

## *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*<sup>28</sup>, 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*.

<sup>28</sup> 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)<sup>29</sup>. 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 disuguaglianze 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 disuguaglianze

<sup>29</sup> 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"*<sup>30</sup>.

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*

<sup>30</sup> 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 affermates". 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 mercato<sup>31</sup>. 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 intervenire<sup>32</sup>. 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.

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

<sup>32</sup> 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 imprenditoriale<sup>33</sup>.

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.

<sup>33</sup> 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 <sup>34</sup>.

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 tutti<sup>35</sup>.

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 saggio<sup>36</sup>, 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

<sup>34</sup> 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.

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

<sup>36</sup> 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.