lidi assai diversi da quelli delle origini. Questa attitudine a interrogarsi costantemente sul diritto del lavoro, a partire dalle trasformazioni del suo oggetto, nasce da due cose: da una parte una insopprimibile volontà di andare oltre l'esistente, di sfidarsi e cambiare paradigmi, cosa che secondo me ha molto a che fare con quella costante ricerca del nuovo che caratterizza la personalità di Bruno di cui dicevo prima. E dall'altra parte l'amore per lo studio e la ricerca che non lo ha mai abbandonato e di cui ha dato esempio a tutti noi allievi a partire da quel giorno in cui in cui mi disse da neolaureato che fare questo mestiere voleva dire “*affogare tra le carte e avere il piacere di farlo*”.

Ma bando all'agiografia, perché qui entriamo nel cuore di un dibattito in cui occorre verificare se il cambio di paradigma su cui Bruno ha tanto lavorato negli ultimi abbia aggregato il consenso di cui ogni cambio di paradigma necessita per essere considerato tale.

Che il diritto del lavoro proceda da sempre tra *Heritage* e *Adjustment*, lo diceva il Maestro anglo-tedesco ed è ben noto a tutti noi. Ma nella visione di Bruno l'*Adjustment* si candida seriamente a soppiantare la *Heritage*, puntando l'attenzione su una nuova realtà post-.....(ho faticato molto per trovare l'aggettivo da affiancare a post ma non l'ho trovato, dirò semplicemente una realtà “post”) fatta di nuovi rapporti di produzione su base fiduciaria e cooperativa, di una concezione della tutela giuslavoristica che non scompare ma assume forme diverse, di una visione stakeholderistica dove il sindacato di fatto scompare (vedremo se è davvero così), fino ad una rappresentazione dell'impresa sostenibile come portatrice di interessi generali.

Tutte cose che di certo esistono ma di cui a mio parere rimane da valutare la proporzione rispetto al resto. Questo è quello che ogni tanto mi capita di discutere con Bruno, addebitandogli quello che io chiamo eccesso di sineddoche, ovvero un pericolo di sovrapporre una parte al tutto.

Ma queste sono discussioni e divergenze che per fortuna animano il nostro gruppo e che emergono anche dai nostri lavori collettivi, non ultimo il volume sulla povertà lavorativa che avremmo voluto farvi dono in questa occasione. Ma l'editore ci ha tradito – o forse noi abbiamo ritardato con le bozze- e il volume sarà disponibile solo tra qualche giorno.

Sto per dare la parola a due relatori che sul tema del dialogo con Bruno sono certo avranno molto da dire.

Il Prof. De Luca Tamajo che- lo dico solo agli studenti perché gli altri lo sanno già – è un indiscusso protagonista del diritto del lavoro italiano, in tutte le sue forme e applicazioni, porta per intero la responsabilità del nostro essere qui oggi, essendo stato proprio lui ad assegnare a un giovane sovversivo degli anni Settanta di nome Bruno una tesi di laurea in diritto del lavoro. Forse in quel momento Lello non pensava che quasi mezzo secolo dopo si sarebbe trovato a celebrare il pensionamento di quel giovane aspirante rivoluzionario.

Silvana Sciarra, che purtroppo potremo vedere e ascoltare solo da remoto, è stata sino a pochi mesi fa presidente della Corte costituzionale, e questo anche gli studenti lo sapranno, e da sempre è stata tra coloro che con maggiore assiduità hanno frequentato il dibattito europeo, come testimoniano la sua attività di docente all'Istituto Universitario Europeo (dove, come non mi stanco di ricordare, ho avuto l'enorme fortuna di averla come tutor) ma anche la sua attività di docente a Cambridge e Stoccolma, dove ha anche ricevuto un dottorato honoris causa. Proprio sui temi del diritto sociale europeo il dialogo e le iniziative comuni con Bruno – a partire da un indimenticato Dizionario- non sono certo mancati.

Bene, io avrei concluso i miei dieci minuti ma non posso non dire due cose molto veloci

La prima è annunciarvi che dopo i due relatori di cui ho appena detto che avranno a disposizione circa 25 minuti sono in programma due interventi diciamo “di scuola” di Mariagrazia Militello e Giancarlo Ricci. Se ci sarà tempo e se qualcuno volesse intervenire, come auspichiamo, vorremmo lasciare qualche minuto per eventuali interventi liberi a conclusione delle sessioni di stamattina o di oggi pomeriggio. Prego chi volesse farlo di comunicarlo al tavolo, anche semplicemente alzando la mano e io provvederò a prenderne nota.

La seconda cosa che mi manca per concludere è molto breve ma non c'è bisogno di dire molto di più: Grazie Bruno

Un dialogo lungo (quasi) mezzo secolo

Raffaele De Luca Tamajo

Per una singolare coincidenza nel volger di tre giorni ho avuto il privilegio e il piacere di dialogare in pubblico con le opere scientifiche di Massimo D'Antona e di Bruno Caruso: lunedì alla Sapienza romana e oggi nell'Università di Catania, ove entrambi hanno esercitato il magistero di illustri ed amati docenti.

Massimo e Bruno, Maestro ed allievo, due studiosi di grande caratura, entrambi per me amici tra i più cari.

Confesso subito che la preparazione di questo dialogo con i due ha comportato un impegno oneroso, dal momento che ho dovuto reimmergermi negli scritti di autori molto prolifici e con interessi scientifici molto variegati. Non è stato facile, dunque, trovare per ciascuno un filo conduttore tale da consentirne l'illustrazione nel breve spazio di una presentazione, per quanto alcune linee di pensiero, cui presto farò cenno, accomunano i due studiosi.

In particolare più onerosa è stata la rilettura degli scritti di Bruno, dal momento che se le opere di Massimo sono purtroppo cristallizzate nello scrigno aureo del sapere giuslavoristico, quelle di Bruno sono in perenne e rigoglioso divenire: quando pensi di aver letto l'ultimo saggio scopri che è in avanzato stato di elaborazione un altro contributo! E a questo proposito mi piace pensare a quanto ulteriormente si arricchirà il contributo scientifico di Bruno ora che il nostro prolifico amico avrà minori obblighi didattici.

La lettura dei saggi di Bruno risulta poi impegnativa anche per la ricchezza dei riferimenti culturali, ad ampio spettro disciplinare e ad alta densità concettuale, come si conviene a un vero intellettuale della Magna Grecia e come egli esplicitamente auspica quando invita il diritto del lavoro a "non cedere alla tentazione dell'isolamento e ad aprirsi a un dialogo teorico e operativo con altre discipline economiche, sociologiche e tecniche".

Della sua produzione vorrei preliminarmente segnalare due caratteristiche: le sue opere sono pregne di futuro, quasi un continuo anticipare e inseguire il futuro, cosa che solo chi possiede attrezzi culturali adeguati e anzi sofisticati è in grado di fare. Inoltre presentano una semantica lussureggiante fatta di metafore, di neologismi nonché di termini e concetti provenienti da altri saperi: sociologici, filosofici, politologici, che aiutano a rendere evidente quasi plasticamente, le sue costruzioni e il suo argomentare.

Consentitemi ora una parentesi su aspetti più personali di questa giornata di festa. Devo infatti confessare una certa emozione, mista ad incredulità per l'evento odierno: mi emoziona molto pensare che quel giovane, che io laureai nella Facoltà di Giurisprudenza della Università di Catania nel 1978 e che si presentò alla seduta senza cravatta (ciò che a quei tempi costituì quasi un reato di lesa maestà), si trova oggi al culmine della sua carriera didattica, accompagnato da tutti gli onori dovuti a un riconosciuto ed eminente studioso del diritto del lavoro.

Questo ricordo lontano, però, esplicita la mia veneranda età, che io tendo quasi sempre a dimenticare e allora a neutralizzare questo mio cruccio anagrafico posso solo dire che all'epoca di quella seduta di laurea avevo solo 32 anni e che il mio rapporto con Bruno si è avviato da subito e poi per molti decenni sui binari del sodalizio amicale tra quasi coetanei, mai su quelli del rapporto docente – allievo. Il fatto che nei decenni si sia perpetuato questo sentimento amicale, senza mai tensioni o distacchi, è cosa particolare negli ambienti accademici: siamo insomma rimasti amici, benché colleghi!

Venendo al merito dell'opera scientifica di Bruno inizierei con un cenno a un suo saggio che contiene profili identitari anche di Massimo D'Antona, "Massimo D'Antona e l'idea di soggetto nel diritto del lavoro", pubblicato nel 2023. In quel testo Bruno rinviene in Massimo l'ansia di comprendere e valorizzare i profondi processi di cambiamento che si delineavano alla fine del secolo breve nel meccanismo imprenditoriale, sotto l'influsso della globalizzazione, della incalzante rivoluzione tecnologica (ancorché all'epoca non così impetuosa) e dei processi di esternalizzazione.

Scrive Bruno "D'Antona avvertiva che qualcosa stava cambiando nel profondo dei rapporti di produzione e nella riorganizzazione del sistema delle imprese (cioè del capitale) e che occorre partire dalla impresa per comprendere l'adeguatezza o meno di alcune categorie del diritto del lavoro".

Da qui l'abbrivio teorico di Bruno nel volgere una attenzione sempre più insistita alle trasformazioni della impresa, della sua governance, della sua organizzazione, così da farla rientrare a pieno titolo nel perimetro epistemologico e valoriale del diritto del lavoro (: un suggerimento, questo, presente anche in uno scritto di Marzia Barbera del 2010).

Bruno, dunque, è uno di quegli autori – una minoranza invero- che guarda al diritto del lavoro anche o soprattutto dal versante della impresa e della sua evoluzione organizzativa e finalistica e non solo da quello del lavoratore e dello squilibrio di potere sotteso al contratto di lavoro.

Del resto, se è vero, come scrisse Bruno, che "il moto perpetuo di cambiamento della disciplina è generato dalla sua intima connessione con il suo substrato materiale", partire da una riflessione sui mutamenti in corso nel microcosmo imprenditoriale diviene operazione opportuna e feconda.

Nella narrazione di Bruno l'impresa diventa, dunque, nuovamente centrale negli studi di diritto del lavoro e in un impeto ottimistico gli appare che essa possa diventare vettore di innovazione sociale e di esperimenti collaborativi tra capitale e lavoro.

Una simile impostazione si proietta a cascata e produce esiti indotti su almeno tre versanti.

Innanzitutto Egli, con un crescendo argomentativo, sembra convinto che la rivoluzione tecnologica – simboleggiata da industria 4.0 e poi dall'innesto dell'intelligenza artificiale – promuove una diversa postura ideale e culturale di una parte almeno della imprenditoria, quella più innovativa; una postura propensa a promuovere relazioni meno conflittuali e più cooperative tra capitale e lavoro.

La globalizzazione e la impennata della rivoluzione tecnologica e digitale prefigurano nuovi modelli di trasformazione della impresa e della organizzazione del lavoro che rendono profondamente inadeguata la concezione dualista, imperniata sul solo conflitto impresa/lavoro.

La tecnica – ribadisce ancora Bruno – agevola cambiamenti partecipativi e collaborativi nella gestione dell'impresa e favorisce la sperimentazione di modelli di coinvolgimento del lavoro umano nel meccanismo imprenditoriale, il cui fine è sì il profitto, ma non è l'unico, collocandosi insieme ad altri meno egoistici, quali il perseguimento del benessere aziendale dei dipendenti e della sostenibilità sociale e ambientale.

Che questo discorso tradisca venature di illuministico ottimismo non lo ignora neanche Bruno; che sfoci nell'utopia di originaria marca olivettiana non saprei dirlo, ma un po' lo temo.

Certo il dibattito sul punto si snoda – come già in passato – lungo il confronto tra chi ritiene possibile e necessaria una democratizzazione dell'impresa e chi invece sostiene che il profilo autoritario o di dominio sia inevitabilmente insito nel contratto di lavoro. In questo antagonismo dialettico Bruno Caruso, in coerenza con la propria prospettiva ideale, si colloca tra chi professa e auspica forme più avanzate e innovative di riformismo

e di democrazia nei luoghi di lavoro. Il che gli procura inevitabili e duplici critiche, di cui egli è ben consapevole: quelle dei conservatori secondo cui l'impresa è destinata solo a fare profitti e l'unico contributo di rilievo sociale che può offrire è quello alla occupazione e ad una distribuzione più equa dei benefici economici; quelle da sinistra secondo cui l'ideologia della partecipazione è un falso che scolorisce la realtà del conflitto di classe. Ma il nostro non sembra demordere né appare intimorito: non a caso uno dei suoi più recenti saggi si intitola "Impresa partecipata e contratto di lavoro".

Il secondo versante su cui Bruno Caruso intravede un effetto dei cambiamenti strutturali della impresa nella attuale fase storica riguarda la differenziazione e la atomizzazione degli interessi e delle organizzazioni degli attori che si muovono sulla ribalta della impresa: dal lato dell'imprenditore egli rileva una maggiore sensibilità ai temi della sostenibilità ambientale e sociale nonché l'acquisita consapevolezza che gli obiettivi di produttività e anche di profitto non possono essere perseguiti se non vi è un livello più avanzato di soddisfazione e di apporto intelligente e proattivo da parte dei dipendenti; dal lato dei lavoratori emerge una domanda di maggiore autonomia spaziale e temporale, di un maggiore riconoscimento per le variegate opzioni e inclinazioni esistenziali e professionali dei singoli, da sottrarre alle massificanti tutele eteronome. Il perseguimento di questi obiettivi non può certo indurre a soppiantare le storiche impostazioni protettive della nostra materia, connotate in chiave meramente difensiva, ma reclama una qualche mutazione/evoluzione dell'universo concettuale e valoriale, più attento alla persona, all'individuo in carne e ossa, sia esso il lavoratore, l'imprenditore o il manager.

Il tema delle tecniche di tutela del lavoro ci conduce subito al terzo versante delle proposte ovvero degli itinerari tracciati da Bruno Caruso: quello riguardante le modalità di intervento del nuovo diritto del lavoro; discorso che muove dalla dichiarata convinzione che molte delle categorie utilizzate finora non sono sufficienti a interpretare tutte le nuove realtà del lavoro e della impresa.

Accanto alla inderogabilità come regola permanente e immanente al sistema e alla derogabilità governata dalle Organizzazioni sindacali, occorre introdurre misure promozionali che arricchiscano le risorse personali e permettano a tutti di sviluppare appieno la propria personalità anche nel lavoro; misure che stimolino le capacità e l'autorealizzazione dei singoli.

Che anche su questo tema compaiono tracce dell'utopia "carusiana" mi sembra evidente e tuttavia, come egli stesso ha scritto, nel guardare oltre il presente, Bruno si muove "sulle spalle di un gigante", cioè nella scia di Massimo D'Antona, del quale sviluppa idee e stimoli culturali presenti almeno in nuce.

Ma torniamo ora all'inizio di questo mio discorso: molti di voi si saranno chiesti come mai quel giovane scapigliato, militante in movimenti di sinistra molto avanzata, che sfidava prassi e stili aulici delle sedute di laurea catanesi, sia divenuto uno studioso raffinato e misurato, e oltretutto in una materia che si configura come mediazione efficace nelle tensioni dialettiche tra capitale e lavoro con l'ambizione di ammorbidirle. Beh! la cultura e l'intelligenza – di cui il nostro onorato è molto provvisto insegnano almeno nel tempo a evitare consapevolezze esclusivamente o miopemente unidirezionali e perciò spesso parziali.

Fermo restando che anche per Bruno Caruso le ragioni del garantismo in favore del soggetto dotato di minore potere contrattuale restano del tutto prioritarie, questa priorità non può andare a scapito della sopravvivenza del sistema imprenditoriale e della sua necessaria efficienza; soprattutto non può oscurare altri e nuovi compiti e paradigmi della nostra materia: tra essi quelli di ausiliare e sospingere l'impresa nel perseguimento di funzioni sociali rilevanti al di là del profitto e della efficienza produttiva.

In questo processo di maturazione e di consapevolezza a più ampio spettro di Bruno credo abbiano influito certamente sterminate e multidisciplinari letture, ma forse anche la pratica forense coltivata in età matura,

pratica che insegna sul campo come patologie ed eccessi siano presenti non soltanto (anche se più sovente) sul versante imprenditoriale, ma talora anche dal lato opposto e reclamino correttivi, ben al di fuori di ogni ideologia.

Insomma, esperienze plurime di segno diverso hanno fatto di Bruno Caruso un esempio particolare di riformista di grande levatura e di ricca ispirazione valoriale.

Egli non cessa certo di insegnare oggi, continuerà a illuminare con le sue intuizioni e ricostruzioni giovani e meno giovani, così come il suo percorso scientifico sarà ancora per molto tempo ricco, creativo e innovativo, rappresentando quella che definirei con convinzione, avendolo seguito da vicino, una splendida avventura del pensiero giuslavoristico colto.

Avventura perché destinata a perseguire sempre nuove frontiere e infrangere storiche barriere; avventura del pensiero perché forte è in lui la fascinazione teorica e concettuale; del pensiero giuslavoristico perché, ad onta degli stimoli culturali multidisciplinari e delle originarie pulsioni sociologiche Bruno resta fedele all'approccio e alle categorie del nostro amato diritto del lavoro.

Impresa e lavoro. La centralità della persona umana

Silvana Sciarra

Mi scuso per il collegamento da remoto, ma spero che vi giunga comunque una voce forte e grata per questo invito, che mi consente di soffermarmi sulla lunga amicizia che mi lega a Bruno e a tutta la scuola catanese. L'amicizia negli anni si è estesa coinvolgendo le nostre famiglie, per questo sono davvero dispiaciuta di non essere lì con tutti voi per potervi riabbracciare con grande entusiasmo.

La nostra amicizia si è consolidata anche per la presenza di figure di grandi maestri quali sono Lello De Luca Tamajo e Massimo D'Antona. La mia gratitudine va anche a loro, perché attraverso loro ho imparato a conoscere meglio Bruno ed entrare così a far parte di questo gruppo che, come ha detto nelle sue parole introduttive il professor Zappalà, che saluto con molto affetto, è un modello di riferimento per tutti noi.

Il primo ricordo che voglio evocare – lo ha già fatto Antonio Lo Faro – è legato al Dizionario di diritto sociale europeo, che abbiamo messo insieme lavorando con l'editore Monduzzi, non noto nel mondo delle pubblicazioni giuridiche, cui dobbiamo ancora gratitudine perché ci ha consentito di amalgamare le nostre esperienze di ricerca e di allargare quell'esperienza agli amici spagnoli, che tanta importanza hanno avuto nella costruzione di un modello sociale europeo da noi così fortemente auspicato. Sul Dizionario di diritto sociale europeo e su altri lavori comuni abbiamo lavorato coinvolgendo tanti colleghi della scuola catanese, così condividendo le nostre ansie e le nostre aspirazioni per una sempre più forte integrazione dei diritti sociali e per una crescita e un rafforzamento di una cultura europea dei diritti sociali.

Sono qui a vivere con voi un'esperienza di riconoscenza per Bruno, perché il gruppo catanese è tra i più costanti gruppi accademici nel promuovere una ricerca collegiale, di reale coinvolgimento intergenerazionale. Dico questo con nostalgia, per aver sperimentato nei primi anni Settanta nell'Università di Bari l'entusiasmo di una ricerca collegiale, lavorando nel gruppo diretto da Gino Giugni sulle prassi aziendali, e proprio sulle prassi aziendali Bruno ha scritto la sua tesi di laurea, come abbiamo sentito oggi.

Recentemente ho letto un libro del Professor Lipari, *Vivere il diritto*, in cui si ripercorre un modello ugualmente vivo di ricerca collegiale, che si è concretizzato sempre nell'ateneo barese, in connessione con il progetto catanese di Pietro Barcellona, a conferma di come Catania sia riuscita – e tuttora riesca – ad attrarre anche figure esterne nel lavoro dei gruppi di ricerca locali. Io sono una di quelle figure fortunate, perché sono stata attratta benevolmente dagli amici catanesi, sentendomi integrata nel loro sforzo comune e, se posso azzardare, avverto ancora un rassicurante senso di appartenenza.

Antonio Lo Faro ha rappresentato per me un canale di continuità nello svolgersi di questa comunicazione; ho cercato di attrarlo verso la terra toscana, ma questa attrazione è durata solo per poco tempo, perché la terra siciliana lo ha ricondotto alle radici. Tuttavia, la sua introduzione di questa mattina ricorda e conferma il solido nesso che fra noi si è creato, con il comune impegno presso l'Istituto universitario europeo, impegno che poi si è rinsaldato nel tempo.

*

Ho ritenuto di poter svolgere oggi alcune mie riflessioni agganciandomi all'ultimo saggio di Bruno, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, che ben si inserisce in quella "Caruseide" di cui ci ha parlato il Prof. Speciale,

una storia personale dello studioso che dovremmo ripercorrere in tutte le sue sfaccettature. Questo ultimo saggio di Bruno, dicevo, ancora una volta offre una sollecitazione, come Bruno sa fare, perché ci avvolge con la sua prosa ma anche con la immensità delle sue citazioni. Ogni volta che leggo un suo saggio prendo nota delle mille pubblicazioni che non ho letto e mi convinco che non ce la farò mai a emularlo nella vastità di informazioni e di letture che sa offrire.

Il saggio, dicevo, è una sollecitazione forte anche perché ci pone un quesito: la partecipazione oggi è fuori contesto? Ho fatto anch'io, recentemente, un piccolo salto nel passato, invitata a parlare di temi analoghi in un convegno dell'Associazione dei giuristi cattolici sul tema Dialettica, lavoro e impresa nella Costituzione, e vi dirò fra poco, dopo una breve parentesi, che queste occasioni ci sollecitano a ritornare sulle nostre vecchie letture. Mi consentirete di dire che è bene che ci sia in questo incontro un tono "costruttivo" di nostalgia, che ho avvertito anche in alcuni degli interventi che mi hanno preceduta.

Quale è la traccia che Bruno ci offre oggi per tornare a riflettere insieme, o forse meglio dire per continuare in quella direzione, perché, in realtà, leggendo il saggio, ho percepito che non ci siamo mai allontanati. Scrive Bruno: non lasciamoci "imbrigliare" da una tassonomia che non risponde più a sfide recenti; e in effetti il dibattito teorico che si è svolto nel secolo breve è intriso della ideologia del controllo operaio, quindi si intravede, come abbiamo ricordato poco fa, una rilettura critica di un modello carico di ideologia, che risente dei percorsi della partecipazione conflittuale. Si potrebbe forse aggiungere che dovremmo impegnarci tutti a rileggere in altro modo quei temi al tempo del "metaverso".

Le varianti del capitalismo non ci offrono più sponde sicure nella comparazione; io avverto questa difficoltà nell'orientarmi. Per la verità, mi orientavo già con una certa imperizia o comunque con un approccio critico rispetto alle note famiglie di capitalismi individuate da Esping-Andersen, che pure sono state utili per noi giuslavoristi nel ricostruire i sistemi di welfare europeo. Credo che oggi, più che mai, ci sia bisogno di una complessiva rivisitazione sul piano della ricerca comparata.

Ho avuto recentemente la fortuna di leggere un libro che conclude una ponderosa ricerca curata da Carlo Trigilia – peraltro un altro illustre siciliano – intitolata *Capitalisms and Democracies. Can Growth and Equality Be Reconciled?*, in cui ci si chiede se la crescita e l'eguaglianza si possano ricondurre a uno schema comune. In questa voluminosa ricerca, che mette a confronto gli anni Novanta con gli anni Duemila, è utile leggere il capitolo dedicato alle relazioni industriali che si incentra proprio, e questo è consolatorio per noi giuslavoristi, sui sistemi di contrattazione collettiva, in cui si riprendono i temi classici del confronto fra centralizzazione e decentramento della contrattazione, il tema del coverage e quindi dell'efficacia dei contratti collettivi, il tema sempre attuale del tasso di sindacalizzazione, il tema delle politiche salariali, cruciale nel dibattito europeo e in quello italiano, come pure testimonia la ricerca sul lavoro povero curato da Bruno e dal gruppo catanese.

