



# Impresa partecipata e contratto di lavoro

WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 484/2024

© Bruno Caruso 2024  
Università di Catania - Business School Luiss Guido Carli  
bcaruso@lex.unict.it

WP CSDLE MASSIMO D'ANTONA.IT - ISSN 1594-817X  
Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania  
On line journal, registered at Tribunale di Catania n. 1/2012 – 12.1.2012  
Via Gallo, 25 – 95124 Catania (Italy)  
Tel: +39 095230855 – csdle@lex.unict.it  
<https://csdle.lex.unict.it>



«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...»

Adriano Olivetti, *Società Stato Comunità*, 1952 (p. 62 -3). Edizioni di Comunità.  
Edizione del Kindle.

...while attorneys draft legal contracts, the parties draft relational agreements....

Robert C. Bird, *Employment as Relation Contract*, University of Pennsylvania  
*Journal of Labor and Employment Law*, p. 27

## **Impresa partecipata e contratto di lavoro<sup>α</sup>**

**Bruno Caruso**

**Università di Catania - Business School Luiss Guido Carli**

### 1. Un eterno ritorno alla partecipazione per democratizzare l'impresa? ..... 3

---

<sup>α</sup> Il saggio è destinato agli atti del Convegno "La regolazione del lavoro oltre il diritto del lavoro" (a cura di G. De Simone e M. Novella, editoriale scientifica, Napoli, 2024), tenutosi a Genova l'1 e 2 dicembre 2023 in occasione del convegno annuale dell'associazione LLC-Labour Law Community. Il testo è una rielaborazione della relazione ivi tenuta.

2. Le diverse tipologie di partecipazione. Ascesa e crisi dell'approccio per tassonomie. ....	5
3. Il dibattito teorico sulla partecipazione nell'impresa nel secolo breve. ....	9
3.1. segue... tre modelli idealtipici di partecipazione.....	11
3.2. Realizzazioni tassonomiche positive: il disegno di legge di iniziativa popolare della Cisl. ....	15
4. Cosa è l'impresa partecipata, cosa la partecipazione. Per una prospettiva olistica (collaborativa) della partecipazione.....	16
5. I raccordi con la trasformazione della governance dell'impresa. ....	20
6. Un apparente paradosso. La relativizzazione della partecipazione dei rappresentanti del lavoro e la rifocalizzazione dell'impresa sul lavoro.....	21
7. Implicazioni giuridiche della partecipazione dal basso. La proposta di direttiva due diligence riguarda altro. ....	24
7.1. Ricadute rilevanti: una nuova prospettiva di indagine sul contratto e sul rapporto individuale di lavoro. ....	25
8. Il contratto di lavoro collaborativo.....	29

## 1. Un eterno ritorno alla partecipazione per democratizzare l'impresa?

Il tema della partecipazione dei lavoratori è un classico del diritto sindacale che periodicamente ritorna al centro del dibattito politico sindacale e della riflessione dei giuristi del lavoro: quasi vichianamente, una sorta di appuntamento della storia (almeno di quella contemporanea)<sup>1</sup>.

Si tratta di un tema, pertanto, ampiamente dissodato su cui poco di innovativo ci sarebbe ormai da dire e da scrivere, ma che rimane divisivo. La *querelle* è schematicamente riconducibile a due posizioni, la seconda con qualche variante interna. La prima, più tradizionale, vede nella partecipazione dei lavoratori lo strumento per democratizzare l'impresa<sup>2</sup>; ciò sul presupposto, quasi assunto ontologicamente, che l'impresa è una formazione sociale che, per generare profitto, che è il suo fine unico e ultimo, deve abbracciare una naturale vocazione autoritaria (questa vocazione si addensa nel potere direttivo e disciplinare del datore di lavoro imprenditore)<sup>3</sup>. L'impresa, secondo questa classica posizione, va allora considerata, e trasformata - anche con l'ausilio della legge oltre che con l'azione del contropotere sindacale -, in uno "spazio politico" dove si possano affermare i principi e le regole tipici della democrazia e rappresentanza politica, che diventa in tal caso non solo un fine (una questione di potere), ma anche un mezzo (procedurale) per affermare diritti politici, ma anche umani e sociali dei lavoratori e per migliorarne il benessere materiale e psicologico<sup>4</sup>. La partecipazione dei rappresentanti

---

<sup>1</sup> Si v. A. Alaimo, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, Biblioteca '20 Maggio' - 2/2014; M. Corti, *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano quasi indietro*, in M. Corti (a cura di), *Il pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE*, Milano, 2021; M. Biasi, *Cornici generali di una riforma per rafforzare la partecipazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, 2016, pp. 113-137.

