

## 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 <sup>37</sup>.

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 <sup>38</sup>.

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 <sup>39</sup>.

<sup>37</sup> 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.

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

<sup>39</sup> 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 <sup>40</sup>.

## 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.

---

<sup>40</sup> 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 <sup>41</sup> 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 <sup>42</sup>, “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” <sup>43</sup>.

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 <sup>44</sup>.

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 <sup>45</sup>.

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

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

<sup>43</sup> M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione*, cit.,

<sup>44</sup> 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.

<sup>45</sup> 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 cooperazione<sup>46</sup>.

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)<sup>47</sup>.

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 stesse<sup>48</sup>.

---

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

<sup>46</sup> 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.

<sup>47</sup> *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.

<sup>48</sup> 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 sostenibilità<sup>49</sup>. 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 dirimpente” 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”<sup>50</sup>.

#### 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 Europea<sup>51</sup>.

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 società<sup>52</sup>.

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

<sup>50</sup> 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.

<sup>51</sup> European Commission, *Action 10*, March 2028.

<sup>52</sup> 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 partecipative<sup>53</sup>; 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'impresa<sup>54</sup>.

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'impresa<sup>55</sup>.

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 consultazione<sup>56</sup>. 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 imprese<sup>57</sup>.

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.

<sup>53</sup> 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.

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> 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.

<sup>56</sup> 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](http://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.

<sup>57</sup> 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"<sup>58</sup>.

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 imprese<sup>59</sup>. 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 oscuri<sup>60</sup>.

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 lavoro<sup>61</sup>.

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 BGV<sup>62</sup>.

## 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 sostenibilità<sup>63</sup>.

---

<sup>58</sup> *Impresa partecipata*, cit., n. 5, p. 20 ss. e p. 28 ss.

<sup>59</sup> *Impresa partecipata*, cit., n. 3, p. 13 ss.

<sup>60</sup> 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.

<sup>61</sup> 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.

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

<sup>63</sup> *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 collaborativo<sup>64</sup>.

## 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 tradizionali<sup>65</sup>.

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

---

<sup>64</sup> *Impresa partecipata*, cit., p. 31.

<sup>65</sup> 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 <sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> 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.