Ebbene, nel volume a cura di Trigilia colgo una novità: la presenza di un gruppo di paesi caratterizzati da misure di crescita egualitaria e inclusiva (*Egalitarian Inclusive Growth, EIG*), dove crescita ed eguaglianza camminano insieme. Non tutti i paesi europei ne fanno ovviamente parte; questo ci fa riflettere, ma è rassicurante constatare che l'Italia sembrerebbe esservi inclusa. Cosa ci dice questa ricerca? Innanzi tutto che nei paesi EIG la contrattazione collettiva continua a essere centralizzata e la consultazione dei lavoratori continua a essere una pratica diffusa secondo varie modalità. Quindi si tratta di una consultazione funzionale al buon andamento, alla efficienza della contrattazione collettiva centralizzata. Questo diviene un elemento di stabilizzazione dei sistemi di relazioni industriali ma è anche un elemento che dovrebbe, secondo gli autori di questa ricerca, attrarre investimenti nei paesi europei oggetto di studio, nonostante ci sia un visibile calo del tasso di sindacalizzazione che porta con sé il tema della adeguatezza o non adeguatezza dei salari. Si tratta di una questione di grande rilievo, in vista della non lontana trasposizione della direttiva sul salario minimo. Nel quadro comparato proposto, che

tende a individuare alcuni paesi come “idealtipi”, la Germania continua a essere un modello di “capitalismo coordinato”, perché non cessa di operare una contrattazione sulla produttività, e non smette di investire nella formazione, indirizzandola a precise professionalità richieste dal mercato, all’interno di un quadro di riferimento che consente di guardare avanti. Le relazioni industriali figurano quindi come una variabile che in tutti i sistemi democratici sono in grado di favorire politiche redistributive e dunque contrastare le diseguaglianze.

Si ricava da questa ricerca una lettura realistica, nonostante la pressione che si avverte sui sistemi europei di relazioni industriali e più in generale sui sistemi democratici europei. Questo ci induce a pensare che la pressione si contiene se continuiamo a lavorare nella direzione in cui lavora il gruppo di Catania e Bruno in particolare, studiando i trend delle diseguaglianze per imparare a contrastare con sempre maggiore efficienza un fenomeno preoccupante che si manifesta in Europa e nel mondo.

Ho voluto aprire questa parentesi, che adesso chiudo, per dire che la ricerca di Bruno è sempre andata in una direzione costruttiva, che io trovo estremamente importante in questo momento, soprattutto per gli studiosi più giovani. Quali altre traiettorie ci indica Bruno in questo suo immenso lavoro? Per esempio cita nel suo saggio un autore che è ad alcuni di noi molto caro, Gunther Teubner, con riferimento ai suoi studi sulla coge-stione tedesca che non basta – osserva correttamente Bruno – a combattere l’alienazione frutto del lavoro fordista, quella che esclude la persona dal suo angolo di osservazione.

Bruno è dunque alla ricerca di altre strade, non esclusa – aggiungo io con una certa enfasi – quella che continua a valorizzare i diritti di informazione. Penso ai comitati aziendali europei che, nonostante il quadro complesso delle relazioni industriali in molti paesi, sono ancora attivi e funzionanti. E che dire della parentesi che la dottrina aveva aperto, proprio sull’onda dell’entusiasmo per i comitati aziendali europei, sui possibili modelli di contrattazione collettiva transnazionale? Insomma, Bruno ci trascina con questo ultimo suo saggio in una “terra di mezzo”, da intendere nella sua accezione positiva: terra di mezzo è una terra di contaminazioni, ma è anche una terra di nostalgia, con un po’ di rimpianto per ciò che la nostra generazione – parlo naturalmente solo con riferimento a me stessa – non ha saputo o potuto fare così bene come hanno fatto i nostri maestri, tra cui senza dubbio quelli oggi presenti a Catania.

La sempre crescente curiosità di Bruno ci contamina, richiamandoci a essere altrettanto curiosi e a esplorare nuove letture e nuove discipline. Così, per esempio, è da condividere l’attenzione che Bruno dedica al tema della due diligence e agli eventuali nuovi sviluppi europei in questa materia.

A conclusione del suo saggio, Bruno cita infine il contratto relazionale e fa battere il mio cuore, non posso negarlo, con una citazione di un mio scritto pubblicato nel 1994 nella Rivista di Diritto Civile, cui sono particolarmente affezionata e che avevo per un po’ dimenticato. Nella ricerca di cui quello scritto è parte si discuteva di una impossibile assimilazione fra i contratti di franchising e altri contratti di lunga durata da una parte, e il contratto di lavoro dall’altra; è stata quella un’esaltante esperienza di collaborazione con Christian Joerges, un altro collega che lega me e Antonio Lo Faro all’esperienza dell’Istituto universitario europeo.

Parto dunque da questa benevola citazione di Bruno per tornare allo spirito iniziale che è impresso nella dialettica costituzionale tra lavoro e impresa e per fare riferimento all’analisi storica di Sir Henry Sumner Maine in *Ancient Law* – ripreso dalla dottrina sociologica ma anche giuslavoristica – secondo cui le società “avanzate” si muovono dallo status verso il contratto. Si osserva che in questo movimento il contratto consente di manifestare una volontà negoziale che esprime il progresso, con il suo riferimento alla persona, mentre nello status si crea una sorta di sclerosi, un fermarsi alla condizione di schiavo, che lentamente evolve verso la nascita del rapporto tra servo e padrone.

In modo forse troppo semplificato si potrebbe affiancare a questa autorevole analisi una domanda. Se c'è flessibilizzazione – e oggi aggiungiamo digitalizzazione – si torna indietro verso lo status o si deve auspicare un movimento verso il contratto? La nostra ricerca degli anni Novanta era tutta incentrata sulla correzione delle asimmetrie informative, era una critica dei contratti relazionali, soprattutto nella versione di Macneil, perché il nuovo contratto sociale da lui proposto, caratterizzato da quella che descrive come “solidarietà organica”, non incontrava le sensibilità dei giuslavoristi. Io ero fra i giuslavoristi presenti in quel gruppo di ricerca e ho conservato quell'atteggiamento critico che ho provato, a distanza di tempo, a esprimere anche in alcune sentenze, con l'ausilio dei miei illustri colleghi giudici costituzionali.

Il contratto di lavoro si distingue – ancora oggi – dagli altri contratti di durata proprio per il permanere di un forte coinvolgimento della persona umana. Questo convincimento ha, del resto, trovato espressione nella lettura congiunta che la Corte costituzionale propone così frequentemente tra tutti gli articoli della Costituzione che si occupano di lavoro, soprattutto l'articolo 4 letto in combinazione con l'articolo 35. Ci sono, non si può negare, somiglianze tra il contratto di lavoro e altri contratti di durata, soprattutto se si guarda a quanto proponevo prima con riferimento alle asimmetrie informative e al tentativo della giurisprudenza costituzionale di tornare a correggerle riconoscendo il ruolo centrale della persona umana. Queste somiglianze le riscontravamo allora soprattutto valutando in entrambi i casi la debolezza contrattuale di uno dei contraenti: nel caso del franchisee, contraente debole perché separato dall'attività economica principale e tuttavia tenuto al rispetto, nei confronti del franchisor, di regole economiche rigide e standardizzate nell'adempimento; nel contratto di lavoro, la debolezza contrattuale si rinviene nell'assenza di tutele adeguate a fronte di un esercizio irragionevole dei poteri del datore di lavoro. Questa asimmetria si riscontra nelle numerose questioni di costituzionalità che negli ultimi anni sono state sollevate nell'ambito di giudizi incidentali, che toccano punti cruciali della nostra disciplina, specialmente in materia di licenziamenti.

Concludo questo ricordo di una ricerca che valorizzava il modello di tutela giuslavoristico e che fu all'epoca per me molto coinvolgente, perché vorrei ora passare a evidenziare un altro punto.

Come hanno scritto in un libro il Cardinale Zuppi e Valerio Onida, che è stato presidente della Corte costituzionale, era vivo fra i costituenti – e questo mi riporta all'incontro con i giuristi cattolici di qualche tempo fa – un clima di “spiritualità”. In quel clima si collocava anche l'articolo 46 e forse proprio a quel clima, mai dimenticato negli anni successivi all'entrata in vigore della Costituzione, si deve volgere la nostra attenzione per conservare la coerenza del modello costituzionale che ci è stato tramandato. Da quel contesto culturale prendono spunto gli studi sulla democrazia industriale degli anni Settanta, che nel solco della Carta costituzionale, hanno rafforzato, a mio modo di vedere, la spiritualità dei costituenti.

Si tratta di ritrovare in quel clima lo spirito del diritto del lavoro riformista in cui si colloca, a tutti gli effetti, il pensiero e l'opera di Bruno Caruso. Mi piace risalire a Sidney e Beatrice Webb, i famosi economisti che alla fine dell'Ottocento avevano parlato di una “norma comune” per le tutele essenziali, la salute, l'igiene e la sicurezza nei luoghi di lavoro, per riconoscere l'attualità straordinaria di quel messaggio che già allora costituiva un dato imprescindibile. Oggi – anche attraverso questo riferimento alla dottrina economica di fine Ottocento – il messaggio ancora attuale è porre un limite all'arbitrio. Questi richiami sono ancora oggi presenti nell'analisi economica, riproposti, per esempio, in un libro recente di un economista, Alessandro Roncaglia, intitolato Il potere. Il lavoro, come lo vedevano i coniugi Webb, si riconnette ancora oggi alla cultura economica e anche politica del paese, nella prospettiva ancora attuale di ridimensionare ogni forma di autorità, tenendo insieme le varie anime del nostro sistema democratico.

Questo è un punto cruciale che io ho ritrovato come messaggio forte nel saggio di Bruno da cui ho preso le mosse e che naturalmente mi ha portato indietro con la memoria all'innamoramento che alcuni di noi, Gino

Giugni e io stessa, abbiamo subito per il modello inglese degli anni Settanta, quando nel 1975 fu pubblicato il Rapporto Bullock. La riflessione comparata che si fece allora non dovrebbe andare perduta, perché nelle ricerche che circolavano si ritrovano talune radici del riformismo italiano, peculiare nel quadro europeo dell'epoca.

Mi è capitato tra le mani in questi giorni un vecchio libro un po' impolverato pubblicato nel 1980 da De Donato, un editore a quel tempo molto presente su questi temi, intitolato *Il piano d'impresa*, scritto a molte mani da autori di varie provenienze – fra questi Amato, Trentin, Manghi – a conferma di una proficua sinergia fra culture del diritto del lavoro, e anche culture sindacali, per favorire progetti comuni di riforma nonostante i diversi orientamenti. Lo spirito della partecipazione correva in quegli anni parallelamente ai progetti di una programmazione entro la quale il sindacato avrebbe dovuto far confluire le sue strategie, proponendo piani e linee concrete di riforma, mentre si discuteva in Europa della riforma della società europea.

Io credo che dentro questo solco della condivisione e del confronto fra culture si è sempre mosso Bruno con i suoi valorosi allievi e continua a farlo, includendo benevolmente anche me in un evento come quello odierno. In questa riflessione vedo la grande attualità del messaggio costituzionale e prima ancora dei costituenti, fra questi Mortati, che proponeva di interpretare l'articolo 41 alla luce dell'articolo 4 della Costituzione. Oggi è viva l'esigenza di non abbandonare questa lettura combinata, come confermano le analisi condotte su un altro terreno caro alla scuola catanese, quello delle politiche occupazionali. Dobbiamo apprezzare l'impegno continuo della Corte costituzionale che, con i suoi esercizi di bilanciamento, tenta di non lasciare mai spazio, come ha scritto Gaetano Silvestri in una storica sentenza, a un "diritto tiranno" ma di correggere il disequilibrio per affermare, quando esistono le condizioni per farlo, che il diritto al lavoro è un diritto fondamentale.

Termino qui il mio intervento, richiamando ancora, come ho già fatto prima, la Corte costituzionale e la lettura congiunta che la stessa propone degli articoli 4 e 35 della Costituzione, quest'ultimo volto a tutelare il lavoro "in tutte le sue forme e applicazioni". Si tratta di un messaggio denso di significati per il nostro incontro di oggi a Catania perché, come ha scritto Paolo Grossi, la Costituzione è un sistema di principi intrinsecamente giuridici capace di condizionare il potere legislativo. Questa traiettoria non può essere abbandonata. Per nostra fortuna in questa direzione ci aiuta Bruno, con la sua intelligenza, con la sua generosità, il suo spirito sempre leale. A lui voglio dedicare queste mie riflessioni esternate con una voce un po' insicura per l'inevitabile approssimazione di un intervento sintetico, ma soprattutto percorsa dall'emozione che provo nel confermargli la mia profonda stima, la mia amicizia, la mia gratitudine per tutto quello che mi ha insegnato e continua a insegnarmi.

Attraverso trent'anni di scuola catanese di Diritto del lavoro (in omaggio a Bruno Caruso)

Giancarlo Ricci

*Non siamo macchine pensanti che si emozionano,
ma macchine emotive che pensano*
(A. Damasio, *L'errore di Cartesio*,
Adelphi, Milano, 1995)

1. Il focus dell'intervento.

Più che sul tema conduttore del convegno, su cui insistono autorevolmente le relazioni degli/delle illustri/e relatori/trici, intendo sfruttare il breve tempo del mio intervento per rendere a mio modo omaggio a Bruno Caruso. Lo ritengo non solo doveroso, in qualità di allievo della scuola, ma direi inevitabile, data l'acclarata rilevanza dell'apporto di Bruno Caruso al lavoro accademico, inteso nelle sue varie sfaccettature: la didattica, l'attività di studio e ricerca, il contributo alla *governance* universitaria.

2. Alla ricerca di una *key word*.

Siccome non è facile cimentarsi in uno *storytelling* del proprio Maestro senza scadere in trita retorica, ho provato a scavare un po' nei miei ricordi e nella mia trentennale esperienza professionale e umana all'interno della Scuola catanese, alla ricerca di una parola chiave in grado di fornire il *fil rouge* per tratteggiare un sincero ed efficace ritratto di Bruno Caruso come docente, ricercatore, uomo d'accademia.

Quella parola per me è "innovazione". E non ho dovuto invero affannarmi più di tanto per rintracciarla: ciò che mi ha sempre colpito di Bruno Caruso (e ancora mi colpisce) è la sua innata capacità di essere *innovatore*, a tratti addirittura *visionario*.

Ho sempre pensato che questa sua forza derivi certo da indole personale, ma anche dall'appartenenza generazionale, a una generazione forte, volitiva, ancora una volta visionaria, che, nelle sue migliori espressioni, ha trasformato uno scomposto afflato rivoluzionario in un sincero impeto riformista, rifluito in impegno professionale proattivo, in una prospettiva di affermazione individuale non disgiunta da una *vision* più ampia, che considera il lavoro accademico un modo per influire sulla costruzione di "beni comuni".

3. Le declinazioni della *key word*: il caposcuola.

Ciò detto, provo di seguito a operare una sorta di declinazione della parola chiave.

L'essere "caposcuola" nel sistema universitario implica un'ontologica capacità di essere innovatore, specie allorquando, come in questo caso, si tratta di aver sostanzialmente fondato la Scuola catanese di diritto del lavoro.

Certo, innaffiando le solide radici piantate da due enormi personalità e maestri della nostra disciplina come Raffaele De Luca Tamajo e Massimo D'Antona. Ma poi alimentandone, con visione e diuturno impegno, la crescita e lo sviluppo, a livello locale, nazionale e internazionale. Un impegno tutt'altro che semplice o banale, che si è dovuto confrontare, nel corso del tempo, con le cangianti e tormentate vicende del mondo dell'Accademia, con difficoltà contingenti o strutturali, con scelte complicate.

Non posso non ricordare con una certa nostalgia la fondazione del Dottorato di Ricerca in Diritto del lavoro europeo, che ha, fra le altre cose, funzionato da "incubatore" della Scuola, oltre a dare la possibilità a molte e molti giovani di ogni parte d'Italia di fare ingresso nel mondo della ricerca accademica. Tante e tanti di loro sono qui presenti, credo, anche a testimonianza di quel lascito.

E poi la grande attenzione, lo scrupolo con cui ha seguito il nostro percorso scientifico, con acutezza e talvolta con estrema durezza, ma sempre, e anche qui davvero esprimo il senso della mia personale esperienza, con la capacità di suscitare ripensamenti, pure profondi, del pensiero che andava formandosi per confluire negli articoli, nei saggi o, ancor di più, nei lavori monografici.

Ricordo, sempre con malcelato senso di nostalgia, le riunioni periodiche in cui facevamo il punto sui lavori collettivi e individuali, incrociando opinioni, suggerimenti, talvolta "demolizioni" di scritti *in itinere*, con concreti rischi di insorgenza di "litigi" fra colleghi-amici.

3.2. Bruno Caruso e la didattica "nuova".

Quando, da fresco laureato, si fa ingresso in un gruppo di lavoro accademico, il primo cimento riguarda certamente la didattica. E qui l'impegno di Bruno Caruso a oltrepassare la logica meramente "frontale" della didattica è sotto gli occhi di tutti.

In primo luogo, implementando lo sviluppo di strumenti di supporto alla didattica mutuati dal mondo della formazione professionale in azienda. Dapprima – e certo si sorride – con i "lucidi". E poi, avvalendosi degli sviluppi della tecnologia, con le *slides* di powerpoint, divenute un *must* per noi docenti e per gli studenti. Al punto che c'è stata una fase in cui partì una sorta di concorrenza fra di noi a chi strutturava le *slides* più intriganti, con acrobatiche animazioni: partita vinta per distacco da Antonio Lo Faro.

Quello che però preme di più sottolineare è la straordinaria e pionieristica esperienza del processo simulato, nato da un'intuizione di Massimo D'Antona e sviluppato con energia e logica visionaria da Bruno Caruso. Voglio solamente ricordare che il processo simulato, nella sua prima implementazione non solo ha rappresentato un'esperienza straordinaria di socializzazione (anche giocosa, ludica) fra gli studenti e fra gli studenti e il gruppo docente superando steccati connaturati alla dinamica appunto meramente frontale della lezione; ma ha altresì contribuito a fornire a studenti avvezzi a modalità di preparazione esclusivamente teorica i primi rudimenti del rito processuale, anche grazie al coinvolgimento dei Magistrati del lavoro, fra i quali ricordo con particolare affetto Giuseppe Meliaddò, Cetti Maiore, Laura Renda e Roberto Cordio.

L'importanza di quella intuizione è oggi evidente a tutti: il processo simulato, perso il carattere volontaristico, è divenuto un pilastro dell'offerta formativa nel nostro Dipartimento, e direi un modello, visto che oggi sono attivati numerosi "processi simulati" in diverse discipline e la partecipazione degli studenti è pure incentivata con meccanismi di premialità.

3.3. Bruno Caruso e la ricerca.

Arrivo così al versante più intrigante, ma anche più complesso e impegnativo, del nostro lavoro: la ricerca, alla quale Bruno Caruso ha dedicato davvero tutto sé stesso. Faccio riferimento ai diversi piani su cui, a mio avviso, si è dipanato l'impegno.

a) Per quel che riguarda gli strumenti della ricerca, penso anzitutto alla spasmodica attenzione per valorizzare la ricerca su fonti di prima mano.

Mi colpì moltissimo, da fresco ed entusiasta tesista, la presenza all'interno della stanza del Professore al secondo piano di Palazzo Boscarino (entrando sulla destra, per la precisione), di un espositore pieno di riviste, che nel corso degli anni Novanta abbiamo molto curato, lavorando tantissimo sulle acquisizioni soprattutto di riviste di diritto del lavoro non italiano.

Ma quello che, credo, sia più importante: quella piccola emeroteca fisica, creata e alimentata con cura e amore per la ricerca, ha costituito l'embrione di un processo di edificazione di una serie di preziosi strumenti di ricerca e documentazione.

Mi riferisco *in primis* all'emeroteca generale della nostra Facoltà.

E poi alla creazione di un potente strumento di ricerca e di acquisizione di articoli su rivista come *Emeroteca online*, che conobbe in una certa fase anche una consistente fortuna: ricordo ad esempio con orgoglio l'occasione nella quale, con Ignazio Zangara e Giuseppe Buzzurro, andammo a presentare quel "prodotto" alla Biblioteca del Senato della Repubblica, interessata a stipulare una convenzione per il suo utilizzo.

Da ultimo (ma certo non ultimo, anzi) alla creazione, come sapete tutti, di *LabourWeb*, oggi incorporato dentro il Portale del Centro Studi di diritto del lavoro dedicato a Massimo D'Antona, divenuto un punto di riferimento per il giuslavorismo nazionale e internazionale, e la cui vita, al pari del resto di *Emeroteca online*, dobbiamo a un gruppo di eccellenti informatici che da molti anni ci lavorano, a cominciare da Tanya Guastella e Giuseppe Morana, ma senza dimenticare l'apporto di molti altri che in corso di tempo hanno intrapreso altre strade, ma ai quali va il nostro imperituro ringraziamento.

b) E poi: Bruno Caruso ha trasmesso a me e a tutti noi la lucida passione per un modo nuovo di fare ricerca in ambito giuridico. Certamente attento al dato esegetico, ma assai al di là di quello. Una ricerca incardinata entro una cornice culturale solida, fatta di dialogo costante e curioso con le altre discipline giuridiche, nonché con le altre preziose branche delle scienze sociali (la sociologia, l'economia, la psicologia). Non sempre, è evidente, questo sforzo di contaminazione degli allievi è perfettamente riuscito: nel mio caso, per esempio, prevalendo un certo pragmatismo "esegetico", mi è spesso toccato l'affettuoso appellativo di "grigio giurista"....

E poi, certo non ultimo, l'apertura totale e incondizionata al diritto straniero, attraverso la comparazione, e al diritto dell'Unione europea, in un dialogo altrettanto fecondo che mai si è interrotto.

c) E infine qualche cenno su Bruno Caruso infaticabile costruttore di percorsi e temi di ricerca originali e intriganti.

Anzitutto vi è il dato quantitativo: l'enormità della produzione scientifica e la varietà delle tematiche su cui si è concentrata la ricerca. Ma soprattutto colpisce la qualità, l'originalità e la densità del pensiero.

Mi limito a cogliere un aspetto secondo me saliente dell'opera di Bruno Caruso: un dato che l'attraversa interamente, verticalmente, all'insegna di quella *vis innovatrice* di cui ho detto sinora.

Sia consentita una breve premessa: i tempi che viviamo segnalano un mutamento profondo, probabilmente il più profondo di tutti i tempi – per riprendere un passaggio di un recente saggio sul "Diritto del lavoro a tre dimensioni" di Bruno Caruso: trasformazioni gigantesche intervenute in un arco temporale inusitabilmente brevissimo – dell'impresa e del lavoro e dell'interazione fra queste due dimensioni.

Orbene, qualche tempo fa con Bruno Caruso si discuteva di due magnifici saggi di Aldo Schiavone¹, uno Storico del diritto in verità, che però con estrema lucidità ha saputo descrivere i termini della Quarta Rivoluzione del lavoro, che reca seco l'annientamento di alcuni essenziali postulati del lavoro novecentesco e l'edificazione di un nuovo "ordine" abitato da schiere di vincenti (il lavoro cognitivo e di tutti coloro che grazie a competenza, professionalità, capacità di aggiornamento sono indispensabili al funzionamento del sistema produttivo) e schiere, parimenti folte, di perdenti o comunque di classi lavoratrici in estrema difficoltà competitiva (il lavoro dequalificato, fungibile, atomizzato e sovente privo di rappresentanza sindacale, in parte annoverabile entro quella che definiamo la categoria del lavoro povero).

Orbene, a me pare che i giuristi del lavoro, perlomeno quelli che non si fermano al dato esegetico dell'ultima riforma, ma che ambiscono ad avere visione progettuale, non possano limitarsi alla *pars destruens* del processo, ma guardano a quel che è oggettivamente più complicato, ossia il paziente ricamo di quella che mi piace definire la *pars construens* del nuovo ordine del lavoro e della sua regolazione.

E lo dico anche perché l'incapacità di costruire progettuale un "nuovo ordine" che si faccia carico delle straordinarie trasformazioni intervenute è oggettivamente alla radice della crisi "storica" della sinistra politica, non solo in Italia ma anche in Italia, e contemporaneamente della crisi delle organizzazioni sindacali tradizionali e del loro ruolo².

La superiore premessa perché, a mio sommo avviso, non può non riconoscersi a Bruno Caruso la non comune capacità – certo con le sue armi, che non sono quelle della politica né di chi fa sindacato, bensì quelle del "giurista sociale" – di avere profuso uno sforzo enorme proprio nella direzione di indicare una proposta riformistica, di innovazione e di cambiamento, e che guarda ben al di là della *pars* meramente *destruens* del fenomeno.