<sup>2</sup> L'impostazione classica è quella di U. Romagnoli, *Autorità e democrazia in azienda: teorie giuridico-politiche*, in U. Romagnoli, *Lavoratori e sindacato tra vecchio e nuovo diritto*, Bologna, 1974; id., *Per una rilettura dell'art. 2086 c.c.*, in *Rivista Trimestrale Diritto Procedura Civile*, 1977, 1049; F. Martelloni, *Lavoro, diritto e democrazia. La norma giuslavoristica in cerca di legittimazione: rilievi critici*, Padova, 2018; V. Bavaro, *Azienda, contratto e sindacato*, Bari, 2012.

<sup>3</sup> Scrive U. Romagnoli, *Autorità e democrazia*, p. 116 «...possono mutare soltanto le forme d'esercizio dell'autorità aziendale; ma questa è un dato permanente, addirittura universale immutabile per principio»

<sup>4</sup> Di recente M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione: uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, in *Lavoro e diritto*, 4, 2023, pp. 679-696. Il dibattito sulla democratizzazione dell'impresa nel costruito giuridico della società per azioni con riguardo alla sua *governance* è da sempre in atto nella dottrina giuscommercialistica: i richiami sono pleonastici; si rinvia comunque a B. Caruso, *Lavoro e stakeholderism (a partire dai contributi di Marzia Barbera su diritto del lavoro e impresa)*, di prossima pubblicazione. Di recente l'idea dell'impresa, intesa

dei lavoratori nei boards delle imprese (soprattutto quelle in forma di società anonime) è, in questa visione, considerata un processo di lunga lena assimilabile al passaggio dalla forma di governo monarchico a quello repubblicano<sup>5</sup>. In questa visione il problema della produzione di valore come fine istituzionale dell'impresa non è tale ovvero, meglio, viene assorbito nella visione pan politica dell'impresa e retrocesso a fine secondario se non accidentale.

Si oppone a questa teoria non solo chi nega - ed è la prima variante, sintetizzata dalla celeberrima, lapidaria e *tranchant* affermazione di Milton Friedman<sup>6</sup> - che contestare il potere di governo - degli *shareholder (principal)* e dei manager e consiglieri nei *board (agent)* - di adempiere al mandato di valorizzare l'investimento, significherebbe negare l'intrinseca natura dell'impresa ma anche il ruolo del mercato e alla fine contestare la formazione sociale capitalismo teorizzandone la transizione verso una nuova formazione sociale<sup>7</sup>. Ma si oppongono alla visione dell'impresa come arena di democrazia repubblicana anche coloro che pensano che un maggiore coinvolgimento dei lavoratori e dei rappresentanti, lungi dallo sconvolgere la natura e i fini *profit* dell'impresa capitalista, possa agevolarne la basilare e immutata funzione, di produzione di valore e di ricchezza, contribuendo tuttavia a una più equa distribuzione - tra gli

---

come comunità occupazionale e spazio di esercizio di diritti procedurali nell'economia post industriale, è rilanciata da R. Dukes, W. Streeck, *Labour Constitutions and Occupational Communities: Social Norms and Legal Norms at Work*, in *Journal of Law and Society*, v. 47, n. 4, 2020, pp. 612-38.

<sup>5</sup> I. Gonzales Ricoy, *Little Republics: Authority and the Political Nature of the Firm*, in *Philosophy & Public Affairs*, 50, no. 1, 2021, pp. 90-120; criticamente H. Landemore, I. Ferreras, *In Defense of Workplace Democracy: Towards a Justification of the Firm-State Analogy*, in *Political Theory*, vol. 44, no. 1, pp. 53-81. Lo stesso U. Romagnoli, in *Autorità*, cit. p. 113 ricorda che lo stesso Hobbes si riferiva alle *corporation* quasi che fossero «delle piccole repubbliche nelle viscere del Levitano».

