

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 “variegate” 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.