Certo, la mente non può non andare al "Manifesto" redatto insieme al Prof. Treu e al compianto Prof. Del Punta³.

Ma a me pare davvero che tale sforzo attraversi pervicacemente l'intera produzione scientifica di Bruno Caruso⁴.

Senza alcuna pretesa di esaustività, e richiamando solo alcuni peraltro assai significativi ambiti tematici, mi piace ricordare:

- gli studi sul diritto sindacale, sovente in un dialogo, scientifico e affettivo, mai interrotto con Massimo D'Antona: la rappresentanza e la rappresentatività e la crisi del sindacalismo dei lavoratori ma anche datoriale; la democrazia sindacale; la contrattazione collettiva (e le sue crisi); la partecipazione del sindacato e dei lavoratori in azienda;
- e poi la proliferazione dei tipi e le questioni in materia di regimi innovativi di tutela;
- e ancora il mercato e le politiche del lavoro, la *flexicurity* e gli strumenti contrattuali per una flessibilità di qualità;

¹ A. SCHIAVONE, *Eguaglianza. Una nuova visione sul filo della storia*, Einaudi, Torino 2019; Id., *Sinistra! Un manifesto*, Einaudi, Torino, 2023.

² Su cui, oltre ai lavori di Schiavone appena richiamati, da ultimo M. REVELLI, *Questa sinistra inspiegabile a mia figlia*, Einaudi, Torino, 2024.

³ B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, 2020, https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/OurUsers/Manifesto_Caruso_Del_Punta_Treu.pdf; B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo "oltre" il Manifesto*, 2023, https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/OurUsers/Manifesto_Caruso_Del_Punta_Treu_2023.pdf

⁴ Interamente consultabile alla pagina web <https://www.lex.unict.it/docenti/sebastiano.bruno.caruso>

- gli istituti principali del rapporto di lavoro: il tempo e il luogo della prestazione lavorativa, la retribuzione, il licenziamento, specie seguendo le intense e complesse vicende della fattispecie a seguito della riforma del *Jobs Act*;

– gli originali saggi su un nucleo tematico solo apparentemente meno interessato dai fenomeni epocali di cui sopra, come il lavoro alle dipendenze delle p.a.

E poi tanto altro, ma ho già preso troppo tempo.

4. Per concludere

Concludo il mio intervento con una citazione tratta da un film di un regista siciliano che amo molto: Baarìa di Giuseppe Tornatore, che dedico a Bruno Caruso, e, con lui, agli studiosi “riformisti” di diritto del lavoro che non sono più con noi, il nostro comune Maestro Massimo D’Antona e Marco Biagi: *“Riformista è cu un si sbatti a testa o muru, picchè sapi ca è a testa a rumpirisi, no u muru. Riformista è cu vuoi canciari u munnu senza tagghiari a testa a nissunu...”*⁵.

Grazie Professore Caruso, grazie a tutti per avermi ascoltato.

⁵ “Un riformista è uno che sa che sbattendo la testa contro un muro, è la testa che si rompe e non il muro... e che vuole cambiare il mondo col buonsenso”.

L'impresa sostenibile tra riconoscimento e redistribuzione. Dialogando con Bruno Caruso

Mariagrazia Militello

Buongiorno a tutte e a tutti.

Non posso che cominciare questo mio breve intervento con un'ammissione, svelando la difficoltà e l'ansia che ho avuto nel prepararmi anche solo a concepire qualcosa da dire in una occasione come questa che non è semplicemente un'occasione di confronto scientifico, ma è qualcosa di più, è la celebrazione di un caposcuola, e, insieme, anche di un modo preciso di concepire la ricerca e l'attività accademica, come ha giustamente sottolineato Giancarlo.

Per questo motivo, ho provato a rimestare nei miei ricordi e mi è venuto in mente il mio esame di diritto del lavoro. Arrivavo all'esame dopo aver preso parte alla più bella iniziativa offerta in quegli anni dall'allora Facoltà di Giurisprudenza, o comunque lo è stata per me tanto da avermi fatto cambiare la strada che avevo deciso di intraprendere, cioè il processo simulato di diritto del lavoro, esperienza introdotta da Massimo d'Antona che fu anche mio professore e del quale ricordo la lezione sulla legge 146 in un'aula 1 gremita, e portata avanti dal prof. Caruso e dai suoi collaboratori tra cui un giovanissimo Giancarlo Ricci che era mio tutor durante il processo (ma di questo parlerò tra qualche anno ancora). Gli studenti e le studentesse che seguivano erano talmente tanti che, ricordo, dovettero prevedere, oltre al gruppo dei ricorrenti, dei resistenti e dei giudici, anche quello del sindacato che interveniva nel processo e io facevo parte proprio di quel gruppo.

In sede di esame, il prof. Caruso mi fece una domanda sul lavoro delle donne che mi piace pensare possa aver influenzato le mie scelte negli anni a venire, magari in maniera inconsapevole; oppure è semplicemente una coincidenza, di certo quello è stato ciò che si definisce un incipit caratterizzante, con il senno di poi.

Per curiosità l'altro ieri sono andata a rivedere il manuale allora in uso, il Ghera⁶, per verificare quanto spazio fosse dedicato al lavoro delle donne. Le pagine in tutto erano nove e il lavoro delle donne era trattato insieme a quello dei fanciulli.

Da allora è passato un po' di tempo e, tante pagine dopo, nelle recenti riflessioni del prof. Caruso sui mutamenti del lavoro mi pare di poter intravedere uno spazio per lo sviluppo delle questioni a me care. Il tema di questo Convegno e in generale gli studi cui, negli ultimi tempi, si è dedicato il prof. Caruso hanno infatti più di un profilo di contatto con il tema delle differenze e dell'eguaglianza intesa nel senso di parità partecipativa come la chiama Nancy Fraser⁷ che può svilupparsi con particolare attenzione al lavoro delle donne; anzi c'è proprio un collegamento fondamentale tra i due temi e proverò a spiegare perché. E allora approfitto di quella parte del titolo dell'incontro di oggi che invita al dialogo per dialogare un po' anche io nei minuti che ho a disposizione.

⁶ Ghera, *Diritto del lavoro*, Cacucci Editore, Bari, 1997.

⁷ Fraser, *Giustizia sociale nell'era della politica dell'identità: redistribuzione, riconoscimento e partecipazione*, in Fraser-Honneth, *Redistribuzione o riconoscimento? Lotte di genere e disuguaglianze economiche*, Meltemi, 2020, p. 13 ss.

Nella parte finale del suo saggio sull'impresa partecipata⁸, il prof. Caruso scrive che nel post fordismo, dopo la crisi della ricetta neoliberale e nell'era della doppia transizione, la spirale di sfiducia – elemento caratterizzante l'organizzazione fordista – viene sostituita nell'impresa sostenibile dal reciproco riconoscimento che invece determinerebbe una contro narrazione basata su una spirale fiduciaria.

La teoria del riconoscimento cui si riferisce tende sostanzialmente a valorizzare le interazioni regolate dal valore; per cui i diritti primari e universali della persona possono riempire di contenuti collaborativi una relazione contrattuale, di natura fiduciaria. Secondo questo paradigma la persona, prima che il lavoratore, deve essere valorizzato e rispettato, e questo gli garantirebbe, per ciò stesso, un riconoscimento in grado di superare il proprio status di subordinazione.

Questa prospettiva si lega in parte anche alle teorie sulle capabilities cui il prof. si è pure dedicato proponendone un utilizzo funzionale a mettere al centro la persona in un contesto concreto di sostenibilità economica, sociale e ambientale, testandone l'applicazione anche con riguardo alla questione del potere e della asimmetria che caratterizza la relazione tra datore e lavoratore all'interno dell'impresa.

In un saggio recente⁹ che ha molto di quella *pars construens* di cui parlava Giancarlo, dedicato alla memoria di Riccardo Del Punta, tra gli esempi pratici utilizzati per spiegarne l'impiego sono indicati gli strumenti di conciliazione, gli orari di lavoro scelti e anche lo smart working, strumenti che, non a caso, presentano una connessione diretta con il lavoro delle donne o, meglio, una serie di importanti implicazioni per il lavoro delle donne; ed è questo il terreno sui cui, come dicevo, i nostri interessi si può dire che idealmente si incrociano. In verità ne abbiamo anche parlato in occasione di un paio di lezioni che ho avuto la possibilità e il piacere di fare insieme a lui nell'ambito di un laboratorio sulla Gender Diversity.

Prendendo ancora a prestito le parole di Nancy Fraser, quando parliamo del lavoro delle donne, ci troviamo a dover affrontare una situazione che è di disuguaglianza strutturale riconducibile a due ordini di ragioni: da una parte, la differenza radicata nella struttura economica della società capitalista e, dall'altra, una differenza che deriva dal misconoscimento.

Sotto il primo profilo, il genere è alla base della divisione tra lavoro produttivo retribuito, lavoro riproduttivo non retribuito e lavoro domestico, retribuito e non, quasi interamente a carico delle donne in entrambi i casi; così come è alla base della segregazione del mercato del lavoro, con segmenti di mercato estremamente femminilizzati e svalutati con riguardo alle condizioni di lavoro e alle prospettive di carriera.

Sotto il secondo profilo, invece, la questione della disparità di genere affonda le sue radici anche in un preciso modello culturale androcentrico che permea diversi ambiti del diritto e condiziona le politiche occupazionali e le politiche d'impresa. Ne è la prova la regolazione di molti istituti quali l'orario di lavoro, i congedi, il part-time o lo stesso smart working prima citato.

L'idea di impresa partecipata teorizzata dal prof. sembrerebbe valorizzare, mi pare, l'aspetto già evocato del riconoscimento che dovrebbe consistere nell'accentuazione del profilo dell'autorealizzazione, del «pieno "riconoscimento" del suo ruolo essenziale (del lavoratore) nell'attività di impresa e della conseguente valorizzazione delle sue competenze e capacità», come si legge anche nel Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile già evocato.

Tuttavia, a me pare che una logica di questo tipo rischi di strumentalizzare le differenze di status esistenti limitandosi a intervenire su alcune delle conseguenze inique degli assetti sociali senza modificare le strutture

⁸ Caruso, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 484/2024.

⁹ Caruso, *Capability e diritto del lavoro: non solo teoria. Dialogando con Riccardo Del Punta*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 479/2024.

economiche che generano le divisioni, come mi pare facciano, ad esempio, gli istituti premiali intesi a superare le disparità di genere.

Provo a spiegare meglio cosa intendo, prendendo a esempio brevemente l'istituto dei congedi e lo smart working. I primi, come noto, sono, nella loro regolazione, nettamente sbilanciati a favore di una visione che sostiene e rafforza quella differenza strutturale che origina da una iniqua ripartizione dei compiti di cura o da quella essenziale funzione familiare disegnata dalla Costituzione; si tratta di una differenza che, a tutt'oggi, genera profonde ingiustizie o palesi discriminazioni nella gestione e in alcuni casi già nella regolazione legislativa del rapporto di lavoro (ci sono diversi esempi in tal senso anche molto recenti sui quali non posso soffermarmi); il secondo, nato come strumento destinato a favorire insieme alla competitività anche la conciliazione, nel quale la supposta diluizione del potere direttivo e la gestione in autonomia della prestazione lavorativa, mirando ad assottigliare la distanza fisica tra lavoro produttivo e lavoro riproduttivo, senza però riconoscere il valore sociale di quest'ultimo, rischia di generare gli stessi effettivi segregativi noti del part-time.

Non è sufficiente, dunque, il riconoscimento della peculiare condizione della donna, attraverso la regolazione di istituti, quali i congedi, o alcune forme di lavoro subordinato come il part-time o lo smart working, che tutelino il suo preminente ruolo di cura o anche quando destinati a garantire una conciliazione senza aggettivi, quando il lavoro riproduttivo e quello produttivo sono strutturalmente ripartiti sulla base del genere e il lavoro produttivo è regolato e costruito presupponendo tale ripartizione.

L'accordo quadro della direttiva sul part-time, al considerando n. 5 sottolineava l'importanza di misure intese a facilitare l'accesso al tempo parziale per uomini e donne che vogliono conciliare vita professionale e familiare, senza riferirsi esplicitamente alle donne. Ma sappiamo come è andata.

E allora, per contrastare lo sfruttamento di genere e la marginalizzazione economica serve, dunque, una trasformazione della struttura economica incentrata sul genere; quindi l'eliminazione della divisione tra lavoro retribuito e lavoro non retribuito e l'abolizione delle divisioni di genere che caratterizzano il lavoro retribuito, mediante il riconoscimento del valore sociale del lavoro riproduttivo. Questo significa, per un'impresa socialmente sostenibile, la decostruzione della rigida equazione che esiste tra organizzazione e tempo di lavoro e status di genere attraverso l'attribuzione ai lavoratori e alle lavoratrici del diritto, non della libertà, di decidere le condizioni e l'organizzazione del lavoro e dell'orario, in ragione delle esigenze personali; un ripensamento, insomma, dei modi e dei tempi del lavoro che il genere lo riconosca e lo esprima in un modello di valore che si sostituisca a quello attuale e lo elimini al contempo come causa generatrice di ingiustizia distributiva.

Io mi fermo qui, non voglio prendere altro tempo, ma sono certa che questo non sia che l'inizio. Per come lo conosco, il prof. non si lascerà sfuggire l'occasione di parlarne ancora e di approfondire come ha sempre fatto con tutte e tutti noi, senza perdere l'occasione temo di contestarmi qualcosa o magari tutto quello che ho detto, ma mi stupirei se non fosse così, mi dispiacerebbe addirittura. Me la sono cercata volutamente; quale momento migliore, mi sono detta, se non questo, per introdurre argomenti per le nostre future discussioni, magari anticipate al telefono mentre lui corre al porto (non so come faccia a parlare mentre corre, tra parentesi; io faccio fatica anche solo a camminare quando parlo al telefono. Altra tempra!).

Permettetemi di concludere con una cosa che a lui ho già detto (anzi, scritto) prendendo in prestito le parole di Rita Levi Montalcini; e cioè che se la scelta di un giovane, una giovane in questo caso, va bene, ormai nemmeno tanto giovane, dipende dalla sua inclinazione ma anche dalla fortuna di incontrare un grande maestro; senza dubbio io molto fortunata mi ci sento e anche grata. E anche se so già che su certe cose avremo sempre posizioni un po' diverse, il solo fatto che io le abbia potute maturare in autonomia è merito dell'apertura e della libertà che ha sempre orientato il rapporto del prof. Caruso con noi allievi e allieve; per questo considero

un assoluto privilegio il fatto di aver avuto sempre la possibilità di esprimere e condividere con lui le mie idee, pur nella consapevolezza che su certe cose non la passerò mai liscia.

Alla prossima discussione allora. Grazie prof.

Impresa partecipata e partecipazione dei lavoratori. Dialogando con Bruno Caruso

Anna Alaimo

La seconda sessione del convegno ospita due protagonisti di un dialogo intessuto già da qualche anno con Bruno Caruso sul tema delle trasformazioni dell'impresa.

Ricordo soltanto il confronto fra Bruno e Marzia Barbera sul tema della partecipazione dei lavoratori nell'impresa sollecitato dalla rilettura – a più voci- di un vecchio scritto di Umberto Romagnoli¹⁰, con pubblicazione dei relativi contributi su *LD* (2023, n. 4); ricordo anche un precedente saggio di Marzia su *“Prassi ed etica dell'impresa post-fordista”*¹¹ con cui Bruno si confronta in un lavoro, ancora provvisorio, intitolato *“Lavoro e stakeholderism”*¹².

Con Tiziano Treu il dialogo è stato altrettanto fecondo soprattutto grazie alla stesura dei due *“Manifesti”*¹³, nel secondo dei quali è sviluppata una parte sull'impresa sostenibile, che, sin dal titolo- *«un nuovo dialogo tra diritto del lavoro e diritto dell'impresa»*- evoca la pista di ricerca privilegiata da Bruno nei suoi ultimi scritti e richiamata dal titolo di questo Convegno.

Ovviamente, non è mio compito approfondire le convergenze e le divergenze di pensiero che appartengono solo ai tre protagonisti di questo dialogo.

Proverò, però, a dire qualcosa sulle riflessioni di Bruno sulla *“impresa partecipata”*, come lui ama chiamarla, dato che considera stantio l'uso della locuzione *“partecipazione dei lavoratori nell'impresa”*.

Tema, quest'ultimo, sul quale la mia tentazione di dire qualcosa è forte, essendomi confrontata con questa materia sin dall'inizio del mio percorso di ricerca, negli anni '80 e '90 del secolo scorso.

Ed è in quel periodo- alla fine del 1985- che ho conosciuto Bruno, pochi mesi prima della pubblicazione del suo *“Contributo allo studio della democrazia nel sindacato”*¹⁴; un tema allora di frontiera che – come lui stesso scriveva nella *Introduzione* - aveva appena varcato la soglia del diritto; un po' come oggi il tema dell'impresa sostenibile, in uno con il paradigma sistemico dello *“sviluppo sostenibile”*, ha contaminato la riflessione gius-lavoristica.

E di quel periodo ricordo un giorno in cui, approssimandosi la scadenza concorsuale, Bruno entrò nella stanza di Massimo D'Antona, dove io mi trovavo, con la stampa dei capitoli del libro in mano, dicendo che il IV capitolo era ancora troppo provvisorio e che non sarebbe mai riuscito a chiudere nei termini. La principale ragione di quel blocco – secondo la sua narrazione- era il mancato reperimento (e la mancata lettura) del saggio di Edoardo Ruffini sul principio maggioritario, già oggetto di una delle numerose ristampe in quegli anni¹⁵. Massimo minimizzò quella difficoltà, chiaramente allo scopo di spronarlo, lo riprese, lo incitò con decisione a *“mettersi sotto”* e io ricordo che da quel giorno Bruno – che allora viaggiava quotidianamente da Siracusa a Catania- dalle 8,30 alle 21,00 rimaneva inchiodato al tavolo della stanza di Massimo in cui era collocato l'unico computer che possedevamo e nel quale aveva installato *“Framework”*, un farraginoso programma integrato, commercializzato in quegli anni, che lui, fra i pochi, si ostinava ad utilizzare come programma di scrittura. Alla fine di quelle lunghe giornate Bruno era fra gli ultimi, se non l'ultimo, a lasciare i locali della Facoltà.

¹⁰ ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione. Studio di relazioni industriali in una azienda italiana*, Bologna, il Mulino, 1968.

¹¹ BARBERA, *“Noi siamo quello che facciamo”*. *Prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, GDLRI, 2014, 631.

¹² CARUSO, *Lavoro e stakeholderism*, Brescia 24 ottobre 2023, in corso di pubblicazione.

¹³ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, 2020; CARUSO, DEL PUNTA, TREU, *“Manifesto”. Il Diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo “oltre” il Manifesto*, 2023.

¹⁴ CARUSO, *Contributo allo studio della democrazia nel sindacato. La democrazia nel governo dell'organizzazione e nell'azione sindacale*, Giuffrè, 1986.

¹⁵ RUFFINI, *Il principio maggioritario. Profilo storico*, Adelphi, 1976 (3^a ed.).

Il volume fu poi pubblicato nel 1986 – dopo una frenetica correzione di bozze- e conquistò le lodi di Gino Giugni nella sua rassegna annuale della dottrina giuslavoristica, che veniva pubblicata in quegli anni sul *GDLRI*. Giugni considerò quella ricerca quanto di meglio si potesse elaborare «*in termini di impostazione del problema su un piano di modernità e interdisciplinarietà*» ma con la raccomandazione finale di «*una più attenta correzione delle bozze alle cui notevoli carenze non offre rimedio neppure il foglio dell'errata corrige*».

Per tornare, però, alle pagine di quel libro- azzardo un salto di quasi quarant'anni per provare a collegarlo al tema odierno – ricordo che in quel lavoro il tema della democrazia nel sindacato veniva messo a confronto con il tema e le categorie della *democrazia politica*. E che un profilo qualificante di quella riflessione era il disconoscimento della possibilità di descrivere (o prescrivere) la *democrazia sindacale*, osservandola attraverso quelle categorie concettuali.

Un approccio ripreso nella monografia del 1992¹⁶ attraverso raffronti e distinguo fra la *rappresentanza sindacale e la rappresentanza di tipo politico-istituzionale* (oltre che volontario-privatistica).

Ebbene a me pare che si possa individuare un filo rosso tra quelle riflessioni e le ultime, sulla “impresa partecipata”¹⁷.

Nelle quali non c'è alcuna propensione a declinare il tema in termini di *democrazia* nell'impresa, né di effetti di *democratizzazione dell'economia*, volendosi spingere dal livello “micro” della *corporate governance* a quello “macro” (come suggerisce di fare Francesco Denozza in uno dei suoi recenti saggi dedicati al governo delle imprese¹⁸); o in termini che evocano anche lontanamente i temi della “economia della partecipazione” degli scritti di Weitzman o di Meade degli anni '80 del secolo scorso¹⁹, o dell'impresa auto-governata di cui, sempre in quel periodo, parlava Robert A. Dahl ne “*La democrazia economica*”²⁰.

Con le dovute differenze, legate alla distanza temporale di idee sviluppate in un contesto di cultura e pratica delle relazioni industriali molto lontano dall'attuale, qualche filo di collegamento è forse rintracciabile con l'idea dell'impresa-comunità proposta in quegli anni nel noto lavoro di Ronald Dore²¹.

Bruno rinnega quella che lui stesso definisce “la visione pan politica dell'impresa” e cioè l'idea che l'impresa – riprendo le sue parole - possa essere «considerata e trasformata – anche con l'ausilio della legge oltre che con l'azione del contropotere sindacale-, in uno “spazio politico” dove si possano affermare i principi e le regole tipici della democrazia e della rappresentanza politica».

E non ritiene – ed è questo un punto di dissenso con Marzia – che l'impresa possa invece essere un attore politico che interagisce con l'ambiente esterno, curando anche altri interessi oltre ai propri (la tutela dell'ambiente, il benessere e la qualità dell'ambiente di lavoro interno) e che lo faccia spontaneamente- come richiedeva il paradigma della Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI)- o sulla base di nuovi doveri, come richiede il nuovo paradigma della sostenibilità (sp. ambientale e sociale)

Del dialogo con Marzia lui stesso scrive:

«io sono più propenso ad accettare, anche nella prospettiva del diritto del lavoro (...), la teoria strumentale dell'impresa (n.d.a.: l'idea dell'impresa come strumento di creazione di ricchezza), piuttosto che quella politica»²².

Si può però obiettare che:

- una cosa è l'impresa che si democratizza attraverso la partecipazione dei lavoratori perché i lavoratori si considerano diversi dagli altri “portatori di interessi” (*stakeholder*) o, come qualcuno ha scritto, si considerano *gli stakeholder* per

¹⁶ CARUSO, *Rappresentanza sindacale e consenso*, Angeli, 1992.

¹⁷ V. sp. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT – 484/2024.

¹⁸ DENOZZA, in CATERINO, INGRAVALLO (a cura di), *L'impresa sostenibile. Alla prova del dialogo dei saperi*, EuriConv [European Research Institute], 2020.

¹⁹ WEITZMAN, *L'economia della partecipazione*, Laterza, 1985 (trad. it. di *The Share Economy*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1984); MEADE, *Different Forms of Share Economy*, Londres: Public Policy Centre, 1986.

²⁰ DAHL, *La democrazia economica*, Il Mulino, 1989.

²¹ DORE, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi*, Il Mulino, 1990; v. pure, sempre di quel periodo, AOKI, *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Clarendon Press, Oxford, 1984.

²² CARUSO, *Lavoro e stakeholderism*, cit.

eccellenza, portatori di diritti più che di interessi o "parti costituenti" dell'impresa (accanto agli azionisti e ai *managers*), come suggerisce anche la recente *Risoluzione del PE del 16.12.2021* sulla "democrazia sul luogo di lavoro", che non a caso parla di partecipazione dei lavoratori come componente chiave di un modello pluralistico di governo societario basato sui principi della democrazia.

- Altra cosa l'impresa "spazio, attore politico" o istituzione, che interagisce con l'ambiente esterno, dando voce ad *altri* interessi; circostanza che rinvia anche alla difficoltà di individuare gli *stakeholder* rilevanti per ogni singola impresa e alla scelta più delicata di come organizzarne rappresentanze e poteri.

Lascio al dibattito questo spunto.