<sup>6</sup> *The social Responsibility of Business Is to increase its Profits*, era questo il titolo del breve e polemico articolo di Milton Friedman pubblicato in *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, che così esordisce: «When I hear businessmen speak eloquently about the "social responsibilities of business in a free-enterprise system", I am reminded of the wonderful line about the Frenchman who discovered at the age of 70 that he had been speaking prose all his life. The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social" ends; that business has a "social conscience" and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers [...]. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades».

<sup>7</sup> Una rapida ed efficace rassegna delle teorie dell'impresa nella dialettica tra *shareholderism* e *stakeholderism*, in F. De Benedetti, *Fare profitti, Etica dell'impresa*, Venezia, 2021, p. 21 ss. ma *passim*.

*shareholder* tra cui anche i lavoratori - di quello generato e aumentato; e, oggi, anche di perseguire obiettivi - oltre, ma non in sostituzione del profitto -, di interesse generale riconducibili al paradigma della sostenibilità<sup>8</sup>.

Nei termini su descritti, la partecipazione dei lavoratori al governo dell'impresa, soprattutto nella prima variante, potrebbe, dunque, sembrare un argomento in qualche modo *demodé*, ingrigito e attempato, non proprio adatto a coinvolgere nella discussione e nella ricerca le nuove generazioni di giuslavoristi attratti da temi più *à la page* quali, per citarne alcuni, l'impatto delle nuove tecnologie, il lavoro digitale e il diritto del lavoro delle piattaforme. Ma è pur vero che una rivisitazione di tematiche che appartengono alla tradizione, al piccolo mondo antico del diritto sindacale, risulta sempre fecondo. Ciò detto, si cercherà, tuttavia, di dimostrare in questo scritto che l'argomento non è poi così antico come appare; anzi ha marcati tratti di modernità, o addirittura di postmodernità giuslavoristica.

## **2. Le diverse tipologie di partecipazione. Ascesa e crisi dell'approccio per tassonomie.**

Se si vuole riflettere anche criticamente sulla partecipazione dei lavoratori va chiarito in premessa che il sintagma è plurisenso e pluri-semantic, e pertanto «ambiguo, sfuggente e camaleontico»<sup>9</sup>: parlando di partecipazione al governo dell'impresa storicamente i fenomeni richiamati sono certamente diversi. La complessa realtà sottostante alla partecipazione ha oltretutto indotto un eccesso di modellistica più teorica che riferita a prassi reali, che ha finito per riflettere, in modo sbiadito e solo parzialmente, i fenomeni sottostanti ai concetti<sup>10</sup>. Nella letteratura corrente l'approccio ai diversi profili della partecipazione nell'impresa ha, infatti, ingenerato l'utilizzo di molteplici categorie definitorie, certamente meno intense di altre grandi categorie, ad alta salienza concettuale, tradizionalmente utilizzate dai giuslavoristi<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> H. Landemore, I. Ferreras, *In Defense of Workplace Democracy*, op. cit. p. 56, si v. gli articoli di V. Brino; M. Borzaga, T. Groppi, C. Faleri, G. Bevivino, su *Lavoro e diritto*, 3, 2023, *Governance societaria e sostenibile*.

<sup>9</sup> Tale corretta valutazione, non a caso molto ripresa, è di L. Zoppoli, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Giornale Diritto Lavoro Relazioni Industriali*, 3, 2005, p. 380

<sup>10</sup> Sulla salienza dei concetti giuridici e sulla loro capacità di modellare e interferire sui fenomeni sociali S. Deakin, *Juridical ontology: the evolution of legal form*, in *Historical Social Research*, 40(1), 170-184. 2015 <https://doi.org/10.12759/hsr.40.2015.1.170-184> che analizza i concetti di "property", "contract", "company" e "employee".

