

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 - semplificato 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.