E torno ai pregi della ricerca di Bruno, uno dei quali è certamente quello di rimanere fedele alla "pratica delle letture oltre il proprio campo" - da lui stesso evocata in un ricordo recente dell'amico Riccardo Del Punta – e quindi di affrontare il tema delle trasformazioni dell'impresa guardando a tutte le discipline dedite allo studio del tema – *in primis* quella giuridico-commercialistica – e andando oltre il dibattito nazionale, intercettando le critiche alla *governance* degli *stakeholder*: l'illusoria promessa della *Stakeholder Governance* degli studiosi della *Corporate Governance* dell'*Harvard Law School*²³.

Anche sul tema delle trasformazioni dell'impresa, Bruno non sfugge, come sempre nei suoi studi, alla tentazione di fare metodologicamente a pezzi il senso comune e gli irrigidimenti ideologico-culturali, senza mai rinunciare a costruire una robusta alternativa teorica, che segue sempre le sue originali intuizioni.

Perciò, tornando all'impresa partecipata, rifugge ogni tassonomia che riguardi la partecipazione dei lavoratori nell'impresa; guarda con poco entusiasmo anche alla proposta della Cisl - che individua quattro tipi di partecipazione -; prende le distanze da quella "classica posizione" - come la definisce - della trasformazione/democratizzazione dell'impresa attraverso l'azione del contro-potere collettivo, esaltando, invece, il modello della partecipazione nel *workplace*, che definisce il "ramo giapponese" della partecipazione; in tal modo, però, proponendo anche lui una modellistica e delle distinzioni, sia pure riportate sui "piani alti" dei modelli di capitalismo, legati all'oriente (il modello giapponese), all'occidente europeo (tedesco) e ai paesi scandinavi (svedese).

Riprende, inoltre, un approccio a lui caro – il *Capability Approach* – e cioè i temi della valorizzazione dei talenti, delle conoscenze e delle *capabilities* individuali, che, calati nell'impresa, generano coinvolgimento diretto e proattivo. I sociologi ci hanno parlato di partecipazione organizzativa, diretta e/o cognitiva.

Ciò gli serve per ribadire che l'impresa è «una comunità viva di interessi integrati (...) e non uno spazio di esercizio della democrazia». Bruno si è molto affezionato all'idea dell'utopia olivettiana dell'impresa comunità a partire dalla recensione al volume di Federico Butera²⁴ pubblicato sulla *RIDL* nel 2021²⁵.

Prima di passare la parola a relatrice e relatore, vorrei solo fornire due spunti per il dibattito:

1. Il primo – ne ho già discusso animatamente con Bruno - è se la sua idea di un declino, ormai ineluttabile, della partecipazione mediata dalla rappresentanza – che possiamo pure chiamare, per comodità lessicale, "indiretta" (esterna o interna agli organi di governo dell'impresa), insieme alla fascinazione che lui propone della partecipazione diretta e/o cognitiva come unico pilastro su cui edificare modelli virtuosi di "impresa partecipata" - non debba essere almeno relativizzata.

Che è quello che io penso. Penso cioè che abbia ancora un senso guardare alla partecipazione dal versante della protezione del lavoro o – per usare un termine dal sapore un po' antico - del contropotere collettivo che rimane, per esempio, decisivo quando l'uso della tecnologia non risponde a progetti di innovazione virtuosa dei processi produttivi e dell'organizzazione del lavoro – come accade nelle manifatture "intelligenti" e "integrate" - ma si esprime nelle forme insidiose degli algoritmi e dei «sistemi decisionali e di monitoraggio automatizzati», che per lo più rimangono incomprensibili per i lavoratori, anche quando sono in campo le migliori forme di partecipazione diretta e/o cognitiva.

²³ BEBCHUK, TALLARITA, *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, *Cornell Law Review*, 2020, Vol. 106, pp. 91-178.

²⁴ BUTERA, *Organizzazione e società*, Marsilio, Venezia, 2020.

²⁵ *RIDL* 2021, III, 85-95.

Qui è proprio la partecipazione basata sulla rappresentanza a poter meglio funzionare, come efficace contrappeso del potere dei dati e del potere della tecnologia e del modo in cui questi ultimi modificano l'esercizio dei classici poteri datoriali nell'impresa.

2. Il secondo spunto, che traggio dalla lettura del saggio di Tiziano Treu sull'*impresa sostenibile*²⁶, è che anche quest'ultimo tema valorizza la prospettiva della partecipazione "indiretta". Per Treu (il quale qui concorda con Marzia) la trasformazione della impresa nel senso della sostenibilità ambientale e sociale non può avvenire «senza modificare il suo assetto organizzativo e gestionale», senza operare una democratizzazione della sua *governance*, come insegna anche l'esperienza tedesca della partecipazione dei consigli d'azienda alla protezione ambientale in ambito aziendale. Tanto è vero che – prosegue Treu – le rappresentanze *sindacali* devono "interiorizzare" gli obiettivi della sostenibilità.

Ma, soprattutto, sono i testi della direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità e della Direttiva *Due Diligence* a dirci che i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori sono, sostanzialmente, "portatori di interessi" qualificati con i quali dialogare in modo efficace attraverso l'adempimento di obblighi di informazione e di consultazione²⁷.

E allora l'impresa non può essere solo una "comunità" o- come giustamente osserva Marzia- se lo è, perché sposando il fine della sostenibilità, supera i fini meramente economicisti (la massimizzazione dei profitti e dei rendimenti degli azionisti), la questione della partecipazione dei lavoratori non può essere solo una questione di coinvolgimento *diretto* – i.e., *dei lavoratori*- nelle scelte produttive e organizzative dell'impresa, ma – come scrive Marzia- «riguarda anche il carattere condiviso (...) del potere che regge quella comunità».

Mi fermo qui lasciando questi spunti al seguito del dibattito.

Non prima, però, di ringraziare un'ultima volta Bruno, dato che, per me, in questo giorno si celebra anche un "rito di passaggio", il passaggio all'insegnamento di Diritto del Lavoro, che Bruno lascia in questo Dipartimento: un'ultima ragione per essergli profondamente grata.

²⁶ TREU, *Impresa sostenibile: implicazioni per il Diritto del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 483/2024.

²⁷ Artt. 3, lett. n), 5 e 13 Dir. Ue 2024/1760 del 13 giugno 2024.

*Non per i pochi ma per i molti** Alcune riflessioni su *Impresa partecipata e contratto di lavoro* di Bruno Caruso

Marzia Barbera

1. L'impresa come governo dei migliori

L'ultimo saggio di Bruno Caruso su *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, su cui questa sessione del seminario organizzato in suo onore ci sollecita a discutere, ha un *incipit* fulminante, posto in epigrafe.

«Ogni soluzione che non desse esclusiva autorità e responsabilità a uomini di altissima preparazione è da considerarsi un inganno. L'operaio direttore di fabbrica è un romantico ma anacronistico ricordo dei primi tempi della rivoluzione sovietica, mentre l'operaio membro di un consiglio di amministrazione è una tragica finzione retorica della repubblica sociale fascista. L'accesso alle università in generale, ai politecnici e ad altri istituti superiori dei figli più intelligenti e più studiosi dei lavoratori, reso facile e normale nel nuovo Stato, darà in breve volgere di anni la possibilità di sfruttare non valutabili energie, oggi in gran parte inutilizzate. Questa nuova condizione rivoluzionerà i privilegi di classe in modo assai più profondo e benefico di una malintesa democrazia industriale che ponesse direttamente in mano di chi non ha sufficienti capacità i delicati gangli della vita economica e l'ingranaggio complesso del ciclo produttivo...»

Sono parole di Adriano Olivetti, spirito guida di quella visione-progetto che il saggio ci propone, suggerendo un cambiamento di ottica attraverso il quale guardare non più alla partecipazione ma «*all'impresa partecipata*», che renderebbe reale l'utopia olivettiana.

Si tratta, precisa Bruno, non della vecchia impresa integrata verticalmente ma della “*nuova impresa*”, caratterizzata da relazioni e metodi di gestione collaborativi e personalizzati tra lavoratori e *manager*; un'impresa volta non solo a massimizzare il valore prodotto e l'utile da distribuire agli azionisti ma, sempre più spesso, anche a perseguire obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale. E questo non attraverso i metodi che si ispirano, come nel fordismo, al principio del *command and control* ma “*attraverso l'adesione consapevole, volontaria e consensuale di persone fidelizzate, che diventano parte integrate di una missione comune, spesso di concerto con lo stato, per obiettivi di interesse generale*”.

Devo confessare che, più che di qualcosa di nuovo, la citazione mi è sembrata l'evocazione di qualcosa di molto antico, di quel “governo dei custodi” teorizzato da Platone, secondo il quale soltanto una élite accuratamente preparata e rigorosamente selezionata (appunto, “*uomini di altissima preparazione*”), sia dal punto di vista del senso morale che da quello della conoscenza tecnica, può eccellere nel governo e discernere cosa è bene per la comunità.

In *La democrazia e i suoi critici*²⁸, Robert Dahl ha fatto un'acuta e critica disamina di questa idea del governo dei migliori che parte dal presupposto che la gente comune non abbia i requisiti necessari per potere

* Il titolo si rifà a un famoso verso (*Ye are meny, they are few*) di una poesia di Shelly, ripreso di recente dai laburisti inglesi come slogan elettorale ma utilizzato in passato da molti movimenti sociali. Shelley si era, però, probabilmente ispirato a un passo dell'ancora più famoso discorso di Pericle in lode della democrazia ateniese (*Il suo nome è democrazia per il fatto che si regge non sui pochi ma sui molti*), riportato da Tucidide nella *Guerra del Peloponneso*.

²⁸ R. Dahl, *La democrazia e i suoi critici*, Roma, Editori Riuniti, 1997, pp. 95 ss.

governare. Le sue considerazioni riguardano il governo della cosa pubblica ma sono riferibili a qualsiasi processo decisionale. Dahl ci ricorda che, in verità, la maggior parte delle persone possiede un senso fondamentale di ciò che è giusto e di ciò che è sbagliato ed è proprio la diversità dei punti di vista che ci conduce a escludere la possibilità di giudizi assoluti che assicurino che alcune concezioni morali siano migliori di altre. Quanto alla competenza strumentale (o competenza pratica), molto di rado le decisioni riguardanti scelte collettive fondamentali richiedono solo una conoscenza limitata ai mezzi tecnici più efficaci per raggiungere determinati fini, dato che questi fini non possono darsi per scontati. L'esperienza relativa alle decisioni in materia di armamenti nucleari prese dagli specialisti, osserva Dahl, avvalorava la conclusione che gli esperti non dovrebbero governare ma essere governati. Per giunta, se misuriamo l'eccellenza in termini di capacità di effettuare scelte razionali, dobbiamo riconoscere che neppure gli esperti si sottraggono ai rischi del decidere in condizioni di incertezza e di necessari compromessi. Del resto, la stessa Olivetti è stata vittima dei rischi e delle incertezze del fordismo e del post - fordismo, come ci racconta la sua poco gloriosa fine.

A dire il vero, la visione olivettiana dell'impresa-comunità evocata da Bruno, non solo convince poco, ma attrae poco. Così come rifiutiamo il paternalismo che continua a presentarci il lavoratore come soggetto intrinsecamente incapace di prendere decisioni in condizioni di libertà, allo stesso modo dovremmo rifiutare l'idea di un'impresa governata solo dai migliori, perché nega la possibilità che molti e non solo alcuni siano capaci di prendere decisioni responsabili.

Vi è un'altra ragione per cui il modello di impresa che ci viene proposto convince poco e attrae poco. Il lavoratore di cui ci parla Bruno è una *“persona che, nel nuovo habitat collaborativo tende a presentarsi, come soggetto che, pure in ragione di uno status, anche storicamente e positivamente preesistente al contratto - la ormai ricca tessitura dei diritti primari e universali della persona, sanciti nella costituzione e nelle disposizioni di legge e contratti collettivi inderogabili che ne costituiscono attuazione - è in grado di determinare e riempire di contenuti collaborativi una relazione contrattuale, di natura fiduciaria”*. Tutto ciò in condizioni di parità, perché si tratterebbe di *“un soggetto non astrattamente ma concretamente libero”*.

Non ho difficoltà ad ammettere che tale figura di lavoratori e lavoratrici esista. Anche a me, anni fa, era capitato di osservare come l'organizzazione fordista avesse ceduto il passo, in alcuni segmenti di mercato, a una nuova configurazione produttiva che mirava a elevare la qualità dei prodotti e dei processi per indirizzarli verso l'alto della gamma dell'offerta e scongiurare così la concorrenza dei produttori che possono far leva soprattutto su un vantaggio competitivo basato su fattori di costi (a cominciare dal costo del lavoro)²⁹. Tali imprese, scrivevo (mi si perdoni l'auto-citazione), *“sono propense ad assumere e a mantenere quanto più possibile alle loro dipendenze lavoratori ad alto capitale umano e a pagare loro un salario di efficienza, vale a dire un salario superiore a quello di riserva. Questa nuova divisione del lavoro e di una nuova organizzazione dell'impresa stessa mobilita il lavoratore come soggetto, non solo come individuo o come parte di una coalizione collettiva. E pone questo lavoratore-soggetto su un orizzonte di maggiore ricchezza professionale, di maggiore responsabilità, in definitiva di maggiore libertà; ma anche di maggiore incertezza e di crescenti diseguaglianze nelle opportunità legate al lavoro svolto, il che faceva paventare a Trentin la creazione di un fossato sempre più profondo fra chi è incluso nei processi di innovazione e chi non lo è”*.

Se è così, però - se l'autorealizzazione di alcuni si accompagna al depauperamento di molti altri - come non ricordare che, già alla metà degli anni 30, Hugo Sinzheimer si chiedeva che senso avesse un diritto del lavoro ridotto a essere il diritto di una élite di lavoratori? E come non ricordare che la crescita delle diseguaglianze

²⁹ M. Barbera, *“Noi siamo quello che facciamo”*. Prassi ed etica dell'impresa post-fordista, in DLRI, 2014, pp. 631 ss.

fra lavoratori è una delle cause della disintegrazione di antiche solidarietà di classe e, con essa, della disintegrazione di forme storiche di azione collettiva?

Sappiamo bene che una delle caratteristiche salienti del mercato e del luogo di lavoro di oggi è il dualismo fra soggetti forti e soggetti deboli, con due estremi costituiti, da una parte da persone che godono di tutele di legge e di contratto collettivo e stabilità, con professionalità ricercate dal mercato e redditi adeguati; dall'altra parte, da persone deboli, in condizioni di scarsa tutela e di precarietà occupazionale; con professionalità obsolete e/o scarsamente remunerate. Nel mezzo, un continuum di posizioni che crea quello che gli autori anglosassoni chiamano *"fissured workplaces"*, luoghi di lavoro frammentati.

Ebbene, come ci ricordano due autori che anche Bruno cita, *"anche nei luoghi di lavoro frammentati e nelle condizioni di lavoro precarie dell'odierno settore dei servizi postindustriali, le identità sociali e le idee di giustizia sociale si formano attorno al lavoro e ai rapporti di lavoro. I legami sociali tra lavoratori nella stessa occupazione o posto di lavoro producono e sostengono convinzioni forti e durature riguardo all'equità e alla giustizia sul lavoro. Riconoscere l'esistenza delle comunità professionali e delle norme sociali che esse generano è indispensabile per gli studiosi di diritto del lavoro poiché aiuta a radicare il loro lavoro nelle realtà fattuali e normative per le quali devono fornire regole formali"*³⁰.

La prima necessità che avvertiamo come giuslavoristi è proprio quella di radicare il nostro lavoro nella realtà. Se è così, che utilità euristica (per usare un termine caro a Bruno) e prescrittiva ha costruire una nuova figura generale di contratto di lavoro che non è in grado di rispecchiare le diverse identità sociali e lavorative e forse neanche le idee di giustizia sociale di larghi settori della forza lavoro?

2. L'impresa come comunità cooperativa spontanea

Vi è una parte del ragionamento di Bruno che condivido e cioè quella che invita a guardare all'impresa come a una comunità. Ovviamente, Bruno è consapevole di avventurarsi su un terreno accidentato. Tradizionalmente, la cultura giuslavorista rifugge dall'uso stesso della parola, perché essa evoca una visione organicistica dell'impresa da cui è stato necessario affrancarsi per segnare una cesura netta fra l'impresa a cui guarda il codice civile del periodo fascista e quella a cui guarda la Costituzione repubblicana. Personalmente, non ho avuto mai molte difficoltà a usare il termine comunità, perché mi pare sia quello che meglio descrive il carattere relazionale dell'organizzazione produttiva e sociale in cui consiste l'impresa; un termine che guarda all'impresa come luogo in cui si svolge il lavoro umano e si esercita un potere sociale, come sotto-sistema che si integra nell'ambiente circostante e da esso dipende. Del resto, il nesso fra contratto di lavoro e organizzazione, intesa non come mera organizzazione di mezzi fisici ma come organizzazione di saperi e abilità produttive, non costituisce certo una novità per il pensiero giuslavoristico (si pensi ad autori come Persiani, Marazza, Napoli, Alessi, che ne ricavano, tuttavia, conseguenze diverse sotto il profilo dell'estensione dei poteri e, correlativamente, degli obblighi delle due parti del contratto di lavoro).

Ma, non diversamente da quanto è accaduto con il dissolvimento della nozione ampia e omnicomprensiva d'impresa descritta dal codice civile del 1942, allo stesso modo, anche la nozione di comunità ha assunto vari significati. La comunità di cui ci parla Bruno è *"una comunità morale"*. Sembrerebbe che sia soprattutto grazie a questa qualità che si produca quel circolo virtuoso che il suo saggio così descrive.

"Più aumentano le relazioni cooperative attraverso i metodi dell'apprendimento organizzato, più aumenta lealtà e fiducia non solo di tipo individuale ma comunicativo e comunitario, più aumentano ricchezza e

³⁰ R. Dukes, W. Streeck, *Labour Constitutions and Occupational Communities: Social Norms and Legal Norms at Work*, in *Journal of Law and Society*, 2020, p. 635.

benessere da distribuire tra gli stakeholder e non solo tra gli shareholder, più tutto questo si riflette all'esterno, sulla società e sulle istituzioni, favorendo processi di democratizzazione e l'abitudine alla partecipazione generativa - e non alienata, individualizzata e manipolata dei social media -, che era poi la grande intuizione non realizzata, anzi fallita dopo il tentativo elettorale del movimento Comunità di Adriano Olivetti nel 1958".

Si tratta, ci viene spiegato, di una ormai "generalmente acquisita circolarità degli obiettivi dell'impresa; obiettivi o scopi di tipo economico-finanziario, di tipo competitivo e di mercato, di tipo sociale e ambientale soprattutto nelle benefit corporation ma anche a prescindere da tale assetto societario; ciò rende strutturale e sempre più diffuso (l'enfasi è mia) non solo la ricerca del benessere nel lavoro (il c.d. wellbeing), ma anche il coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione dell'impresa." In questa prospettiva, "la collaborazione si presenta bilaterale e reciprocamente fiduciaria, perché tende a esprimere un interesse comune che si coagula nell'impresa secondo il modello presente e pensato dai costituenti nel compromesso costituzionale dell'art. 46".

L'autore non avverte la necessità di spiegarci da dove tutto questo abbia inizio, forse perché, come in tutti i processi di tipo circolare, non c'è un vero inizio e una vera fine. Tutto si tiene, per così dire. Però alcune precisazioni ci avvertono che molto, se non tutto, comincia dal mercato: l'impresa parte sempre da quello che rimane il suo fine principale, il suo fine istituzionale ("aumentare la produttività e massimizzare, per gli azionisti, il valore prodotto e l'utile da distribuire") per poi, a un certo punto, volgersi a perseguire fini sociali. Questo mutamento ci viene presentato come un dato di realtà, come un elemento ormai "strutturale". Quel che sappiamo è che un processo spontaneo, che si svolge dal basso, senza l'intervento soggetti che agiscono da agent (in primo luogo senza il sindacato, senza alcun "patto politico che genera giuridificazione: senza alcun contratto sociale industriale originario, sancito dalla legge o dall'accordo").

Ma è proprio questo l'aspetto che renderebbe "l'impresa partecipata" sede di una vera partecipazione: "la lealtà non è imposta ex ante, e non è neppure un costrutto giuridico, ma il risultato di prassi collaborative dal basso, progressivamente affermatesi". Come non chiedersi se non rispunti qui, trasfigurata, una forma mentis politica, un tempo condivisa anche dall'autore, che faceva dello spontaneismo la forma migliore dell'organizzazione di classe?

In questo crearsi spontaneo dell'impresa-comunità cooperativa il problema del potere, presente all'interno di ogni comunità, non solo non viene risolto, ma non viene neanche affrontato: candidamente, il nostro autore riconosce che "si potrà ulteriormente obiettare a questa posizione - che considera la partecipazione vista dal basso, dal workplace - che essa non si confronta con il nodo vero della partecipazione nell'impresa, vale a dire l'individuazione del soggetto che, alla fine, "comanda" e cioè a quale livello si colloca il "potere" di compiere le scelte strategiche". Tuttavia, quella che pure viene considerata una "ragionevole contro-obiezione" viene subito schivata e il discorso devia, invece, verso una polemica contro quelle che sarebbero false soluzioni al problema, e cioè sia la partecipazione istituzionale del sindacato, che favorirebbe solo le burocrazie sindacali, sia quelle visioni "panpolitiche" che tenderebbero a "vedere l'impresa come arena di democrazia repubblicana". Che si tratti o meno di false soluzioni, ritengo, però, che il problema di "chi comanda" non sia eludibile e che è proprio da una riflessione sul modificarsi delle forme del potere dell'impresa che le nostre analisi dovrebbero muovere (su questo tornerò fra un momento).

3. L'impresa come comunità morale

Vi sono altri aspetti di questa idea di "impresa partecipata" che mi interessa esplorare.

Come Bruno stesso ci dice, l'impresa si presenta come una "monade". In effetti, per come ci viene rappresentata, si tratta di una comunità che ha scarsi canali di comunicazione con l'esterno, dove per esterno si intende qui sia le organizzazioni collettive dei lavoratori, sia i decisori politici. L'obiezione che vien da fare è

che la sfida concettuale che il paradigma della sostenibilità - che fa da sfondo al saggio - pone ai giuslavoristi è proprio quella di chiedersi se sia possibile una coesistenza e una complementarità fra sfera economica privata e sfera sociale pubblica. Come è stato osservato la sostenibilità (sociale ed ecologica) è divenuta proprietà di sistema, rispetto alla quale il comportamento virtuoso dei singoli comunque è scarsamente efficace. Non si tratta, in sostanza, di sviluppare *best practices* aziendali ma di trasformare il mercato³¹. Il che, nell'esperienza italiana, conduce necessariamente anche a ripensare il significato della libertà di iniziativa economica riconosciuta dall'art. 41 della Costituzione.

Il dibattito dottrinale sulla norma costituzionale si è diviso per lungo tempo fra concezioni organicistico-istituzionali, che vedono l'utilità sociale e la dignità della persona come limiti interni alla razionalità dell'impresa-organo, e concezioni conflittuali, che sostengono che tali limiti non possono che costituirsi come limiti esterni, etero-imposti da un potere esterno (e superiore). Ciò ha portato ad affrontare la questione del significato del riferimento all'utilità sociale principalmente allo scopo di delimitare la possibilità di incidere sul contenuto della libertà d'iniziativa economica privata da parte del legislatore, senza impegnarsi in una definizione in positivo dell'espressione usata dalla Costituzione. Le prospettive di ricerca che si aprono dopo la recente modifica dell'art. 41 riguardano la possibilità di andare oltre tale contrapposizione e di individuare l'esistenza di vincoli di cooperazione alla realizzazione degli interessi degli *stakeholders* e degli interessi collettivi ulteriori rispetto a quelli espressamente previsti dalla legge o insiti nell'adozione di modelli unilaterali o codificati di partecipazione. Tutto ciò mi sembra molto lontano dall'idea di impresa "*monade*" che ci propone il saggio di Bruno.

Per finire, il saggio di cui stiamo discutendo guarda all'impresa come a una "*moral community*", basata sulla fiducia e sul reciproco riconoscimento, considerati come termini impliciti del contratto.