<sup>11</sup> Di recente T. Treu (*Trasformazione o fine delle categorie?*, in *Giornale Diritto Lavoro Relazioni Industriali*, 2023, pp. 339 - 374), si è soffermato su tre grandi coppie concettuali

Il tema della partecipazione è notoriamente oggetto di riflessioni trasversali alle scienze sociali: se ne sono occupati anche i sociologi e gli economisti. Ma nel corso del tempo sono stati soprattutto i giuristi a esercitarsi sulle declinazioni del concetto. N'è scaturita una bulimia definitoria che in effetti contrasta con la scarsa diffusione di reali modelli legislativi. Un eccesso di classificazione, dunque, in controtendenza rispetto alla storica reticenza del legislatore italiano a impegnarsi nella costruzione, o nel sostegno, di modelli legislativi partecipativi, per altro, non in un vuoto di indicazioni costituzionali<sup>12</sup>. Il caso più significativo è costituito dall'oblio, e da una sorta di lunga rimozione dalla memoria collettiva, dell'art. 46 della Costituzione, già a partire dalla immediata fase post costituzionale, dopo la fiammata di dibattito e di travagliate esperienze tra la fine della guerra e i primi anni '50 del secolo breve<sup>13</sup>; e ciò diversamente dall'altra grande inattuazione costituzionale, costituita dall'art. 39 II parte che, com'è noto, per la sua capacità impeditiva – esempio di regolamentazione negativa – ha contribuito, invece, alla costruzione di un ordinamento sindacale di fatto, *praeter constitutionem*.

A tale riluttanza del legislatore italiano alla regolazione e alla costruzione di modelli di partecipazione dei lavoratori, ha del resto fatto da *pendant* lo scarso entusiasmo – *pour ainsi dire* – delle parti sociali a impegnarsi sul tema. Esse si sono cimentate più in studi e analisi, anche approfondite sul tema, affidate ai propri centri di ricerca piuttosto che impegnarsi in concrete proposte operative di regolazione e di costruzione nella pratica di

---

che hanno costituito la spina dorsale del diritto del lavoro contemporaneo: subordinazione/autonomia, collettivo/individuale, pubblico/privato, sotto il cui ombrello sono effettivamente riconducibili temi e problemi che attraversano l'attualità e che compendiano trasformazioni di grande portata.

<sup>12</sup> Per una rassegna degli interventi legislativi aventi a oggetto la partecipazione dei lavoratori e del sindacato ad ampio spettro, e relativa bibliografia che si ferma però al 2009, si veda *Percorsi di lettura. La partecipazione di lavoratori*, coordinato da Y. Parpinchee e F. Sammarco, Bollettino Adapt 16 ottobre 2009. Per una ricostruzione diacronica dell'evoluzione normativa e del dibattito sul tema, con attenzione alla legislazione europea e ai modelli comparati M. Biasi, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, Milano, 2013; M. Corti, *La partecipazione dei lavoratori*, cit.; Id. *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea*, Milano, 2012.

<sup>13</sup> S. Leonardi, *La partecipazione dei lavoratori in una prospettiva storica: i Consigli di gestione*, in *Lavoro e Diritto*, 1997, 11, p. 469; A. Baldassarre, *Il lavoro tra conflitto e partecipazione. Dai consigli di gestione a nuove collaborazioni*, in *Diritti lavori mercati*, 2008, 3, p. 471; L. Lanzardo, *Classe operaia e partito comunista alla Fiat: 1945-49*, Torino, 1971; S. Musso, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, 2009, che è la interessante ed estremamente attuale ricostruzione del CDG aziendale che storicamente più ha lasciato tracce. L. Lanzardo, *I consigli di gestione nella strategia della collaborazione*, in *Problemi del movimento sindacale*, Milano 1976; U. Morelli, *I consigli di gestione, dalla liberazione ai primi anni 50*, Fondazione Giovanni Agnelli, 1977; M. Biasi, *Il nodo della partecipazione*, cit., cap. I.

modelli, se si eccettuano rare fiammate, alcune anche recenti: in passato la vicenda dei protocolli nelle imprese pubbliche (protocollo IRI del 1985)<sup>14</sup>, o i contratti di sviluppo negli anni '70 del '900 in alcune grandi imprese private (Fiat, Pirelli, Sit Siemens, Zanussi) e oggi, nella prassi, le interessanti esperienze aziendali del modello di partecipazione delle imprese controllate da capitale tedesco e allocate lungo la via Emilia: Ducati, Lamborghini ecc.<sup>15</sup>; ma anche l'esperienza del Patto della fabbrica del 2018 che segna una prima unitaria posizione delle parti sociali a favore del metodo della partecipazione organizzativa<sup>16</sup> e, sul versante delle proposte regolative, la recente, forte e significativa, sterzata propositiva della Cisl<sup>17</sup>.