Nutro parecchi timori, e non da adesso, nei confronti della trasformazione dell'impresa in una entità dotata di una morale sua propria, perché ritengo che una simile trasformazione condurrebbe a un'estensione del potere di controllo del datore di lavoro sui comportamenti della persona che lavora. Questo esito non sarebbe in contraddizione con l'espandersi, in alcuni casi, dell'autonomia riconosciuta al singolo che il saggio di Bruno descrive. Michel Foucault, parlando della nascita della biopolitica - termine con il quale egli intende quell'area dove si incontrano il potere e le diverse sfere della vita - ha insistito diverse volte sul fatto che le tecniche disciplinari, che prendono in carico il comportamento degli individui nei minimi dettagli, hanno sempre coinciso con l'introduzione di nuove libertà e, nel caso del lavoro, di una maggiore redditività e produttività. È solo quando qualcosa non va secondo quella che è prevista come la "meccanica generale" che il controllo dovrà intervenire³². Rispetto al passato e alle tecniche di controllo descritte da Foucault, l'impresa "*moral community*" può arrivare anche a pretendere di controllare il foro interno e non solo il comportamento esteriore dei suoi lavoratori, e non mi pare che questo sia un gran guadagno di libertà.

Una famosa vicenda giudiziaria di qualche anno fa può spiegare bene di che cosa sto parlando. Si tratta di un caso che vide citati davanti al giudice del lavoro i vertici manageriali della Fiat per condotta discriminatoria fondata sulle opinioni personali (nella specie, sindacali) dei lavoratori. Nel nuovo modello di produzione introdotto in alcuni stabilimenti, si difese l'azienda per spiegare la decisione di non mantenere in servizio i lavoratori che aderivano al sindacato più critico verso la svolta tardo-toyotista del management (e cioè la CGIL), non basta che i lavoratori mostrino di possedere *skills* professionali particolari, efficienza, attitudine al lavoro, spirito di collaborazione e neppure affidabilità, presenza effettiva sul luogo di lavoro, polifunzionalità, flessibilità e adattamento ai processi e all'innovazione, attitudine al lavoro in *team*; occorre anche che essi condividano le "*regole di fondo del contesto*". O, se si vuole, la *morale*, dell'azienda.

³¹ A.J. Hoffman, *The next phase of business sustainability*, in *Stanford Social Relation Review*, 2018, pp. 34 ss.

³² M. Foucault, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-79)*, Milano, Feltrinelli, 2005, p. 69 ss.

Quando, nella sentenza che decise il caso, la giudice obietterà che l'azienda stava pur sempre parlando di operai di III e IV livello, è possibile che l'osservazione scontasse una mancata conoscenza della nuova produzione c.d. intelligente del lavoro; ma quando aggiungerà che «*i lavoratori sono tenuti a uniformarsi alle regole applicabili nell'ambito dell'azienda per cui lavorano, ma non può pretendersi ovviamente che le condividano, se non si accetta di pregiudicare le loro convinzioni personali e sindacali*», mi pare non facesse altro che attenersi a un fondamentale enunciato di libertà.

Se si pensa che stia parlando di un caso limite, si prendano in considerazione i casi decisi dalla Corte di Giustizia a proposito dei codici aziendali che vietano di portare segni religiosi sui luoghi di lavoro. Tali divieti, in una discussa e nota serie di decisioni, sono stati considerati leciti dalla Corte nella misura in cui essi sono espressione di una particolare *morale* aziendale, in particolare di una morale della “neutralità” dell'impresa.

4. Una nuova fase della responsabilità sociale d'impresa

Vorrei concludere il mio intervento chiarendo perché, pur concordando con l'idea di Bruno che siamo entrati in una fase diversa della responsabilità sociale, diversamente da lui ritengo che, tanto le dinamiche di mercato che dovrebbero rendere conveniente considerare gli interessi degli altri, quanto i vincoli autoimposti, si siano ormai rivelati inadeguati a dirigere l'esercizio del potere privato dei manager delle grandi imprese verso comportamenti socialmente responsabili.

L'approvazione della Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità aziendale (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD, Direttiva UE 2022/2464), che rivede la Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (*Non Financial Reporting Directive*, NFRD, Direttiva UE 2014/95) e, più di recente della Direttiva sulla *due diligence* in materia di sostenibilità segnano, come mi già capitato di osservare, passi significativi nella direzione di modelli di *command and control* sull'attività d'impresa da parte del soggetto pubblico.

Tali iniziative possono essere lette come espressione di due diverse strade per trovare “contrappesi” efficaci al potere dei manager e per aumentare la considerazione dei fattori sociali e ambientali nella gestione delle imprese: in un caso, si fa leva sulla comunicazione al pubblico delle condotte delle imprese attraverso regole di trasparenza che devono innanzitutto raggiungere due gruppi principali di utenti, gli investitori e gli attori della società civile; nell'altro, si mira a disciplinare i processi organizzativi che presiedono all'esercizio dell'azione imprenditoriale³³.

Come valutare queste novità? Da un primo angolo visuale, una simile strategia normativa può essere considerata una naturale conseguenza della crescita di potere normativo delle grandi imprese azionarie. Il “governo privato” dell'impresa, dei rapporti fra imprese e dei rapporti di lavoro, è cresciuto di pari passo con la perdita di autorità del diritto pubblico statale e dell'attore politico. Per altro verso, le istituzioni di governo dell'impresa non sono considerate affatto neutrali ai fini della giustizia sociale, per le ricadute che l'attività di impresa ha sia sul benessere e il reddito dei lavoratori, sia sul benessere e la ricchezza collettiva. Queste nuove declinazioni normative della responsabilità d'impresa fanno risaltare un particolare ruolo dell'impresa in quanto attore politico e in quanto attore sociale. Nel primo caso, l'impresa viene presa in considerazione in quanto entità dotata di poteri di regolamentazione e controllo e diventa perciò essa stessa tramite di esercizio di diritti fondamentali; nel secondo, in quanto collettività sociale complessa, l'impresa viene investita del compito di prendersi carico di interessi diversi dai puri interessi economici.

³³ A.Perrone, D. Semeghini, *Oltre lo shareholder value. Verso nuove regole per la composizione degli interessi nella grande impresa azionaria*, in ODC, 2023, p. 811.

Non so se Bruno, quando parla di posizioni “panpolitiche” (alle quali apparterebbe, a quanto pare, anche la mia posizione), attribuisca all’aggettivo un significato esclusivamente negativo. Quel che è certo è che la politica non riguarda solo la sfera pubblica: anche l’impresa fa politica nella misura in cui la *politica*, come ci ricorda la parola stessa, è tutto ciò che riguarda la collettività; così come non riguardano solo la sfera pubblica i limiti (più o meno estesi, a seconda di valutazioni mutevoli) posti alla politica dal diritto.

Si tratta, è perfino troppo ovvio ricordarlo, di un’acquisizione tutt’altro che nuova per il diritto del lavoro, che ne spiega la sua doppia appartenenza e al diritto privato e al diritto pubblico. Anni fa, con il pessimismo che ha contraddistinto la sua ultima produzione, Umberto Romagnoli lamentava quel tratto dei giuslavoristi costituito dall’aver riposto un eccesso di fiducia nel privato, che poi è divenuto “*complicità*”, e affermava: “*abbiamo sbagliato nell’accondiscendere al privato che si autogoverna e che dirige settori interi dell’esperienza sociale*. Di qui l’idea che il futuro del diritto del lavoro dovesse essere segnato da una messa in discussione del “governo privato”, da uno spostamento dell’accento dal lavoro alla cittadinanza e, dunque, da un ritorno al diritto pubblico, che della cittadinanza è garante. Non meno Stato e più mercato, ma più Stato e più garanzie costituzionali, presidio della cittadinanza ³⁴.

Da storico, Giovanni Cazzetta ha osservato che, in questa posizione, il confronto tra pubblico e privato è drammatizzato: il passato “privatistico” della disciplina è caricato di troppe responsabilità e, specularmente, troppe aspettative sono affidate allo Stato. L’identità composita del diritto del lavoro del Novecento è caratterizzata, egli osserva, proprio dalla tensione a comporre una storia unitaria, in cui si rinvia al contratto la tutela “possibile” per la particolare situazione sociale dei lavoratori ma si rinvia anche a obiettivi ulteriori, a un ordine diverso, forse “impossibile”, a una libertà effettiva per tutti³⁵.

Nella stagione di cambiamenti istituzionali che stiamo vivendo a livello europeo e nazionale sui temi della *corporate social responsibility* prima e della *corporate sustainability* poi, è l’attività di impresa stessa a diventare tramite di tutela di quegli obiettivi e di quelle libertà. E ciò non può non postulare cambiamenti in senso democratico della *governance* dell’impresa. Come per la democrazia, anche il governo dell’impresa non può essere prerogativa di pochi, se l’impresa è affare di molti. Su ciò, però, non voglio ripetere cose già dette in altre occasioni ma piuttosto riflettere sul modo in cui, da giuslavoristi, possiamo affrontare questa stagione.

Lorenzo Sacconi, in un recente saggio³⁶, interpreta il passaggio dal cosiddetto “approccio volontario” ad un approccio basato su norme vincolanti non come una mera presa d’atto dell’insufficienza degli strumenti di *soft law* ma come un processo di emersione di “una nuova norma sociale, caratterizzata dall’idea di impresa socialmente responsabile e sostenibile, un’idea che tende a incanalare, con la forza di un frame collettivo, recepito dalla legge, il processo di istituzionalizzazione di un nuovo modello di corporate governance”. In questa sede, non mi interessa tanto discutere la tesi di Sacconi - di derivazione rawlsiana - sul contratto sociale da cui scaturirebbe questa nuova norma sociale e la particolare idea economica di impresa che egli propone (sempre assumendo che io sia in grado di farlo, non essendo né una filosofa, né un’economista). Mi interessa di più riprendere la sua proposta di distinguere fra “programmi tolemaici” e “programmi copernicani” di ricerca sulle trasformazioni dell’impresa.

Sia chiaro, quello che l’autore propone non è la contrapposizione fra concezioni puramente metafisiche o radicalmente empiriche. Al tempo in cui si disputavano il campo, prima dell’invenzione del cannocchiale e del processo a Galileo Galilei, entrambi i modelli, l’uno in completa stagnazione – il modello geocentrico tolemaico

³⁴ U. Romagnoli, Costantino Mortati, in L.Gaeta (a cura di), *Costantino Mortati e “Il lavoro nella costituzione”: una rilettura*, Milano, Giuffrè, 2005, pp. 105 ss. e *Il diritto del lavoro tra Stato e mercato*, in RTDPC, 2005, p. 53 ss.

³⁵ G. Cazzetta, *Una consapevole linea di confine. Diritto del lavoro e libertà di contratto*, in LD, 2007, pp. 143 ss.

³⁶ L. Sacconi, *Governo d’impresa sostenibile e nuova analisi economica del diritto*, in ODC, 2023, pp. 642 ss.

-, l'altro in rapida ascesa – il modello eliocentrico copernicano - avrebbero potuto essere concepiti come esempi di metodo ipotetico. Entrambi, cioè avevano una congettura di ricerca di partenza, che veniva protetta come nucleo centrale del modello (Sacconi lo chiama il “*nucleo metafisico*”). Quello che li distingueva era che, nel primo caso, si trattava di un programma di ricerca entrato in fase di stagnazione o regresso, impegnato ormai solo a combattere contro i “fatti recalcitranti” rispetto alla teoria, per evitare che molteplici controesempi colpissero il nucleo centrale del modello; dall'altra parte, un programma di ricerca progressivo, che riusciva a dedurre linearmente i fatti noti dall'ipotesi di partenza e permetteva ulteriori previsioni.

Credo che questa distinzione ci possa aiutare a decifrare il dibattito in corso fra i giuslavoristi che si interessano anche delle vicende dell'impresa. Tendiamo a spiegare molte di tali vicende - che si presentano ancora confuse, incerte, suscettibili sviluppi diversi, talvolta opposti - ricorrendo a metodi ipotetici, in mancanza di altro. Quello che distingue un metodo ipotetico dall'altro è la possibilità di uscire da modelli ormai in stagnazione, da *frame* teorici conosciuti ma non in grado di spiegare molteplici casi di controesempi, né di fare previsioni per il futuro.

Come sarà ormai chiaro, ci sono molti aspetti sui cui le ipotesi di Bruno e le mie divergono. Ma non nutro alcun dubbio sul fatto che Bruno sia un copernicano, a cui non interessa salvare tesi ormai non suscettibili di sviluppo ma, piuttosto, formulare ipotesi di ricerca che consentano di comprendere i cambiamenti attuali e predire gli sviluppi futuri. Il suo lavoro di studio e di ricerca, incessante e rigoroso (compreso il saggio di cui ho parlato fin qui), ci invita a coltivare anche noi programmi copernicani. In questo approccio di metodo, in questo rigore scientifico, in questa tensione - anche morale - risiede il contributo più importante che Bruno dà alla nostra comunità e il lascito più durevole che la sua scuola riceve.

Note in tema di Impresa Partecipata

Tiziano Treu

1. Le riflessioni di Bruno Caruso sulla impresa partecipata, nuovi stimoli per un tema antico

La scelta del convegno di Catania di farci riflettere sulle “trasformazioni dell’impresa e del diritto del lavoro” è opportuna e significativa per molti versi. Non solo perché Bruno Caruso ci ha ripetutamente offerto motivi di analisi e di riflessione, ma perché le grandi trasformazioni in atto negli scenari economici e sociali hanno rimesso al centro della attenzione il ruolo della impresa e le sue responsabilità, con conseguenze ancora largamente indefinite anche per il mondo del lavoro.

Già nel *Manifesto* redatto da Bruno con Riccardo Del Punta e me rilevavamo la urgenza che il tema fosse fatto oggetto di adeguato approfondimento anche dai giuristi del lavoro che, con poche eccezioni, lo hanno tradizionalmente eluso.

Le prospettive di analisi da approfondire sono molteplici. Riguardano l’intero ambito delle attività e delle strategie delle imprese chiamate a rispondere ai nuovi obiettivi di sviluppo sostenibile; le modalità di organizzazione e di gestione di rapporti di lavoro che le tecnologie digitali hanno radicalmente modificato rispetto a quelle delle produzioni fordiste e postfordiste; le implicazioni dei nuovi strumenti della intelligenza artificiale per la gestione del lavoro e per gli stessi modelli di business.

Sono tutti filoni di ricerca appena avviati, che richiedono riflessioni e ricerche non improvvisate, come quelle che oggi si moltiplicano sotto la spinta delle contingenze.

Qui mi voglio concentrare su alcune questioni sollecitate (anche) da alcuni scritti recenti di Caruso riguardanti in particolare le forme e il senso della partecipazione nell’ impresa. Anzi, come lui sottolinea, della “impresa partecipata”, che è chiamata a rispondere a questi nuovi obiettivi e a gestire il lavoro dell’era digitale ³⁷.

Lo spostamento del focus così proposto è utile per osservare con occhi nuovi un tema antico come la partecipazione, che è stato considerato sempre dal punto di vista dei lavoratori e/o del sindacato. In Italia gli esiti pratici sono stati scarsi, se non nulli, a motivo delle resistenze di gran parte del sindacato. Queste resistenze peraltro erano condivise, per altri motivi, dalle controparti imprenditoriali, e maturate in un contesto non solo di alta conflittualità, ma di diffidenza anche culturale se non di ostilità per l’impresa e le sue ragioni.

Negli ultimi anni si sono attivate nuove esperienze di partecipazione soprattutto organizzativa dei lavoratori, in contesti di fabbriche “intelligenti” collocate alla frontiera della innovazione, per iniziativa prevalente o esclusiva di un management innovativo ³⁸.

Si tratta, sottolinea Bruno, di una partecipazione diretta dei lavoratori, espressa dal basso, spesso informale e non istituzionalizzata, basata sulla effettività piuttosto che sulle regole formali e sulle deleghe al sindacato ³⁹.

³⁷ B. Caruso, *L’impresa partecipata e contratto di lavoro*, WP M. D’Antona, IT, 484/2024; e ID, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione “moderna”*, in LD, 4/2023, p. 713 ss.

³⁸ Vedi i casi riportati in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu, (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Astrid, Mulino, 2015, parte II.

³⁹ Vedi l’analisi critica di L. Pero e A. Ponzellini, *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu, *La partecipazione incisiva*, cit., p. 45 ss.

Simili esperienze segnalano l'interesse delle imprese, almeno di quelle grandi e innovative, a promuovere stili di gestione basati sul consenso e sulla fiducia, invece che semplicemente sul tradizionale "command e control", e orientati a promuovere il benessere dei lavoratori.

Questo *humanistic management* inoltre corrisponderebbe, secondo Bruno, sia alla evoluzione delle tecnologie che spingono alla collaborazione attiva dei lavoratori, sia alle aspettative delle persone di avere migliori condizioni di lavoro, con possibili effetti positivi sulla qualità delle prestazioni e sulla produttività della impresa.

Le riflessioni di Bruno sulle potenzialità della impresa partecipata danno stimoli nuovi al dibattito sulla partecipazione nella impresa, a lungo svoltosi in modo statico e poco produttivo, come ricordava anni fa Gino Giugni che lo qualificava con dispiacere come un "inutile chiacchiericcio".

Richiamano opportunamente che la partecipazione non è uno strumento indifferente per gli obiettivi della impresa, perché può servire ad agevolarne la funzione di produzione di ricchezza.

Caruso non crede invece, contro la opinione più diffusa, che la partecipazione possa (o debba) essere uno strumento di democratizzazione delle imprese.

Ma fa una affermazione alquanto impegnativa, secondo cui essa può contribuire non solo alla produzione di ricchezza, ma anche a una sua più equa distribuzione fra gli *stakeholder*, fra cui anche i lavoratori, e a perseguire i nuovi obiettivi di sostenibilità ⁴⁰.

2. Ruoli e responsabilità delle imprese nelle recenti direttive europee

Prima di fare qualche notazione sulla rilevanza delle nuove prassi partecipative e sulle valutazioni che ne dà Bruno, vorrei analizzare in parallelo alcuni cambiamenti nel ruolo e nelle responsabilità delle imprese indotte dal nuovo contesto e richieste dalle recenti normative europee.

La crescente importanza assunta dagli obiettivi della sostenibilità nei fatti e nelle indicazioni di policy nazionali ed europee ha influito su tutti gli ambiti della economia e della società.

Non poteva quindi non mettere in nuova prospettiva anche la regolazione delle attività delle imprese, data la loro rilevanza nelle vicende economiche e sociali.

In effetti ha contribuito ad approfondire temi in parte anticipati nelle riflessioni e nelle pratiche da tempo sviluppate dai teorici della responsabilità sociale della impresa.

Questi temi non riguardavano i rapporti fra impresa e lavoratori, che l'impegno alla responsabilità sociale conduceva a impostare in forme partecipative, ma più in generale affermavano una responsabilità delle imprese nei confronti dei diversi tipi di stakeholder, invero non sempre ben identificati, e postulavano la modifica della governance delle società.

L'evoluzione dell'approccio volontaristico caratteristico delle forme originarie di responsabilità sociale, con interventi cogenti volti a vincolare l'impresa al perseguimento di obiettivi di sostenibilità, ha reso urgente anche per i giuristi del lavoro affinare gli strumenti di analisi in un'area finora poco esplorata, come le strategie e la governance delle imprese.

Una parte consistente, anzi preponderante, della attenzione si è rivolta alle recenti direttive europee in argomento.

⁴⁰ B. Caruso, *Impresa partecipata*, cit., p. 5.

Mi riferisco in particolare alle implicazioni della direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD 2022/2464) e della direttiva cd. *Due diligence*, arrivata alla vigilia della approvazione con la decisione del parlamento europeo del 24 aprile 2024.

Queste normative, sono alquanto innovative rispetto ai provvedimenti tradizionali dell'Unione, e hanno in comune di prevedere una serie di strumenti istituzionali volti a responsabilizzare le imprese nei confronti degli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale.

Entrambe, soprattutto la seconda, sono destinate ad avere impatti durevoli sia sulle strategie generali delle imprese, non solo le grandi, ma anche le piccole in quanto inserite nelle catene di fornitura delle capofila, sia sulla regolazione e gestione dei rapporti individuali e collettivi di lavoro.

Come ho sostenuto altrove ⁴¹ le implicazioni sulle imprese sono profonde, perché richiedono la adozione di prassi innovative, spostando il focus della gestione aziendale dalla regolazione dei rapporti e dalla valutazione ex post dei risultati alla previsione e gestione anticipata dei rischi relativi.

Ma soprattutto perché segnalano una nuova visione del ruolo e della responsabilità delle imprese verso gli stakeholder e verso l'ambiente, che ha implicazioni necessarie anche per la qualità della regolazione e gestione dei rapporti di lavoro.

Una simile visione, già adombrata dalle varie declinazioni della responsabilità sociale delle aziende e finora affidata a iniziative volontarie, viene adesso presidiata da vincoli procedurali specifici.

Segnala, come si è scritto ⁴², “la propensione degli attori pubblici ... a fare dell'impresa in virtù dei suoi poteri regolativi e di controllo, un tramite delle politiche pubbliche di tutela di beni di rilevanza generale come la sicurezza del lavoro o la privacy e più di recente l'ambiente, beni cioè su cui insistono diritti fondamentali della persona o della collettività”

Le regole della direttiva sulla *Due diligence* di sostenibilità costituiscono una inedita indicazione europea nella “direzione di modelli di *command e control* “sull' attività di impresa da parte del soggetto pubblico” ⁴³.

Tale orientamento si pone peraltro in linea con le indicazioni dei nuovi articoli 9 e 41 della nostra Costituzione, che sanciscono il principio del coordinamento dell'attività economica agli obiettivi della sostenibilità ambientale oltre che sociale e dovrebbe orientare anche la lettura del nuovo art. 2086 cod.civ.

Le implicazioni di tale principio sono oggetto di ampio dibattito in ordine sia al rapporto e bilanciamento con altri valori costituzionalmente riconosciuti, sia al ruolo dell'impresa nel sistema e a una sua possibile “funzionalizzazione” rispetto a obiettivi di rilevanza generale se non pubblica ⁴⁴.

Si può ritenere, penso a ragione, che questa nuova finalizzazione delle attività d'impresa a finalità di rilevanza costituzionale quali la salvaguardia dell'ambiente e il rispetto dei diritti umani, fornisca una nuova legittimazione e un nuovo fondamento alla partecipazione ⁴⁵.

⁴¹ T. Treu, *L'Impresa sostenibile: implicazioni per il diritto del lavoro*, WP M. D'Antona, IT, 483/2024, p. 4 ss.

⁴² M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione: uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, in LD, 4/2023, p. 692

⁴³ M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione*, cit.,

⁴⁴ Cfr. B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Manifesto. Il diritto del lavoro nella giusta transizione*, 2023, n.3, p. 15 ss.; vedi per diverse posizioni A. Morrone, *La costituzione del lavoro e dell'ambiente. Per un nuovo contratto sociale*, GDLRI, 4, 2022, p. 513 ss.; E. Bruti Liberati, *Lotta al cambiamento climatico e sostenibilità ecologica e sociale*, GDLRI, 4, 2022, p. 545-554; M. Cecchetti, *La riforma degli articoli 9 e 41 Cost.: un'occasione mancata per il futuro delle politiche ambientali*, QC, 2, 2022, p. 1-14; R. Rota, *L'incidenza della novella costituzionale degli artt. 9 e 41 sul bilanciamento di interessi*, in Astrid Rassegna del 25.3.2024, n. 387, p. 9.

⁴⁵ T. Treu, *L'impresa sostenibile*, cit., p. 12 e p. 21 ss.; vedi anche B. Caruso, *Conversando con Umberto Romagnoli*, cit., p. 722 ss.; V. Speciale, *Impresa e transizione ecologica. Alcuni profili lavoristici*, DLRI, 2023, p. 313 ss. Nel senso che il nuovo contesto tecnologico e globale sollecita a promuovere la

Il fatto che il perseguimento degli obiettivi di sostenibile sia riconosciuto come obiettivo comune delle parti (e degli *stakeholders* in genere) non predetermina le modalità della partecipazione, che rientrano nelle scelte discrezionali del legislatore e prima ancora delle parti sociali, ma legittima approcci nuovi al tema.

3. Costituzionalizzazione dell'ambiente: nuove dimensioni della partecipazione degli stakeholders

Può sollecitare la ricerca di forme partecipative diverse dal passato, più aperte al coinvolgimento diretto dei lavoratori come indica Caruso, e più incisive dei diritti di informazione e consultazione dei sindacati previsti dalle leggi europee e italiane.

Inoltre segnala la necessità del coinvolgimento non solo dei lavoratori ma anche degli altri *stakeholder*, dei consumatori come delle comunità locali, tutti interessati direttamente al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità.

In realtà l'allargamento delle dimensioni della sostenibilità non solo agli aspetti sociali, ma a quelli ambientali fin qui largamente trascurati, richiama la necessità di un analogo ampliamento dell'ambito dei soggetti, cioè degli *stakeholder*, da coinvolgere nelle vicende e nelle scelte delle società.

Anzi richiede più in generale di configurare in modo nuovo molti elementi delle strategie e delle strutture aziendali.

Una simile prospettiva era presente nelle prime riflessioni dei teorici della responsabilità sociale, che segnalavano come tale modello di impresa, a differenza da quello centrato sugli azionisti, implicasse necessariamente forme di responsabilità della società verso una cerchia di soggetti più ampia dei detentori del capitale e la ricerca di equilibri condivisi fra i diversi *stakeholder* basati sulla mutua cooperazione⁴⁶.

In direzioni simili si sono mosse proposte della Unione Europea, fin dal documento del 2003 "*Modernising company law and enhancing corporate governance in the European Union*", (Communication from the Commission, Bruxelles, 21.5.2003 Com.(2003) 284 final), poi sviluppato dalle riflessioni di un apposito Forum e in parallelo da un gruppo di esperti costituito dai sindacati europei (Goodcorp)⁴⁷.

Le ipotesi riguardanti la necessità di coinvolgimento di varie categorie di *stakeholder* si sono ora concretate nella normativa europea sulle responsabilità aziendali sopra ricordata.

Ma la nostra dottrina commercialista ci ricorda che già le nuove norme costituzionali degli art. 9 e 41 offrono spazio al nostro legislatore per interventi regolatori delle attività di impresa orientati agli obiettivi di sostenibilità. Ci ricorda altresì che le implicazioni di una nuova configurazione della governance societaria sono complesse, non solo per quanto riguarda la individuazione delle varie figure di *stakeholder*, ma anche per la necessità di ponderazione fra gli interessi di queste e di composizione dei potenziali conflitti fra le stesse⁴⁸.

partecipazione degli *stakeholders*. Cfr. anche in generale *European Agenda for the collaborative economy*, Bruxelles, 2 giugno 2016, COM (2016), 356 final.

⁴⁶ L. Sacconi, *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basta sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Liuc papers n 143 p 16; ID, *Corporate social responsibility and corporate governance*, *EconomEtica*, n.38, June 2012. Analoghe indicazioni sono state sviluppate da autori che, oltre a criticare le tesi della *shareholder primacy*, hanno sviluppato la idea della "*corporation as commons*", il cui modello di *shared resources* e di sostenibilità dipende dalla partecipazione di "*multiple constituencies in its governance (not just shareholders, but employees, core suppliers and customer*")", Simon Deakin, *The corporation as Commons. Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise*, *Quens'law Journal*, 2012, p. 339 ss.; e vedi anche ID, *Labour Law and the "Capitalocene" law, work and nature in the Ecological Long Dureè*, in *International Journal of comparative labor Law and Ind. Rel.*, vol. 39, 2023, p. 281 ss.

⁴⁷ *The sustainable company, a new approach to corporate governance*, S. Vitols, N.Kluge Eds, ETUI, Bruxelles, 2011, spec. il saggio introduttivo dei curatori, p. 8 ss.

⁴⁸ M. Libertini, *Responsabilità sociale*, cit., p. 18.

Inoltre la prospettiva della *sustainable company* postula una regolazione innovativa dei principali aspetti della governance e delle sue attività: non solo il coinvolgimento dei vari stakeholder, ma anche una concezione multidimensionale della sostenibilità e dello *stakeholder value*, un insieme di obiettivi di sostenibilità e di strategie coerenti per perseguirli, sistemi di reporting trasparenti e verificabili, nonché una equa distribuzione delle risorse e un legame di parte dei compensi del management a obiettivi di sostenibilità⁴⁹. Tutti i commentatori delle direttive europee ricordate, compresi quelli non inclini alle iperboli, rilevano che esse sono in grado di fare un “salto di scala dirimpiente” alla necessità di innovazioni nella gestione delle imprese.

È presto per fare valutazioni definite; tuttavia, mi sembra di rilevare che le nuove norme non diano spazio adeguato a tutti gli aspetti di novità necessari per rendere le imprese sostenibili, in particolare per quanto riguarda la partecipazione degli stakeholder.

La cura degli obiettivi di sostenibilità con i relativi obblighi resta affidata agli amministratori della società e non si rilevano modifiche nell'assetto della governance che lo rendano più sensibile ai nuovi obiettivi di sostenibilità e aperto ai portatori degli interessi che li rappresentano. Né vengono raccolte le proposte di varia provenienza che prevedono nuovi obblighi del management utili a perseguire operativamente gli stessi obiettivi.

Sono convinto, come altri, che “sembra inverosimile che la trasformazione delle imprese nella direzione della sostenibilità sociale e ambientale possa avvenire senza modificare il suo assetto organizzativo e gestionale, senza cioè operare nel senso della democratizzazione della governance della impresa, dando spazio alla parte interna e esterna degli altri soggetti della trasformazione”⁵⁰.

4. Governance societaria e partecipazione

Proposte in questa direzione non mancano. Diverse voci della Business community mondiale hanno preso posizione per modificare la corporate governance al fine di promuovere obiettivi di sostenibilità, come risulta dalla *Purpose of a corporation* proposta dalla Business Roundtable negli US. Autorevoli esponenti del mondo accademico internazionale hanno firmato un *Corporate Governance for Sustainability statement*, che sostiene e specifica proposte contenute nell'*Action Plan on financing sustainable growth* della Commissione Europea⁵¹.

Le proposte del documento sono alquanto stringenti: prevedono obblighi in capo ai dirigenti e sui *boards* delle società di perseguire e attivare strategie di lungo termine orientate al rispetto di standard ambientali e sociali, con indicatori misurabili e monitorati nel tempo da comitati di esperti indipendenti, e con un *national regulation body* competente ad agire contro i responsabili aziendali che trasgrediscono tali obblighi.

Il documento sulla *sustainable company* sopra ricordato ritiene che ci siano motivi per ampliare la partecipazione dei lavoratori negli organismi societari, in quanto le loro sorti sono più dipendenti da quelle aziendali di quanto non sia per gli azionisti, e quindi i lavoratori hanno titolo di essere considerati come gli stakeholder principali della società⁵².

⁴⁹ Vedi *The sustainable company*, cit., spec. il saggio di S.Vitols, *What is the sustainable company*, p.23 ss.

⁵⁰ M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione*, cit., p. 693; e ID, *L'idea di impresa. Un dialogo con la giovane dottrina giuslavoristica*, in Biblioteca 20 Maggio, 1/2016, p. 134 ss., che parla di “zone di interesse comune”, non “superiore” fra l'interesse dei soci e di altri soggetti interessati alle sorti dei lavoratori. V. anche F. Denozza, *L'interesse sociale fra coordinamento e cooperazione*, in *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*, Giuffrè, 2010, p. 11; V. Speciale, *Impresa e transizione ecologica*, cit., p. 313, rileva che le prospettive della giusta transizione rimettono in campo interessi comuni alle parti aprendo spazi a nuove forme di partecipazione. Contratto e partecipazione, cit., p. 693.

⁵¹ European Commission, *Action 10*, March 2028.

⁵² Il documento menziona anche gli *European work council* quali strumenti partecipativi dei lavoratori da valorizzare, p. 23 ss.

Inoltre segnala che alcune società hanno valorizzato la partecipazione di altri gruppi di interesse con la costituzione di *stakeholder boards* in aziende prive delle forme di partecipazione organica previste dalla società europea.

Nel nostro ordinamento sono presenti, sia pure ancora in misura limitata, esempi di governance di impresa pluralistica : quelli stabiliti per accordo collettivo fra parti sociali ed enti locali in aree territoriali caratterizzate da forte vulnerabilità del tessuto socio economico e da tradizioni di relazioni sindacali partecipative⁵³; il programma inserito nel CCNL chimica e affini che prevede un modello di governance pluralistica del rischio sicurezza, salute e ambiente che coinvolge non solo lavoratori e loro rappresentanti ma anche portatori di interesse esterni all'impresa⁵⁴.

In realtà un coinvolgimento di stakeholder diversi, in primis enti locali e associazioni ambientaliste, può realizzarsi non solo attraverso la presenza negli organi delle società, di difficile praticabilità, ma anche con forme diverse di partecipazione esterna: ad es. tramite iniziative di consultazione pubblica organizzate su specifiche *issue* particolarmente sensibili e con gruppi stabili di consulenza e di monitoraggio in tema di sostenibilità riconosciuti dall'impresa⁵⁵.

Una sollecitazione a dare più spazio a tali forme partecipative viene dalle norme già citate degli art. 9 e 41 Cost., in quanto la finalizzazione delle attività di impresa a obiettivi di rilievo costituzionale come la salvaguardia dell'ambiente e il rispetto dei diritti umani fornisce una nuova legittimazione alla partecipazione sia dei lavoratori sia degli altri stakeholder, anche in forme più incisive e ulteriori rispetto ai tradizionali diritti di informazione e consultazione sindacali

La questione del coinvolgimento dei lavoratori è stata a lungo controversa nella fase di elaborazione delle nuove direttive europee. In una prima versione tale coinvolgimento era rimasto essenzialmente limitato ai doveri di trasparenza e di informazione, non sempre di consultazione⁵⁶. Sono stati gli emendamenti del Parlamento europeo e del Consiglio (1 giugno 2013) a integrare il testo, comprendendo fra gli *stakeholder* interessati alla partecipazione in tutte le azioni relative alla implementazione della *Due diligence*, categorie specifiche fra i quali i sindacati, le organizzazioni della società civile e in generale individui, gruppi e comunità i cui diritti o Interessi legittimi potrebbero essere colpiti dalle attività lesive delle imprese⁵⁷.

A questi diritti collettivi di partecipazione si aggiunge, in altre recenti normative europee, una serie di diritti dei singoli lavoratori di conoscere ed eventualmente contestare le decisioni delle imprese in materie sensibili: ad es. il regolamento europeo sulla privacy (2016/679 GDPR) sancisce il diritto individuale alla protezione dei dati personali, che comprende quello di essere adeguatamente informati sulle decisioni che li riguardano, di accedere e di rettificare i contenuti.

⁵³ Vedi L. Zoppoli, *Un nuovo diritto del lavoro sostenibile nei confini di un "Manifesto" tra politica e diritto*, in LDE, 2020/3, p. 12 ss.; e P. Tomassetti, *Ambiente di lavoro e di vita: fonti regolative e standard di prevenzione*, in RGL, 2021, p. 174 ss.

⁵⁴ Cfr. F. Grasso, *La tutela dell'ambiente interno ed esterno all'impresa, il fondamento giuridico e gli strumenti per una prevenzione integrata*, in Dir. Sic. Lav, 1/2024, p. 146.

⁵⁵ Forme simili di coinvolgimento dei cittadini sono sperimentate dalle amministrazioni pubbliche per decisioni di rilevanza generale come quelle applicative del PNRR: v. T. Treu, *PNRR, politiche pubbliche e partecipazione sociale*, in Lavoro Diritti Europa, n.1/2023, p. 1.

⁵⁶ Vedi le posizioni critiche di V. Brino, *La Due diligence europea: quali implicazioni per i diritti dei lavoratori*, in *Diritti umani e diritto internazionale*, www.rivisteweb.it/issn/1071-/issue/87017105; e anche T. Treu, *Diritto e politiche sociali dell'Unione europea dopo la conferenza sul futuro dell'Europa*, LD, 2023, p. 7 ss.

⁵⁷ Un analogo intervento del Parlamento si è verificato nel corso dell'iter di approvazione del regolamento europeo sulla Intelligenza Artificiale nella versione originaria non prevedeva alcun diritto, stabilendo che i rappresentanti dei lavoratori devono essere consultati prima della immissione in servizio e dell'utilizzo di un sistema di IA sul luogo di lavoro: cfr. L. Tebano, *Poteri datoriali e dati biometrici nel contesto dell'IA Act*, *Federalismi*, 18 ott. 2023, n. 25, p. 201; A. Alaimo, *Un regolamento sull'intelligenza artificiale dalla proposta della Commissione al testo approvato da Parlamento: ha ancora senso il pensiero pessimistico?* Ivi, p. 143 ss.

Nella direttiva riguardante le condizioni dei lavoratori su piattaforma (COM (2021), Testo approvato il 16.4.2024 dal Parlamento Europeo) si stabilisce che i lavoratori hanno diritto di conoscere i motivi delle decisioni prese dalla piattaforma che riguardano il loro rapporto e di richiederne il riesame, affinché siano prese in considerazione le proprie eventuali obiezioni e fornite risposte motivate.

Queste scelte segnalano la crescente attenzione del legislatore europeo, rilevata anche da Caruso, a dare rilievo alle aspettative individuali e alla iniziativa dei lavoratori, pure al di fuori e senza l'intervento sindacale.

Nel valorizzare la partecipazione diretta dei lavoratori Bruno non nega la importanza del ruolo della governance societaria, cioè di "chi comanda"⁵⁸.

Ma non ne affronta le implicazioni per le sorti della partecipazione dei lavoratori, osservando che modifiche istituzionali a questo livello non si traducono necessariamente in maggiori spazi alla libertà e al coinvolgimento delle persone. Se questo è vero, non ne viene però che la qualità e la composizione della governance non sia rilevante nel favorire o ostacolare le potenzialità della partecipazione.

Nel non considerare questi aspetti, Bruno manifesta il suo scetticismo circa la utilità di un approccio istituzionale ai problemi della partecipazione e in genere della qualità del lavoro e della vita in azienda.

È significativo al riguardo il suo apprezzamento per la via giapponese alla partecipazione dei lavoratori nelle imprese⁵⁹. In effetti le pratiche di quel paese sono in linea con le esigenze di miglioramento della efficienza del lavoro e di coinvolgimento delle persone nei processi di innovazione, ma non risultano prive di lati oscuri⁶⁰.

Anche le sue critiche alla cogestione tedesca sono emblematiche, ma secondo me solo in parte fondate. Occorrerebbe valutare complessivamente il sistema della partecipazione tedesca, che non comprende solo la partecipazione dei dirigenti sindacali negli organi societari, ma anche i poteri di codeterminazione dei lavoratori e di loro delegati riguardo alle principali decisioni del datore di lavoro riguardanti la gestione del rapporto di lavoro⁶¹.

Ed è significativo come la giurisprudenza di quel paese abbia ritenuto che la previsione di misure di protezione ambientale da parte dell'azienda rientrano fra i diritti di codeterminazione dei delegati aziendali ex art. 87 BGV⁶².

5. Prassi partecipative: sviluppo spontaneo e sostegno normativo

Alla relativizzazione della importanza della governance e degli aspetti istituzionali della partecipazione fa riscontro la convinzione di Bruno che nel nuovo *habitat* delle imprese, questa possa procedere sostenuta "dal reciproco riconoscimento e dalla fiducia" per la convergenza fra l'interesse aziendale a promuovere il coinvolgimento dei lavoratori a fini produttivistici e la "adesione consapevole di persone fidelizzate" a obiettivi comuni, ora arricchiti dagli orizzonti della sostenibilità⁶³.

⁵⁸ *Impresa partecipata*, cit., n. 5, p. 20 ss. e p. 28 ss.

⁵⁹ *Impresa partecipata*, cit., n. 3, p. 13 ss.

⁶⁰ Cfr. T. Treu, *Riflessioni sulle relazioni industriali giapponesi*, Il Mulino, n. 239, 1975, p. 464-479; R. Dore, *British Factory, Japanese Factory; The origins of national Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1992; e R. Dore, P. Sacco, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi*, Il mulino, 1990.

⁶¹ Vedi M. Weiss, *Workers' Participation in the Enterprise in Germany*, in A. Perulli, T. Treu (eds.) *Enterprise and Social Rights*, Wolter Kluwer, 2017, cap. 15, p. 293 ss.; e i miei rilievi in *Worker Participation in the Firm: Trends and Insights*, in *Enterprise and Social Rights*, cit., p. 271 ss.

⁶² Cfr. W. Daubler, *Protezione del clima e diritto del lavoro*, in DRLI, 2023, p. 525 ss.

⁶³ *Impresa partecipata*, cit., p. 18 e p. 32.

Si prospetta in definitiva una collaborazione non imposta *ex ante* ma risultante da prassi collaborative attivate dal basso; anche se Bruno riconosce, con una affermazione da chiarire meglio, che queste prassi andrebbero comunque “razionalizzate giuridicamente *ex post*”.

Da questa impostazione Caruso trae conseguenze importanti in ordine alla capacità di tali forme di collaborazione di contribuire non solo alla produzione di ricchezza ma, come si diceva sopra, anche a una sua più equa distribuzione fra gli *stakeholder* e al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità.

Altrettanto impegnative, anche se avanzate in via di ipotesi, sono le conseguenze in ordine al contenuto e alla causa del rapporto di lavoro. Il lavoratore, così situato e garantito dai diritti legali e contrattuali del nostro ordinamento, sarebbe in grado di determinare i contenuti (incompleti) del suo contratto in senso collaborativo⁶⁴.

6. Implicazioni per il contratto e il diritto del lavoro

Su queste conseguenze relative ai contratti di lavoro, abbiamo discusso a lungo durante la preparazione del nostro *Manifesto*, dove ho manifestato al riguardo non poche perplessità.

Continuo a non vedere come si possano giustificare modifiche nella causa del contratto di lavoro in senso collaborativo a fronte di semplici prassi partecipative, per quanto diffuse.

Inoltre, pur riconoscendo il valore e le potenzialità di crescita di tali prassi, specie nelle aziende innovative, mi domando se e in che misura esse possano consolidarsi senza qualche sostegno istituzionale: sia esso legislativo come ad es. quello che sancisce i diritti tedeschi di codeterminazione, sia anche solo contrattuale, come prospettato dal progetto della Cisl, sulla cui praticabilità nel presente stato di debolezza sindacale e contrattuale anche Bruno ha qualche dubbio.

I dubbi sulle possibilità di crescita “spontanea” della partecipazione sono particolarmente giustificati se riferiti alle imprese, ancora da noi prevalenti, dove i rapporti di lavoro si svolgono con modalità tradizionali in cui mancano le condizioni segnalate da Caruso favorevoli ai processi partecipativi.

In realtà la presenza di realtà diverse e spesso fortemente divaricate pone un problema generale al diritto del lavoro, quello di dare risposte ai nuovi lavori evoluti e insieme di prendersi cura del lavoro nelle aziende tradizionali⁶⁵.

Questo problema si presenta drammatizzato nel panorama globale, come testimoniano le difficoltà dell’OIL di approvare e far rispettare anche regole minime di *decent work*. Ma non può essere trascurato neppure dai nostri ordinamenti, sviluppati, eppure ancora pervasi da forti diseguaglianze; cosicché l’effettiva fruizione che questi diritti e partecipazioni resta preclusa ad ampi gruppi di lavoratori, spesso particolarmente bisognosi di protezione.

Resta da vedere se e in che misura le trasformazioni in atto, specie quelle indotte dalle due transizioni ecologica e digitale, influiranno sullo storico dualismo delle nostre strutture produttive, come di quelle sociali.

L’impatto delle tecnologie digitali e della intelligenza artificiale sarà fondamentale, ma non necessariamente predeterminato. C’è chi ricorda come a seconda dell’utilizzo che ne viene fatto queste possano avere sia

⁶⁴ *Impresa partecipata*, cit., p. 31.

⁶⁵ Cfr. M. Barbera, *Impresa, lavoro e non lavoro nell’economia digitale. Tra differenziazione e universalismo delle tutele*, in DLRI, 2018, p. 418 ss.

influenze negative sulla occupazione e sulle condizioni di lavoro, sia contribuire a creare nuove opportunità per la qualità del lavoro, ancora appena intuibili ⁶⁶.

⁶⁶ Vedi D. Acemoglu, S. Johnson, *Power and progress: one thousand year struggle over technologies and prosperity*, Public Affairs, 2023, spec. p. 383 ss.; David Autor, *Applying AI to rebuild middle class jobs*, Working Paper 32140, MIT National Bureau of Economic Research, February 2024.

Trasformazioni dell'impresa e centralità della persona nell'elaborazione di Bruno Caruso

Loredana Zappalà

Intitolare il convegno di oggi “Trasformazioni dell'impresa e diritto del lavoro” a partire dal pensiero di Bruno Caruso e in omaggio alla sua carriera di professore presso il Dipartimento di Giurisprudenza e maestro di una scuola dalle anime e dalle inclinazioni molto “variegata” ha dato vita a una sorta di esperimento sociale; non ci siamo ripartiti gli argomenti e in realtà nessuno di noi sapeva di cosa avrebbero parlato gli altri relatori, di quali profili della “trasformazione” dell'impresa si sarebbero occupati, rileggendo e confrontandosi con gli scritti di Bruno.

L'esperimento è stato tanto più interessante in quanto nella corposa produzione di Bruno, l'elemento della trasformazione dell'impresa e del diritto del lavoro è tema che, da sempre, ha catalizzato la sua attenzione portandolo a studiare l'evoluzione della materia nella prospettiva di una costante esigenza di confronto con la complessità, con la crisi del paradigma della materia, con la dissoluzione delle certezze “tipiche” del giurista del lavoro.

Un confronto costante con la complessità, che ha ereditato dall'insegnamento vivo di Massimo D'Antona, e che, nel tempo, ha riguardato l'analisi dei processi di globalizzazione, di europeizzazione del diritto del lavoro, della differenziazione prodotta dal federalismo, dalla pandemia e, da ultimo, dalle sfide della doppia transizione digitale e ambientale.

La sua capacità di vedere *oltre* il disorientamento e la crisi, la complessità della realtà non sempre riconducibile al conflitto binario di interessi nel mercato e nel rapporto di lavoro, nel tempo, lo ha portato a proporre letture reattive e ricostruttive sempre basate sulla consapevolezza della necessità di declinare il diritto del lavoro al plurale, vale a dire un diritto del lavoro caratterizzato da una profonda differenziazione dimensionale cui segue una necessaria differenziazione dei discorsi, delle tecniche di regolazione, del bilanciamento degli interessi.

La sua capacità di vedere *oltre* la crisi dello stato nazione, della grande fabbrica e della stagione della piena occupazione, in uno con il suo innato spirito reattivo, fra le tante possibili suggestioni, lo ha nel tempo portato a intravedere:

- le positive dinamiche dell'ibridazione di nuovi modelli regolativi multilivello *oltre* la globalizzazione e *oltre* la crisi della norma inderogabile;
- nuovi spazi di declinazione sociale del principio di sussidiarietà *oltre* il federalismo;
- le potenzialità della flessibilità mite *oltre* la mera logica della deregolamentazione *tout court*;
- la centralità della persona e di tutele universalistiche *oltre* la crisi della fattispecie lavoro subordinato;
- la valorizzazione delle *capability* *oltre* che nel rapporto, anche nel mercato del lavoro;
- la rilevanza del lavoro cognitivo eseguibile in modalità agile, *oltre* lo tsunami pandemico e la crisi dei tempi e dei luoghi di lavoro;
- la prospettiva della sostenibilità, *oltre* la narrazione asfittica di una inesorabile crisi dei valori.

In questo suo costante guardare *oltre*, dentro la complessità e dentro i cambiamenti, emerge negli scritti di Bruno la necessità sempre impellente di non restare imbrigliato in quella che lui stesso ha definito come una

“trappola epistemica”, fondata su una logica protettiva ciecamente universalistica della disciplina nata per bilanciare lo squilibrio contrattuale e sul presupposto del conflitto binario di interessi che sta alla base del paradigma della disciplina come declinata sul versante del rapporto individuale e del diritto sindacale.

Il suo guardare *oltre*, a volte, è stato talmente pervasivo da dare l'impressione di tralasciare la funzione protettiva classica del diritto del lavoro che pure continua ad esistere.

Eppure, come emerge dallo scritto a quattro mani sul diritto del lavoro “tridimensionale”, vale a dire analizzato attraverso i diversi *workplace* oggi trasversalmente pervasi dalle tecnologie, nel suo pensiero è chiara la consapevolezza di come il dna del diritto del lavoro “più tradizionale”, la tecnica della inderogabilità e gli strumenti di lotta classici come il conflitto e la rivendicazione sindacale in funzione acquisitiva e protettiva, non solo non scompaiono ma, in alcuni contesti come per esempio nei settori della logistica o anche (seppur con i necessari adattamenti derivanti dalla smaterializzazione dei luoghi di lavoro e dalla stessa figura datoriale) nel mondo della piattaforme, restano da considerare fondamentali per garantire condizioni lavorative dignitose alla persona che lavora.