Malgrado questa reticenza del legislatore e delle parti sociali, la dottrina<sup>18</sup> si è esercitata in operazioni ampiamente classificatorie della partecipazione anche a fini di proposta regolamentativa. Si è fatto così ricorso a concetti riassuntivi di modelli strutturali e funzionali variegati, quali la partecipazione normativa, gestionale, decisionale, istituzionale, strategica, organica, organizzativa, economica o finanziaria, procedimentale, informale, interna, esterna e via classificando. Si è poi distinto, seguendo il flusso del lessico europeo, tra partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori; si è parlato di partecipazione forte intendendo la cogestione, e di partecipazione debole guardando ai diritti di consultazione e informazione anche di fonte primaria europea (l'art. 27 della Carta di Nizza e la, a volte problematica, giurisprudenza della Corte

---

<sup>14</sup> M. Pedrazzoli, *Sull'introduzione per via contrattuale di comitati paritetici nel gruppo IRI*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1985, n. 2, I, p. 217 ss.; T. Treu, *Le relazioni industriali nell'impresa: il protocollo IRI*, ivi, 1986, n. 3, I, p. 396.

<sup>15</sup> F. D'Aloiso, *Partecipare all'impresa globale*, Milano, 2021; V. Telljohann, *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*, in *La partecipazione incisiva*, a cura di M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu, Bologna 2015

<sup>16</sup> Anche per riferimenti a dati ed esperienze empiriche scaturenti dal Patto, G. Impellizzeri, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2023, n. 4, pp. 1029-1053. Dà rilievo all'esperienza pure T. Treu, *Riflessioni sulla partecipazione a partire dalla proposta Cisl*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 2023, p. 899.

<sup>17</sup> Il testo in <https://www.partecipazione.cisl.it/>. Su tale proposta oltre a T. Treu, *Riflessioni*, cit., i commenti di E. Ales, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, ivi, pp. 913-938. M. Corti, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato*, ivi, p. 939-957. L. Zoppoli, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, ivi pp. 958-975.

<sup>18</sup> Senza entrare nel merito, pare prevalente, nell'ampia letteratura sulla partecipazione, la differenza di approccio di giuristi, sociologi ed economisti con prevalenza di analisi istituzionali e intenti prescrittivi nei primi, più descrittivi e analitici negli altri.

di giustizia)<sup>19</sup>, discettando se la consultazione e l'informazione propedeutica alla contrattazione possano essere ricondotte comunque alla partecipazione<sup>20</sup>.

Tale approccio classificatorio rimane, comunque, utile anche in ragione del fatto che alle parole e alle definizioni occorre sempre dare la giusta attenzione, posto che, come scrive condivisibilmente un ex giudice oggi affermato scrittore, esse tendono a «essere consumate con usi impropri, eccessivi o anche solo inconsapevoli»<sup>21</sup>. Occorre, infatti, ricordare che con riguardo alla più corretta tassonomia – anche sotto il profilo meramente lessicale – della partecipazione dei lavoratori nell'impresa, si sono esercitati, in passato, autori del calibro di Massimo D'Antona, Marcello Pedrazzoli e Tiziano Treu<sup>22</sup>; più di recente, chi si è occupato del tema, non ha quasi mai resistito a cimentarvisi<sup>23</sup>.

E tuttavia, non si può sfuggire alla sensazione che tale approccio alla partecipazione sia euristicamente esaurito. L'impressione, infatti, è che la tassonomia, per quanto ben strutturata e articolata, finisca inevitabilmente per imbrigliare le dinamiche reali di coinvolgimento dei lavoratori, a volte imprevedibili e informali; fenomeni di partecipazione sono infatti di frequente collegati a cambiamenti tecnologici, organizzativi, finanziari, culturali e sociali che hanno un ritmo di cambiamento, per molti aspetti, più rapido della capacità di concettualizzazione dei giuristi e di descrizione e previsione degli stessi sociologi. Per altri aspetti, non sono in grado di rispecchiare per intero i processi, o risultano troppo vaghi e generici rispetto ai fenomeni che intendono riflettere.

---

<sup>19</sup> Cfr. Corte di giustizia 15 gennaio 2014, C/176/12, *Association de médiation sociale c. Union locale des syndicats CGT e altri*.

<sup>20</sup> Sulla questione terminologica M. Corti, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea*, cit. e A. Alaimo, *L'eterno ritorno della partecipazione*, cit.; M. Pedrazzoli, *Partecipazione, costituzione economica e art. 46. Chiose e distinzioni sul declino di una idea*, in *Rivista Italiana Diritto Lavoro*, 1, 2005, pp. 427-453.

<sup>21</sup> G. Carofiglio, *La nuova manomissione delle parole*, Feltrinelli, 2021, p. 17.

<sup>22</sup> M. D'Antona, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, ora in M. D'Antona, *Opere*, v. II, a cura di B. Caruso – S. Sciarra, Milano, 2000, p. 203 ss.; M. Pedrazzoli, *Democrazia industriale e subordinazione. Poteri e fattispecie nel sistema giuridico del lavoro*, Milano 1985, su cui la rilettura di E. Ales, *Il contropotere di democrazia industriale in Marcello Pedrazzoli: l'attualità di un pensiero*, in *Risistemare il diritto del lavoro. Liber amicorum Marcello Pedrazzoli*, a cura di L. Nogler, L. Corazza, Milano, 2013. T. Treu, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, 2017, [https://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-dei-lavoratori-alla-gestione-delle-imprese\\_%28Diritto-on-line%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-dei-lavoratori-alla-gestione-delle-imprese_%28Diritto-on-line%29/)

<sup>23</sup> A. Alaimo, *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione indiretta (i.e.: della rappresentanza): per una dialettica senza contrapposizione*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT* – 480/2024; M. Corti, *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano quasi indietro*, cit.

Questo iato tra realtà e concetti, sul tema della partecipazione, si è, con ogni probabilità, accentuato nel nuovo secolo e soprattutto nell'ultimo decennio. Oggi, anche a causa della maggiore complessità che accompagna la partecipazione nell'impresa, simili operazioni di classificazione rischiano di risultare alla fine un po' astratte, se non proprio inutili.

### **3. Il dibattito teorico sulla partecipazione nell'impresa nel secolo breve.**

Se si guarda, tuttavia, retrospettivamente andando anche non troppo indietro nel secolo breve, ci si rende conto di come il dibattito teorico sui modelli di partecipazione nell'impresa sia stato caratterizzato da un forte spessore prescrittivo e valoriale oltre che teorico. Poiché era tramontata, certamente e soprattutto dopo il 1989, ogni ipotesi di trasformazione palinogenetica della società, dell'impresa e dell'economia, quella della democrazia industriale rimaneva la linea d'orizzonte più avanzata del "riformismo possibile" in senso socialdemocratico (più legata alla trasformazione e alla transizione socialista piuttosto che agli ideali repubblicani calati sull'impresa).

A tale proposito vale la pena richiamare il dibattito ospitato nella rivista *Mondoperaio* o il confronto di autori sulla democrazia industriale nella rivista *Politica del diritto* tra la metà e la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80<sup>24</sup>, interessante in chiave di storia del pensiero riformista di impronta culturale socialdemocratica; in quel dibattito vengono attraversati i grandi temi della democrazia industriale, dell'autogestione e del cooperativismo.