Nel suo guardare *oltre*, però, il suo interesse scientifico è stato sempre più magneticamente polarizzato da un diverso modello di impresa che pure esiste e che, nella sua prospettiva di studioso del cambiamento, deve essere elevato a modello magnete di un nuovo paradigma di diritto del lavoro della sostenibilità, che non sostituisce la funzione tradizionale della materia, colorandola piuttosto di nuove capacità di regolazione di ulteriore modello di intendere l'impresa, la persona che lavora e il sindacato.

Progressivamente nel suo approccio, in una sorta di effetto sineddoche, l'impresa, il sindacato, il contratto di lavoro e il diritto del lavoro complessivamente inteso, vengono sempre di più riletti nella prospettiva del modello magnete: l'impresa integrale, sostenibile, che mette al centro le persone, la loro creatività, che produce oltre che profitto valore e che, progressivamente, è capace di trasformarsi in una impresa partecipata, in una vera e propria impresa comunità ispirata alla concreta utopia di Adriano Olivetti.

A questo punto, la trasformazione di Bruno in un giurista olivettiano è completa, non utopica, bensì agganciata a fenomeni e prassi reali, come dimostra l'esperienza delle *benefit corporation*, ove il rapporto tra scopo sociale ESG e cambiamento organizzativo con coinvolgimento dei lavoratori in veste di *stakeholders* dovrebbe essere in qualche modo formalizzato e strutturato.

L'impresa partecipata, come ci dice Bruno, suggerisce un diverso approccio al tema della partecipazione dal basso, anche non istituzionale.

Suggerisce nuove strategie manageriali ispirate a forme di *humanistic management* e all'approccio alle *capability*: si tratta di strategie talmente introitate nel DNA del modello di impresa integrale, rispetto al quale, in fondo, strumenti di regolazione *hard* non strettamente lavoristici come la proposta di direttiva sulla *due diligence* o, in fondo, la stessa strumentazione sulla rendicontazione societaria di sostenibilità scolorano al ruolo di strumenti della *governance* societaria che, tutt'al più fotografano gli effetti di un paradigma che già è alla base del patto sociale dell'impresa comunità.

Eppure è proprio il modello magnete dell'impresa integrale/partecipata/comunità che più dovrebbe e potrebbe svolgere un ruolo significativo nel trasformare percorsi di *reporting* in veri e propri momenti procedurali, esportabili anche in altri contesti organizzativi, in cui riflettere sullo stato di salute sociale dell'impresa e di responsabilizzazione degli amministratori.

L'impresa partecipata suggerisce inoltre una rivalutazione dell'autonomia individuale nel solco dell'insegnamento d'antoniano, che per esempio lascia spazio ad accordi individuali di *smart working*,

altamente flessibili e personalizzati, che implicano auto responsabilità con riguardo ai risultati; ma anche a un ruolo adattivo dell'autonomia collettiva che, per esempio, in materia di flessibilità funzionale, potrebbe svolgere un innovativo compito di ripensamento del sistema degli inquadramenti in grado di bilanciare una maggiore flessibilità delle "bande professionali larghe" con un vero e proprio diritto alla formazione permanente.

Nella logica di convinto giurista olivettiano, il modello magnete dell'impresa integrale/partecipata probabilmente ha l'effetto di far scolorare la rilevanza e il possibile ruolo delle forme di partecipazione tradizionale del sindacato, anche con modalità nuove: si pensi a tutto il tema dei nuovi diritti sindacali in materia di trasparenza dell'utilizzo dei sistemi decisionali automatizzati e al possibile ruolo del sindacato nei processi di gestione algoritmica del lavoro, per esempio nella valutazione *risk-based* del trattamento automatizzato dei dati e nei casi di utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio, che – sempre di più – richiedono un possibile intervento sindacale sia a monte, nella valutazione di impatto, sia a valle, nella verifica della sussistenza del controllo umano, nelle richieste di spiegazione e di riesame delle decisioni automatizzate.

Si tratta di rischi insiti nell'utilizzo di sistemi di controllo e di gestione automatizzati cui non sfugge, nonostante tutto, il modello magnete di impresa integrale e che, anzi, proprio nella logica della fiducia e del reciproco riconoscimento potrebbe inaugurare prassi virtuose di coinvolgimento sindacale esportabili dagli stessi soggetti collettivi anche in contesti in cui permane il "tradizionale" conflitto di interessi.

Tanti potrebbero essere, in sintesi, gli spunti di come l'impresa integrale/partecipata di cui ci parla Bruno giurista olivettiano potrebbe fungere da modello magnete in grado di ispirare, anche da un punto di vista regolativo, un efficace funzionamento degli arnesi giuslavoristici più tradizionali (quali la regolazione inderogabile e la contrattazione collettiva) applicabili agli altri complessi luoghi di lavoro lontani dall'aver introitato il paradigma della sostenibilità.

Da un diverso punto di vista, e mi avvio a chiudere, mi pare che uno degli aspetti più dirimenti, ma anche più problematici, nella ricostruzione del modello lavoristico di impresa partecipata di cui ci parla Bruno sia quello riguardante il contratto di lavoro.

Contratto di lavoro che, come ci dice Bruno da tempo, diviene sempre più collaborativo, relazionale, fiduciario.

Nell'ambito della eterna *querelle* sull'ampliamento/ossificazione degli obblighi del prestatore di lavoro che dal secolo scorso è arrivato ai giorni nostri, il contratto collaborativo/relazionale di cui ci parla Bruno non è solo un contratto di durata che necessita di flessibilizzare gli obblighi delle parti al fine di assicurare la gestione dei rischi e degli squilibri contrattuali che, fisiologicamente, nel tempo, potrebbero caratterizzare le singole prestazioni da rendere.

Il contratto collaborativo di cui ci parla Bruno non si limita a rimarcare la centralità della fiduciarità reciproca, ma si spinge – anche attraverso una lettura costituzionalistica della collaborazione – a introitare nella logica contrattuale elementi psicologici tali da rendere l'oggetto dello scambio non solo indeterminato, ma anche aprioristicamente indeterminabile.

Il vero fatto è che Bruno, da a-contrattualista qual è, come lo era Massimo D'Antona, scrive "contratto", ma guarda solo al rapporto, riferendosi allo *status* di collaborazione e di fiducia reciproca all'interno di un modello di impresa che è sempre più comunità.

Una impresa comunità dalla cui appartenenza discende una sorta di *status* di partecipazione e di collaborazione, di reciproco riconoscimento e di diritti universali che non hanno la necessità di transitare dal contratto di lavoro, quale contratto di scambio.

Forse, coerentemente con la concreta utopia olivettiana, l'impresa comunità non ha bisogno del contratto di lavoro che rischia di irrigidire i comportamenti delle parti.

Da convinta contrattualista, credo invece che la lettura e l'intuizione di Bruno sulla centralità del modello magnete di impresa integrale, che esalta gli elementi della collaborazione e della fiducia reciproca, meriti di essere analizzato anche nella prospettiva di una rilettura complessiva degli obblighi contrattuali (soprattutto dell'obbligo di obbedienza) e dei conseguenti poteri datoriali. Una rilettura che, nella descritta logica cooperativa, dovrebbe portare a un riassetto contrattuale funzionale non solo ad allargare l'area del debito del prestatore di lavoro, ma – come in un sistema di vasi comunicanti – anche a una ridimensionamento del potere direttivo, disciplinare e di controllo datoriale, a una valorizzazione dell'operatività di strumenti "classici" quali le clausole generali, in primo luogo la buona fede oggettiva, quale criterio per valutare l'estensione dell'area del debito del prestatore di lavoro, ma anche in funzione di governo della discrezionalità e di limite-controllo dei poteri che il creditore della prestazione, ivi compresa l'impresa integrale di ispirazione olivettiana, esercita nell'ambito delle prerogative che gli sono riconosciute dal contratto di lavoro.

Come ci insegna Bruno, nell'impresa partecipata i diritti universali della persona non hanno la necessità di transitare dal contratto, ma – oltre la prospettiva della sineddoche impresa integrata – il diritto del lavoro ha ancora bisogno del contratto come luogo in cui si definiscono i termini dello scambio; perché è lì che la funzione collaborativa e cooperativa, la fiducia e il reciproco riconoscimento possono e devono essere modulati con un necessario ridimensionamento degli altri obblighi discendenti dal contratto di lavoro stesso. Il contratto non garantisce la fiducia. Ma la fiducia serve al contratto per funzionare, anche nella prospettiva di una sostenibilità esportabile oltre le mura, sempre più virtuali, dell'impresa partecipata che ha così appassionatamente ispirato gli scritti di Bruno Caruso.

Bruno è stato un grande maestro e, come allievi, avremo bisogno della sua guida e della sua presenza costante ancora a lungo.

Grazie Bruno.

Il lato oscuro delle trasformazioni del lavoro. In dialogo con Bruno Caruso su lavoro povero e insufficienza salariale

Veronica Papa

1. È con grande piacere che intervengo a valle di questa giornata di dialogo con il Professore.

Per motivi anagrafici/generazionali non riesco a collocarmi lungo un filone aneddotico, che pure secondo me in queste occasioni è uno dei più interessanti; il mio approdo all'università è avvenuto in una fase in cui la gran parte delle innovazioni menzionate stamattina erano ampiamente acquisite; portando con sé, in alcuni casi, la necessità di lavorare, per aggiornarle e preservarle; ma soprattutto, lo dico con un certo pudore, ma penso che quella di oggi sia una buona occasione per manifestarlo, l'orgoglio per l'appartenenza alla scuola fondata dal professore.

Non mi sottraggo comunque da una forma di personalizzazione dell'intervento, sperando di non cadere – come può succedere ogni qualvolta si discetti di rapporti tra maestri e allievi- in banalità, luoghi comuni, eccessi retorici. Ci provo.

Proseguendo idealmente lungo la linea inaugurata stamattina da Giancarlo Ricci, vorrei io sviluppare qualche riflessione, partendo da due parole chiave ovviamente interconnesse, che sono: pluralismo e dissenso.

Parto, in ordine inverso, dalla seconda, ossia dal dissenso, che è una delle possibili chiavi di lettura di parte della mia dialettica scientifica con il prof. Caruso, inteso ovviamente come maestro e caposcuola.

Ammetto che il riferimento al dissenso mi serve a sublimare vivaci, a volte taglienti e sarcastiche o ironiche (in alcuni casi persino divertenti, soprattutto per lui) interlocuzioni con il professore, a margine di alcuni miei interventi o scelte su argomenti di mie ricerche (talvolta, qui lo cito, sorridendo "eccessivamente pauperistiche").

Ogni tanto, peraltro, nel formulare le sue osservazioni, gli sarà sembrato che io guardassi il dito mentre lui indicava la luna. In verità spesso vedevo pure io la luna ma non il lato chiaro, che indicava lui, ma quello oscuro (che tendo più a vedere io); questo accade ad esempio, come dirò tra un momento, sul tema delle trasformazioni del lavoro.

E tuttavia vale la pena di sottolineare che la dialettica scientifica che si è creata nel corso degli anni non penso abbia scalfito il rapporto con il professore né il fatto che io possa, spero anche dopo questo intervento, annoverarmi tra i suoi allievi/e e dunque tra i componenti della scuola catanese.

Il che mi pare sintomo di un aspetto molto importante del magistero scientifico del prof. Caruso, che è, appunto, il pluralismo.

In un alternarsi di accordi (perché ovviamente ci sono pure quelli) e disaccordi, c'è una eterogeneità di vedute che talvolta attinge ai punti di partenza, altre volte a quelli di arrivo delle riflessioni, ma sempre con il valore aggiunto che questo scambio dialettico può avere (ed ha avuto, per quanto mi riguarda, nelle fasi da ricercatrice in formazione, ma ce l'ha ancora e costantemente) per la non-autoreferenzialità e non mono-dimensionalità dei lavori di ricerca.

Il dissenso invero è una chiave di lettura che pure ben si attaglia alla più generale inclinazione, forse non solo scientifica, del professore, che potrei definire una attitudine antimaggioritaria (non necessariamente elitaria, ma di certo non conformista); riassumibile morettianamente nell'immagine del trovarsi a proprio «agio e d'accordo sempre con una minoranza» e non con «la maggioranza delle persone».

2. Risulta ovviamente impossibile nel breve arco di un Convegno dialogare con l'insieme delle sue pubblicazioni sia per la infrequente ed estrema varietà dei contenuti sia per la temibile entità numerica dei suoi lavori scientifici [mal contati, da un controllo che ho fatto sul catalogo Iris e menzionando solo quelli in volume o rivista scientifica, non contando dunque gli innumerevoli contributi non registrabili sul portale, siamo finora a circa 210].

Provo allora a riconnettermi, seguendo un criterio di immediatezza cronologica e contiguità contenutistica, con il tema delle trasformazioni del lavoro.

Con l'avvertenza però che accennerò a questo tema nella prospettiva, per me di massimo interesse, del lavoro povero, anche come punto di osservazione privilegiato del tema delle trasformazioni del lavoro.

E invero di lavoro povero anche il prof. si è occupato di recente nel capitolo introduttivo del volume del Mulino, da lui curato e in corso di pubblicazione, seppure analizzando il tema prevalentemente (anche in ragione della distribuzione degli argomenti interna al volume) dal punto di vista di un approccio anti-dicotomico e nella prospettiva del diritto rimediale).

3. Perché riconnetto il tema delle trasformazioni del lavoro a quello del lavoro povero?

Nell'orizzonte analitico delle trasformazioni del lavoro si iscrive la questione dei mutamenti dell'impresa, del lavoro cognitivo e dell'impresa partecipata; temi di cui il prof. si è più volte occupato nei contributi più recenti e con cui si sono confrontati altre relatrici e relatori anche nel corso di questo incontro.

In questo contesto però, come pure ha scritto nel libro de il Mulino, se è vero che le trasformazioni del lavoro rendono «più articolata la funzione del diritto del lavoro», è altrettanto vero che non viene «meno la sua funzione genetica di protezione del lavoro povero e vulnerabile»⁶⁷.

Anzi, dal mio punto di vista, acquista una rinnovata e urgente centralità.

Ricordo, infatti, che nel contesto delle trasformazioni del lavoro si incasella anche la questione della polarizzazione di gran parte dei «nuovi lavori» nel settore terziario e dei servizi, laddove si rinvengono ampie sacche di lavoro povero, oltre a nuove forme di sfruttamento e alienazione del lavoro.

Insomma, il tema delle trasformazioni può riguardare, oltre che l'impresa e l'ampliamento del catalogo dei suoi fini sociali in una ottica di sostenibilità (tema di cui si è occupato di recente il prof., in un working paper su *Impresa partecipata e contratto di lavoro*)⁶⁸ più in generale il lavoro e il suo mercato, amplificando le disuguaglianze esistenti e creandone di nuove.

Su scala globale, si assiste alla diffusione di nuove, ma in realtà premoderne, «patologie del lavoro»⁶⁹, che possono giungere fino a ciò che alcuni documenti OIL definiscono forme di lavoro inaccettabile, laddove si verifica la violazione anche dei canoni giuslavoristici più elementari e lo sfruttamento diviene, potremmo dire, parte coesistente delle fattispecie.

⁶⁷ B. CARUSO, *Il lavoro al plurale e la protezione rimediale*, in B. CARUSO (a cura di), *Il lavoro povero «sans phrase». Oltre la fattispecie*, il Mulino, 2024, p. 41.

⁶⁸ B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in WP C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT – 484/2024.

⁶⁹ R. JAEGGI, *Nuovi lavori, nuove alienazioni*, Castelvecchi, 2020.

Ma si assiste pure, spostando lo sguardo dal livello globale a quello nazionale, alla crescita della povertà lavorativa e alla deflagrazione di una nuova questione salariale.

È di qualche giorno fa la pubblicazione del rapporto Istat che certifica livelli di povertà assoluti mai toccati negli ultimi 10 anni (9,8% della popolazione, circa 5, 7 milioni di persone)⁷⁰ e, guardando anche agli ultimi dati Eurostat, percentuali di povertà lavorativa del 11,5% (oltre 3 punti al di sopra della media europea).

Sappiamo peraltro che si tratta di dati relativi e, per la povertà lavorativa, che si misura su base familiare ed esclude le forme più precarie e discontinue di lavoro, anche parziali e incapaci di rilevare l'effettivo numero di persone che non ricavano, individualmente, un salario sufficiente dalle proprie prestazioni di lavoro.

In ogni caso, senza voler entrare nella poco commendevole querelle sui numeri del lavoro povero, che, come detto, dipende dall'adozione di una data tecnica di misurazione, il dato è ancora più significativo se si vanno a guardare la perdita di valore in termini salariali reali e le percentuali di lavoro a basso salario (in particolare con basse retribuzioni annuali) che il rapporto Istat colloca intorno ai 4,4 milioni di lavoratori.

Ecco, comunque la si voglia misurare, la questione del lavoro povero, inteso nella sua più limitata declinazione individuale di lavoro a basso salario (e dunque di mera insufficienza retributiva) può riguardarsi in connessione con il principio di effettività, formulando la, forse ovvia, notazione che i dati sul lavoro povero nel nostro ordinamento possono essere assunti quale plastica dimostrazione della ineffettività sopravvenuta del vigente sistema di garanzia salariale, potendosi dunque proporre il principio di effettività come categoria euristica e valutativa nell'approccio al tema del lavoro a basso salario.

Da questo punto di vista, il riferimento all'effettività – peraltro imposto dall'art. 1 della direttiva su salari minimi adeguati – conduce alla presa d'atto dell'arrivo a un punto di non ritorno del percorso di astensionismo legislativo in materia salariale (e, al contempo, sindacale) e implica anche l'invocazione di un accrescimento del tasso di legificazione in materia salariale (oltre che rappresentativo-negoziale).

Qui formulo un cauto e dubitativo *disclaimer*: è possibile che non vi sia una uniformità di vedute con il professore (e sono certa che non mancheranno future occasioni di confronto).

Ma vorrei chiudere ricordando, come ha fatto di recente Zagrebelsky (in un volume significativamente intitolato *Mai più senza maestri*)⁷¹, che, in tempi della democrazia acritica, un Maestro «non è colui che spazza via i dubbi e diffonde certezze» ma colui che combatte le certezze, «seminando dubbi», stimolando una situazione di dubbio euristico, che, lungi dall'essere paralizzante (come avviene per il dubbio scettico), risulta invece, per così dire, “sollecitante” di nuove riflessioni o prospettive.

Mi sento di poter sottoscrivere questa affermazione, ringraziando, con sobria, ma profonda, gratitudine il professore per aver smontato certezze finora, con la consapevolezza che continuerà a instillare dubbi euristici, non scettici, anche nel prossimo futuro. Grazie Professore.

⁷⁰ ISTAT, *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*, <https://www.istat.it/it/archivio/296796>

⁷¹ G. ZAGREBELSKY, *Mai più senza maestri*, il Mulino, 2022.

L'Impresa partecipata: conversando con gli amici davanti al "caminetto" della facoltà di giurisprudenza di Catania

Bruno Caruso

Mi sono riservato uno spazio limitato e per iscritto, dato il contesto e l'occasione, per dialogare sul tema dell'impresa partecipata e per riflettere sugli spunti e gli stimoli che sono pervenuti nel corso della parte tematica del convegno. Rinvio a un saggio, ancora in corso di elaborazione, per riflessioni più strutturate e approfondite sui punti che andrò a toccare in questo breve scritto.

Dico subito che i rilievi alle tesi sostenute nel saggio sull'impresa partecipata⁷², sono tutti di pregio e meritevoli di massima considerazione. Essi sono riassumibili- sperando di non trascurare importanti passaggi- nella sottovalutazione della partecipazione istituzionale (che presuppone regole ed istituti giuridici laburisti); e nella forse eccessiva sopravvalutazione della partecipazione organizzativa, c.d. dal basso (evidenziata e studiata soprattutto dai sociologi del lavoro) (Alaimo, Treu). In secondo luogo, nel fatto che la prospettiva della partecipazione organizzativa, pur importante, finirebbe, nella prospettiva prescelta, per obliterare la questione del potere o, come si dice oggi in gergo anglosassone, del *command and control* nell'impresa (Alaimo, Barbera, Treu): il problema, cioè, di chi comanda e quale sia in questa prospettiva il ruolo e la funzione del lavoro nella governance dell'impresa, e che tale dimensione del potere verrebbe, invece, certamente rivalutata rimettendo al centro della riflessione e della proposta regolativa l'impresa come monade democratica; onde la valorizzazione di una rinnovata funzione, se non missione, politica della stessa (Barbera). E inoltre, che non esistono ancor oggi le condizioni, se mai esisteranno nella formazione sociale capitalistica, per poter prefigurare una metamorfosi della causa del contratto di lavoro in senso fiduciario o cooperativo (Treu, se non ho inteso male anche Sciarra). Soprattutto se si sostiene, come ho fatto in un altro intervento⁷³, come sia prioritaria la vocazione dell'impresa al profitto e alla remunerazione del capitale investito dagli shareholder (Barbera). E inoltre che l'impresa comunità come la descrivo nel saggio, ispirandomi a Adriano Olivetti, è un'idea circolare di cui non è chiara l'origine e, in quanto tale, più cerebrale che reale, e in sostanza, come dicono gli inglesi un wishful thinking, più un desiderio o una speranza che una realtà (sempre Barbera). Infine, il rischio di sineddoche, di scambiare cioè la parte con il tutto, nel presentare i modelli collaborativi più avanzati nelle imprese tecnologicamente all'avanguardia, come una tendenza generale o un viatico di un paradigma giuslavoristico collaborativo e non più conflittuale, la cui accettazione maggioritaria nel mondo variegato dell'impresa è tutto da dimostrare (Lo Faro, ma sul punto le osservazioni di Zappalà); ovvero- che è un modo diverso di porre lo stesso rilievo- un certo eccesso di illuminismo della prospettiva assunta o il rischio di cadere nell'utopismo olivettiano recuperato dal '900 e rilanciato nel nuovo secolo (De Luca Tamajo).

Con riguardo a tali osservazioni, tutte ben motivate e non prive di fondamento, più che replicare vorrei confrontarmi con esse limitandomi ad aggiungere qualcosa come mero contributo al dibattito.

⁷² In particolare, gli interventi di seguito pubblicati che hanno preso spunto dal saggio B. Caruso, *L'impresa partecipata e contratto di lavoro*, WP M. D'Antona, IT, 484/2024;

⁷³ B. Caruso, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione "moderna"*, in LD, 4/2023, p. 713

Vorrei iniziare col dire che, in effetti, concordo sul fatto che la partecipazione organizzativa possa meglio germogliare laddove la partecipazione istituzionale ha piantato radici più profonde e solide⁷⁴; lo confermano le ricerche comparate. Onde i due modelli non sono strutturalmente antitetici ma possono essere, storicamente e fattualmente, complementari e addirittura potrebbero essere riconosciuti obbligatori per legge con riguardo ad alcuni modelli legali di società (per esempio l'impresa sociale o l'impresa benefit⁷⁵). Sostengo, tuttavia che uno degli effetti di presbiopia degli studi giuslavoristici sulla partecipazione è di aver trascurato eccessivamente la partecipazione organizzativa (e gli effetti che ne promano sul contratto di lavoro, con l'unica ma poi non coltivata intuizione di Marcello Pedrazzoli) per guardare con giustificata maggiore attenzione alla seconda, quella di tipo istituzionale e relative tassonomie: in altre parole di aver guardato troppo alla foresta della partecipazione istituzionale trascurando l'albero della partecipazione organizzativa che oggi - più di ieri quando già se ne parlava a proposito del modello giapponese - assume un valore strutturale di cambiamento olistico, direi quasi esistenziale, dell'impresa e non solo della sua organizzazione del lavoro. Credo comunque, in ciò concordando con Silvana Sciarra, che non sia solo un fatto di nostalgia rimarcare il ruolo e la funzione della contrattazione collettiva dinamica - quella attenta anche a definire istituzioni stabili di governo bilaterale - e, riconsiderando quel metodo negoziale, prestare attenzione a istituti generativi e per molti versi funzionali come i CAE.

Ho poi, forse con poca chiarezza, sostenuto - ma contavo sulla forza suggestiva del titolo - che parlare di *partecipazione nell'impresa*, significa assumere un punto di vista comunque *esterno*: l'impresa, sostanzialmente passiva, come un spazio di conquista da parte del lavoro, onde la questione primaria del potere; mentre assumere la diversa prospettiva della *impresa partecipata* implica riconoscere anche all'impresa (e ai suoi plurimi protagonisti: i diversi tipi di azionisti, gli amministratori, i manager e i lavoratori direttamente coinvolti, *uti singoli* e nei *team* di lavoro) un autonomo ruolo che si arricchisce e diventa più complesso, in primo luogo, nell'incontro interattivo anche con i rappresentanti istituzionali del lavoro, ma poi anche con altri portatori di interessi contrattualizzati o non contrattualizzati, in ciò assumendo una nozione molto ampia di stakeholder⁷⁶.

Che poi il modello giapponese, nella versione di Sergio Marchionne alla Fiat, possa essere considerato una "comunità morale", come rileva Marzia, che non debba essere imposta a lavoratori recalcitranti in nome del principio, altrettanto morale, di libertà, mi lascia qualche dubbio.

L'adesione morale dei lavoratori a un modello organizzativo non è ovviamente né un obbligo morale, né tantomeno giuridico. Ma il problema è che un modello organizzativo proposto dai manager alle varie componenti della constituency dell'impresa, non è un programma politico sui cui chiedere consenso o adesione morale.

⁷⁴ In effetti la posizione è espressa pure nel saggio oggetto di riflessione (p. 13 e nota 41) ma, ammetto, non con particolare enfasi.

⁷⁵ Si veda la normativa sulla impresa sociale: articolo 11 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112 e le linee guida adottate tramite il decreto ministeriale 7 settembre 2021. Circola pure la proposta di modificare la normativa sulle c.c. Società Benefit (l. n. 208/2015 commi 376-384 art. 1) imponendo la partecipazione e/o la consultazione dei lavoratori, considerati nel testo attuale come meri portatori di interessi, insieme ad altri: clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile. La normativa vigente è orientata più sullo scopo che sulla struttura societaria.

⁷⁶ Per un quadro sinottico complesso e completo degli stakeholder (interni ed esterni) rilevanti negli statuti delle principali società dei diversi stati degli Usa rinvio all'ormai celeberrimo saggio di L.A. Bebchuk e R. Tallarita *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, Cornell Law Review, 2020, vol. 106, p. 117 table 1. La tripartizione canonica degli stakeholder è quella presentata da M. Libertini, *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, Riv. delle Società, 2009, nt. 28: i. soggetti che hanno realizzato investimenti propri - e ne corrono i relativi rischi - per entrare in contatto con l'impresa (per esempio: subfornitori, lavoratori che hanno acquisito una preparazione professionale ad hoc, consumatori che si sono vincolati per un certo periodo di tempo all'uso di un certo prodotto, etc.); ii. soggetti che, pur non avendo realizzato investimenti propri e funzionali all'attività dell'impresa principale, subiscono externalità positive o negative a seconda delle scelte gestionali che l'impresa principale realizza; iii. soggetti che hanno solo un interesse indiretto, che può essere anche solo di ordine morale, in relazione alle scelte gestionali dell'impresa.

Per cui il modello Toyota in quanto tale, essendo un modello produttivo aziendale, non si ispira ad alcun canone etico di democrazia politica e non richiede il consenso o l'adesione morale di coloro chiamati ad implementarlo; e tuttavia propone una organizzazione del lavoro in cui la partecipazione tecnica-organizzativa del lavoratore chiamato a spendersi, emotivamente oltre che cognitivamente, costituisce un elemento distintivo rispetto al modello fordista in cui si richiedeva solo una adesione passiva e in cui il lavoratore restava fundamentalmente estraneo, alienato. Credo tutto ciò costituisca un bel passo in avanti con riguardo alla qualità del lavoro e anche rispetto alla possibilità di creare una comunità di senso anche nel lavoro. Tutto qui.

L'impresa partecipata, per altro, richiama circolarmente la partecipazione organizzativa che rimette al centro, ma dal basso, la funzione essenziale e strategica del lavoro, oggi, nell'impresa tecnologicamente avanzata; funzione invece relativizzata nella dimensione "politica" dell'impresa e nell'approccio istituzionale alla partecipazione; onde si spiega la citazione di Adriano Olivetti nell'esergo del saggio e le critiche che ho ricevuto per essa⁷⁷.

Questo implica per noi giuslavoristi che diventa opportuno confrontarsi, più direttamente di quanto si sia fatto sino a ora, con la teoria dell'impresa⁷⁸ e le diverse sue varianti (contrattualista, istituzionalista nelle versioni manageriali o corporative) ognuna della quali finirebbe per avere implicazioni diverse per la narrazione e lo stesso lessico giuslavorista. Ma non è detto che sia obbligatorio o necessario; si tratta di una mera proposta euristica.

Qualora, tuttavia, si decidesse di assumere questa prospettiva, sarebbe probabilmente consequenziale incominciare a considerare l'impresa, nella forma giuridica della società anonima⁷⁹, non come un moloch statico, che si contrappone o, al più, si giustappone inerte alle dinamiche di regolazione del rapporto di lavoro; bensì come soggetto autonomo, le cui endogene dinamiche, istituzionali e funzionali, possono condizionare un certo modello di relazioni di lavoro, anziché un altro (sia a livello individuale sia collettivo). In tale prospettiva il problema della partecipazione del lavoro non retrocede nell'agenda delle ricerche e delle proposte legislative (il progetto Cisl ha indubbiamente rivitalizzato, anche politicamente il tema) ma andrebbe riconsiderato sotto una luce diversa, certamente più plurale nei discorsi e articolato nelle proposte. Voglio semplicemente affermare che è la questione dell'impresa, e della regolamentazione che la riguarda - in sé considerata, e a prescindere dalla partecipazione del lavoro - che diventa centrale e forse prioritaria, oggi, sia in termini di *regulation*, sia in termini latamente politici.

Mi pare corretto suffragare tale invito con un esempio tratto dal dibattito attuale: il gran discutere che si fa, anche nella dottrina giuslavorista, sulla direttiva *due diligence*⁸⁰ approvata dal Consiglio il 24 maggio, dopo un travagliato iter - soprattutto nell'ultimo miglio della approvazione da parte del Consiglio dell'UE - e si potrebbe

⁷⁷ L'addebito di Marzia alla citazione Olivettiana, se non ho inteso male, è di aver riproposto, così come in tutto lo scritto, una sorta di ontologica visione gerarchica dell'impresa con una divisione strutturale tra i compiti di comando e quelli produttivi, negando in tal modo in radice una lettura politica del ruolo dell'impresa (democratizzata). Tale addebito, a mio avviso, non coglie quel che intendevo attribuire alla citazione di Adriano Olivetti: non una ontologica giustificazione del *command and control* come criterio di gestione aziendale, ma la valorizzazione e la centralità rispettiva, ma nei diversi ruoli, tra manager, direttori e lavoratori intelligenti e produttivi (resi tali anche attraverso la formazione di alta qualità): è questa una chiave fondamentale di lettura, che ha fortemente influenzato le mie riflessioni sull'impresa partecipata.

⁷⁸ Per una incisiva ricostruzione, anche in chiave storica e comparata, M. Libertini, *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, *Contratto e impresa*, 2023/1 pp. 54 ss.

⁷⁹ Se si esclude l'impresa cooperativa (a parte i casi del lavoro e dell'impresa agricola o del lavoro nautico considerati in primo luogo come rapporti di lavoro speciali e non dal punto di vista della specialità del datore di lavoro) e il lavoro pubblico, l'impresa è stata considerata, negli studi lavoristici, un unicum a prescindere dalla sua forma giuridica. Qualche attenzione è stata dedicata alla piccola impresa (Biagi, più di recente Orsolini) ma sempre in ragione dei suoi riflessi sulla regolamentazione del rapporto di lavoro e dei suoi istituti.

⁸⁰ Con la solita sintesi brillante e chiara, i contenuti salienti valutati da T. Treu, *Impresa sostenibile: implicazioni per il diritto del lavoro* WP CSDLLE "Massimo D'Antona".IT – 483/2024. Ampilissimo ovviamente il dibattito nella dottrina giuscommercialista si rinvia al saggio di prossima pubblicazione.

dire al fotofinish poco prima delle elezioni del giugno 2024⁸¹. Nello scritto, da cui prendono spunto queste note, tendo non a sottovalutare questa direttiva, come invece ho probabilmente dato impressione; nel saggio mi limito ad affermare che essa contiene implicazioni ridotte sulla partecipazione sindacale di tipo istituzionale, a meno che- e questo è pure legittimo- si assuma un ampio concetto di partecipazione, includendovi anche il diritto all'informazione e la consultazione. In ogni caso la direttiva, appena approvata, si limita a riconoscere ai sindacati, insieme ai singoli e ad altre organizzazioni della società civile, la possibilità di reclamo, ex art. 14 comma 2, in caso di eventuali impatti negativi dell'attività della società sui diritti umani e sull'ambiente. I sindacati e i lavoratori, poi, a norma del 3° comma devono essere informati sulla procedura di reclamo adottata dall'impresa obbligata⁸². C'è anche un riferimento all'art. 7 2° comma al diritto di consultazione dei dipendenti della società e i loro rappresentanti sui codici di condotta. Nulla di più nulla di meno.

Anche se non va trascurato che il sindacato è soggetto collettivo da informare sulla procedura di trattamento dei reclami e da consultare sui codici di condotta (invero l'art. 7 secondo comma non menziona i sindacati ma i dipendenti della società e i loro rappresentanti), va tuttavia preso atto che tale soggetto, privilegiato nell'ottica dei giuslavoristi, nella prospettiva della direttiva è *uno* soltanto dei soggetti tra i tanti stakeholders che attingono alla prerogativa (la legittimazione attiva) del potere di reclamo, scomparendo in quanto tale nella norma sul dialogo (art. 13) anche se in qualche modo potrebbe dirsi che vi riappare in guisa portatore di interesse, se si dovesse attingere alla definizione inclusiva di portatore di interessi di cui alla lettera n dell'art. 3⁸³. È vero che con riguardo al diritto di informazione sulla procedura di reclamo i sindacati e i lavoratori interessati sono gli unici soggetti titolari; ed è anche vero che l'art. 13, 6° comma seconda parte contiene una sorta di clausola di rafforzamento della specificità del diritto di consultazione dei dipendenti della società e dei loro rappresentanti⁸⁴. Riconosciuto questo, abituati, come siamo, al monopolio tendenziale dei diritti di informazione e consultazione in capo alla rappresentanza del lavoro- e osservata la direttiva nel suo complesso - siamo probabilmente di fronte a una relativizzazione della rilevanza del lavoro nell'impresa se osservato nel prisma delle prerogative riconosciute dalla direttiva; sicuramente con riguardo al diritto di reclamo; e leggendo l'intero documento il riferimento generico ai c.d. *portatori di interessi* è di gran lunga superiore a quello ai sindacati e ai lavoratori. La prima dizione, nel testo della direttiva esclusi i considerando, ricorre 20 volte; il sostantivo plurale sindacati, quasi sempre accostato al sintagma "e altri rappresentanti dei lavoratori", ricorre appena 4 volte e organizzazioni della società civile 3 volte.

Mi è parso così consequenziale, almeno con riguardo alla direttiva *due diligence*, ritenere che il lavoro nell'impresa finisca per essere considerato una sezione di interessi parziali la cui rappresentanza deve certamente essere informata come gli altri. Se vogliamo, un passo indietro rispetto alle proposte di riforma

⁸¹DIRETTIVA (UE) 2024/1760 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859. Nell'ultima versione l'ambito di applicazione della direttiva riguarda le imprese con oltre 1000 dipendenti e oltre 450 milioni di fatturato che hanno tempo 5 anni prima che scatti l'obbligo di adeguamento (3 anni per le imprese con oltre 5000 dipendenti e 1500 milioni di euro di fatturato, 4 anni per le imprese con oltre 3000 dipendenti e 900 milioni di fatturato). Rispetto alle 16000 previste originariamente, la direttiva si applicherà soltanto a 5500 imprese.

⁸² Si consideri, per altro, che il diritto di reclamo, e a essere consultati sulla relativa procedura, sembra potersi considerare, in una ottica di aggiornamento della tassonomia, una forma nuova di coinvolgimento del sindacato oltre quelle canoniche dell'informazione, della consultazione e della partecipazione: si v. M. Cian, *I comitati rappresentativi degli stakeholder e l'organizzazione societaria*, in *Banca, borsa, titoli di credito*, 2023, p. 371 e nt. 27.

⁸³ «portatori di interessi»: *dipendenti della società, dipendenti delle sue filiazioni, sindacati e rappresentanti dei lavoratori, consumatori e altre persone fisiche, gruppi, comunità o soggetti i cui diritti o interessi sono o potrebbero essere lesi dai prodotti, dai servizi e dalle attività della società, delle sue filiazioni e dei suoi partner commerciali, compresi i dipendenti dei partner commerciali e i rispettivi sindacati e rappresentanti dei lavoratori, le istituzioni nazionali in materia di diritti umani e ambiente, le organizzazioni della società civile le cui finalità includono la protezione dell'ambiente e i legittimi rappresentanti di tali persone fisiche, gruppi, comunità o soggetti*

⁸⁴ «Il ricorso a iniziative di settore e multipartecipative non è sufficiente per adempiere all'obbligo di consultazione dei dipendenti della società stessa e dei loro rappresentanti.» Il comma 7 dell'art. 13 contiene, poi, una clausola di salvaguardia che in effetti suona ridondante: «Il dialogo con i dipendenti e i loro rappresentanti (in materia di due diligence nda) lascia impregiudicato il pertinente diritto dell'Unione e nazionale in materia di diritti occupazionali e sociali nonché i contratti collettivi applicabili»

societaria e di governance della dottrina giuscommerzialista più *pro labour* che affida ben altri ruoli di governo al lavoro e alla sua rappresentanza nella società anonima⁸⁵.

Occorre, tuttavia, ricordare che, a parte la dottrina giuscommerzialista più sensibile alle istanze di inclusione del lavoro e dei suoi rappresentanti, l'impressione che si trae - frequentando lo sterminato dibattito comparato sulla riforma della società per azioni e a riforme significative come la citatissima sec. 172⁸⁶ del Company Act inglese del 2006, varata a cavallo dei governi Blair e Brown - è che il nucleo centrale di tale dibattito è costituito dalla seguente rilevazione: ogni progetto di cambiamento del diritto societario tende non più a mettere al centro la partecipazione del lavoro e dei sindacati, ma a dare rilievo alla pluralità degli interessi compresenti e rappresentabili nel pianeta impresa; pianeta considerato sempre più complesso: si pensi soltanto a ruolo, a livello, di CDA degli investitori istituzionali e, tra questi - realtà meno presente in Italia che in altri sistemi, ma certamente in via di progressiva rilevanza - dei fondi pensioni e dei relativi gestori. E che tale dibattito tenda ad assorbire e, di conseguenza a diluire, la pregnanza della partecipazione del lavoro nell'impresa.

Ma soprattutto quel che trascura l'approccio giuslavorista sul modello di riforma stile direttiva *due diligence* sono i riflessi, al di là del lavoro, con riguardo all'impresa in sé considerata. È come se il legislatore, con scelta ampiamente dibattuta tra i cultori di diritto societario, avesse scelto di funzionalizzare (onde il neoistituzionalismo debole di risulta) l'impresa alle pratiche ESG, non incentivandone l'adeguamento spontaneo, ma attraverso un sistema complesso di obblighi e responsabilità incombenti dall'esterno⁸⁷. Onde alcune critiche nel corso dell'iter d'approvazione e l'esito finale, che alza, e di molto, la soglia dimensionale delle imprese obbligate (ancorché si pone il problema delle imprese collegate in filiera all'impresa obbligata, su cui insiste l'obbligo di vigilanza al di là di ogni requisito dimensionale).

Si può pure convenire che delegare al legislatore le politiche ambientali e le politiche sociali, possa essere una soluzione anche abbreviata e tranquillizzante, rispetto ad ipotesi che puntino più alla autoriforma societaria e allo *shareholderism* illuminato – o allo *stakeholderism* strumentale alla redditività aziendale di lungo periodo - affidato ai manager e agli amministratori⁸⁸. Ma il fatto che ciò avvenga attraverso obblighi imposti dal decisore pubblico (in un rinnovato rapporto di agency con l'impresa, in termini più comuni al dibattito italiano, di rinnovata funzionalizzazione) mentre finisce per enfatizzare una sorta di ruolo politico dell'impresa⁸⁹, rischia di produrre un ritrovato neo dirigismo, più che neoistituzionalismo.

Ma se tutto ciò fosse ritenuta la via maestra auspicabile anche dai giuslavoristi, si dovrebbe pure ammettere che cambia radicalmente l'approccio al tema dell'impresa: le politiche sociali non sarebbero in questa prospettiva concertate e condivise dal sindacato, ma in qualche modo eterodirette dallo stato e mediate dalle

⁸⁵ Si rinvia alla proposta di L. Sacconi, F. Denozza, A. Stabilini, *Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'uguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta*, *EconomEtica*, 75, 2019.

⁸⁶ I tratti salienti di tale riforma si riscontrano in una accentuazione delle responsabilità dei CEO, in una maggiore trasparenza finanziaria, in un maggiore orientamento al *longterminism*, nella considerazione esplicita degli interessi degli *stakeholder* accanto agli *shareholder*. I riferimenti bibliografici sono estesi, praticamente tutta la dottrina giuscommerzialista coinvolta nel dibattito sulle prospettive di riforma della società anonima considera il modello inglese un punto di partenza se non di arrivo, espressione del c.d. *stakeholderism* strumentale (al profitto, almeno quello a lungo termine).

⁸⁷ I profili problematici applicativi della direttiva *due diligence* con riguardo a temi salienti della teoria dell'impresa (governance e scopo), sono messi a punto nella analisi di E. Barcellona, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, *Riv. soc.*, 2022, p. 1 ss

⁸⁸ Il tema è ampiamente dibattuto oltreoceano e vede schiarati – semplifico moltissimo – da un lato i sostenitori dell'inanità di ogni ipotesi di stakeholderismo interno a favore della regolazione legislativa *ab esterno*: l'ipotesi di L.A. Bebchuk e R. Tallarita nel saggio citato alla nota 5 e in altri; dall'altra, la posizione, riconducibile al c.d. *stakeholderism* illuminato, più propenso a confidare sull'autonoma iniziativa e sulla capacità di mediazione di managers e amministratori; tale posizione può essere attribuita a varie voci, ma la replica più diretta e più autorevole allo scetticismo di Bebchuk e Tallarita è quella di Colin Mayer in due saggi di pregio, *Shareholderism Versus Stakeholderism—A Misconceived Contradiction. A Comment on "The Illusory Promise of Stakeholder Governance"*, by Lucian Bebchuk and Roberto Tallarita, *Cornell Law Review*, 2021, vol. 106, p. 1859 ss; id., *The future of the corporation: Towards humane business*, *Journal of the British Academy*, 6(s1), 2018, 1–16.

⁸⁹ Sembra questa la posizione soprattutto di Marzia Barbera, condivisa da Tiziano Treu.

imprese per tramite della legge; una sorta di sistema precauzionale allargato, ben oltre il sistema di S&S in senso stretto, realizzato attraverso un meccanismo di agency e responsabilità legale di natura pubblicistica che ricorderebbe normativamente, se non proprio giuridicamente e istituzionalmente, la stagione della neo concertazione degli anni '80 del secolo scorso. Ma con una profonda differenza: allora i rappresentanti del lavoro e dell'impresa, concertavano paritariamente, le politiche pubbliche e sociali con lo stato (non certo quelle ambientali di cui c'era assoluto disinteresse). Nella prospettiva attuale, il ruolo delle grandi organizzazioni di interesse sarebbe del tutto marginale e relegato accanto a quello dei c.d. "portatori di interessi".

Il che non è proprio, occorre a questo punto prenderne atto, un esito in linea con l'imprinting pluralistico, contrattualistico, ordinamentale e non interventista che costituisce l'*heritage* della cultura giusindacale italiana risalente a Gino Giugni, prima della fase della concertazione. Ma soprattutto è il lavoro e la sua rappresentanza organizzata che rimarrebbero ampiamente ai margini del processo di cambiamento, nella prospettiva modello *due diligence*.

Sono personalmente più propenso, e concludo, a processi di adeguamento spontaneo e a pratiche di auto adeguamento delle imprese alle istanze ESG, attraverso i codici di autoregolamentazione o, al più, incentivate da leggi promozionali non regolative, sull'esempio della predisposizione di un modello legale *non profit* a cui le imprese, che lo vogliano, possano adeguare il proprio ordinamento e la propria azione *praeter mercato* (l'esperimento delle imprese benefit che incomincia a diffondersi, anche in Italia, anche se lentamente). Una prospettiva certamente qualificabile di stakeholderismo strumentale.

Oltretutto in ragione della necessaria flessibilità e variabilità dei modelli di governance per tipologie di imprese, si potrebbe anche pensare a regolazioni speciali di coinvolgimento attivo di comitati rappresentativi degli stakeholders per le imprese che hanno deciso di aderire al modello sociale o benefit⁹⁰. In tal caso, per esempio, con riguardo a tematiche prettamente giuslavoristiche come il licenziamento economico e/o collettivo si potrebbe anche aver riguardo a procedure più vincolanti di quelle ordinarie, con un maggiore coinvolgimento autorizzatorio e non solo consultivo, come oggi, delle OOSS o di altri comitati di stakeholder.

Ma proprio per evitare ogni comprensibile rilievo di illuminismo o di utopismo di ritorno, mi limito a dichiarare la consapevolezza, come del resto fa la dottrina giuscommercialista più avvertita, sul fatto che il capitalismo degli stakeholder possa prestarsi a pratiche di *washing* di varia colorazione e di manipolazione a fini di mercato; e che in ogni caso tale modello idealtipico non è di facile traduzione in regole di governo delle società anonime: regole che siano in grado di tener insieme l'anima profit e il cuore degli obiettivi sociali e ambientali e dando per scontato (il che non è) che il cervello degli amministratori delle S.P.A. sia ben attrezzato per il multi funzionalismo societario e per il governo di interessi multipli e complessi che la teorizzazione dello *stakeholderism* presuppone. Non è, infatti, a caso che la dottrina giuscommercialista non ha mai costruito la contrapposizione tra *shareholderism* e *stakeholderism* (a parte quella tra *long* e *shorterminism* che non rileva a questi fini) come netta e definita e che all'interno dello *stakeholderism* ci sono concezioni e variabili multiple (lo *stakeholderism* strumentale, pluralista, democratico, sistemico o istituzionalista ecc.).

E aggiungo che, anche nelle esperienze più serie e credibili, il problema non è facilmente risolvibile nella pratica sia perché nessuno ha ancora dimostrato sino in fondo, né tanto meno i teorici del capitalismo degli *stakeholder*⁹¹, che sostenibilità, soprattutto ambientale, e fede nelle progressive sorti dello sviluppo economico, siano effettivamente obiettivi conciliabili. Sia perché anche nell'ipotesi più avanzate di

⁹⁰ Si rinvia alla utile analisi di M. Cian, *I comitati rappresentativi degli stakeholder e l'organizzazione societaria*, in *Banca, borsa, titoli di credito*, 2023, p. 356, ss.

⁹¹ K. Schwab con P. Vanham, *Il capitalismo degli stakeholder*, Angeli, 2021.

internalizzazione del paradigma della sostenibilità (l'impresa benefit) il confronto con le regole giuridico-societarie (e le leggi del mercato e del profitto) non è eludibile essendo una questione di scelte e dilemmi anche quotidiani per questo tipo di imprese. Sia, infine, perché nelle imprese *profit* bilanciare- con riguardo alla governance e allo scopo sociale- il pluralismo degli interessi presenti nell'assetto societario (anche con riguardo alla stratificazione ormai giuridicamente complessa degli stessi shareholder⁹²) non è cosa semplice e comporta un di più di studio, attenzione, salienza politica e capacità progettuale anche dal punto di vista istituzionale. Ma il discorso è appena all'inizio e ci aspetta un'altra vita ... anche da giovani pensionati....

⁹² Si rinvia allo ormai classico e citatissimo studio di Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth*, Berrett-Koehler Publishers, 2012; pure molto chiaro sulla compresenza di diverse tipologie di *shareholder* ma anche di *stakeholder*, con possibilità di conflitti verticali e orizzontali, U. Tombari, "Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria, Giuffrè, 2019, p. 22 ss.