Si tratta di scritti ormai datati di giuristi intellettuali del calibro di Gino Giugni, Federico Mancini, Giuliano Amato, Francesco Galgano, Umberto Romagnoli, con una proposta di legge di Franco Carinci e Marcello Pedrazzoli<sup>25</sup> che si ispirava alla cogestione tedesca in palese

---

<sup>24</sup> G. Amato, *Quattro note sulla democrazia industriale*, G. F. Mancini, *Non cogestione ma contropotere*, F. Galgano, *Per una «fase2» della legislazione di sostegno. Dopo lo statuto, quid, controllo operai!*; U. Romagnoli *Non solo sindacato*, tutti in *Politica del diritto*, I, 1976, pp. 9 ss. con l'aggiunta poi della nota di Gino Giugni, *Ancora una nota sulla democrazia industriale*, ivi, 1976, 2, p.151. Alcuni di questi scritti, tra cui quello di G. Giugni e L. Cafagna, *Democrazia industriale e strategia del sindacato*, riprodotti nel celeberrimo volumetto *Lo statuto dei lavoratori: un bilancio politico*, della serie Dissensi dell'editore De Donato, collana che all'epoca ospitava gli interventi, fuori dai canali accademici ordinari, dei giuslavoristi riformisti. Una interessante ricostruzione di quel dibattito ora in M. Gambilonghi, *Tra partecipazione conflittuale e codeterminazione: socialisti, comunisti e democrazia industriale nei lunghi anni Settanta*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2020, 3-4,

<sup>25</sup> F. Carinci, M. Pedrazzoli, *Una legge per la democrazia industriale*, in *Mondoperaio*, 1983, n. 1-2, p. 34; sull'attualità e le difficoltà del modello di cogestione tedesca oggi, M. Corti, *Tra proposito di un libro di W. Daubler e M. Kittner sulla partecipazione dei lavoratori in Germania*.

controtendenza rispetto all'*humus* culturale dominante nei partiti di sinistra e nei sindacati del tempo, ispirati alla c.d. partecipazione conflittuale<sup>26</sup>; scritti invero intrisi, anche nel lessico, dell'ideologia del controllo operaio, ancora dominante negli anni '70, poi rivista, almeno in certi settori, negli anni '80 con la svolta neocorporativa<sup>27</sup>.

È un dibattito culturale di grande rilievo nella tradizione del movimento operaio, che riguarda le storiche divisioni tra riformisti e rivoluzionari, e le diverse anime al loro interno, e che ha incrociato temi di più ampia portata: la transizione dal capitalismo, la connessione tra democrazia economica e democrazia politica, il costituzionalismo democratico sociale, il rapporto tra impresa, persona che vi lavora e rappresentanza degli interessi, il dualismo tra logica del conflitto e logica della comunità ecc. Il tutto segnato da appuntamenti, anche drammatici, che hanno scandito la storia del '900: il biennio rosso italiano e i consigli di fabbrica teorizzati dal Gramsci dell'ordine nuovo; i consigli operai della repubblica di Weimar e la loro proiezione costituzionale prima della sanguinosa repressione<sup>28</sup>; i soviet della prima fase della rivoluzione bolscevica e il dibattito all'interno della socialdemocrazia europea nelle sue varianti e diverse anime nazionali: quella inglese della società fabiana dei coniugi Webb, quella dell'austromarxismo con il contributo di un teorico illuminato come Otto Bauer che guardava al socialismo delle gilde e all'autogestione dei produttori e certamente non alla nazionalizzazione dell'industria<sup>29</sup> e quella più ortodossa tedesca con il coinvolgimento diretto di grandi giuslavoristi come Hugo Sinzheimer<sup>30</sup>; fino all'esperienza più recente e ancora per certi versi attuale dei consigli di fabbrica dell'autunno caldo<sup>31</sup>.

---

*Un'opera ricca di spunti interessanti anche per la transizione ecologica, in Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali, 1-2. 2023, p. 143 -175.*

<sup>26</sup> M. Gambilonghi, *La partecipazione conflittuale*, in *Mondoperaio*, 2019, p. 205 dove fa la ricostruzione dell'itinerario di G. Giugni sul tema.

<sup>27</sup> M. Gambilonghi, *Tra partecipazione conflittuale e codeterminazione: socialisti, comunisti e democrazia industriale nei lunghi anni Settanta*, cit.

<sup>28</sup> Si v. ricostruzione di M. Biasi, *Il nodo della partecipazione*, cit., cap. II.

<sup>29</sup> O. Bauer, *Bolscevismo o socialdemocrazia*, in G. Marramao, a cura di, *Austromarxismo e socialismo fra le due guerre*, Roma, 1977, pp. 198 ss. specie p. 204-205.

<sup>30</sup> Si rinvia al denso saggio di M. Gambilonghi, *Controllo operaio e transizione nel dibattito del socialismo mitteleuropeo: fra democrazia industriale, organicismo e trasformazione sociale*, in *Democrazia e Diritto*, 1, 2020, pp. 201-226. Per una ricostruzione a ritroso S. Leonardi, *Pianismo e riforme di struttura nel socialismo europeo fra gli anni '20 e i "trenta gloriosi"*, in *Alternative per il socialismo*, 2021, 60, p. 201 ss.

<sup>31</sup> Sulla vicenda indispensabile il confronto, anche retrospettivo, con B. Trentin e la sua celeberrima intervista, *Il sindacato dei consigli*, di Bruno Ugolini, Roma 1980, cap. I; ma pure la continuazione ideale di quella intervista ne *Il coraggio dell'utopia*, Milano, 1994, pp. 35 ss.

Sono riflessioni e realizzazioni, in via di prassi ma anche giuridico-istituzionali, che hanno attraversato direttamente l'esperienza politica di governi socialdemocratici, ma non solo, sia in occidente sia in oriente.

Con riguardo all'oriente del mondo, si pensi all'esperimento giapponese del toyotismo teorizzato da Taiichi Ono che, rovesciando il paradigma culturale di Edward Said<sup>32</sup>, tanto ha influenzato l'occidente (la specializzazione flessibile, la *lean* e la *just in time production* è in larga misura *made in Japan* e da lì emigrata in occidente con forte influenza sui modelli organizzativi, ma anche culturali e antropologici occidentali). Con riguardo all'occidente, alla cogestione e ai consigli di azienda tedeschi nel ciclo di riforme che si sono susseguite, o al piano Meidner svedese e alla cogestione scandinava<sup>33</sup>.

Si tratta di esperienze e modelli che si iscrivono nella logica di accettazione e non del superamento del capitalismo e dell'economia di mercato e che si distaccano dalla impostazione della pianificazione e del controllo tramite il piano economico partecipato, più tipica della elaborazione teorica del comunismo italiano degli anni '70; da cui la critica alla ideologia della cogestione e della collaborazione impresa nell'art. 46 della Cost.<sup>34</sup>.

### **3.1. segue... tre modelli idealtipici di partecipazione.**

Le tre esperienze comparate citate – quella giapponese della partecipazione nel *workplace*, quella tedesca della rappresentanza istituzionalizzata e quella svedese della partecipazione azionaria, oltre che di variante scandinava della partecipazione istituzionale – sono paradigmatiche della teoria delle varianti del capitalismo in versione di riformismo anche socialdemocratico, e possono essere considerate veri e propri modelli idealtipici abbastanza alternativi storicamente, fattualmente, per implicazioni giuridico-istituzionali e pure costituzionali.

---

<sup>32</sup> Notoriamente secondo il grande studioso, *Orientalismo*, Milano 2013, l'orientalismo è stato il modo occidentale per esercitare la propria influenza e predominio sull'oriente. Si vedano, anche in chiave di rassegna storica della grande dicotomia culturale e come esempio di grande giornalismo, F. Rampini, *Oriente e occidente, Massa e individuo*, Torino, 2020.

<sup>33</sup> Su cui ampiamente M. Corti, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea*, cit. p. 239 ss.

<sup>34</sup> I riferimenti sono superflui: è sufficiente citare l'ampio commento all'art. 46 di Giorgio Ghezzi, *Sub art. 46 Cost.*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca., Zanichelli, 1980 (molto in linea con dibattito politico dell'epoca: anni '70) ove i riferimenti al dibattito teorico dei dirigenti del PCI di allora come Giorgio Napolitano sulle colonne del Settimanale *Rinascita*, autentica palestra della migliore cultura comunista italiana. Si veda pure la bella e densa ricostruzione del dibattito storico e interdisciplinare in S. Leonardi, *Ideologie giuridiche e politiche sindacali nel dibattito costituente sulla partecipazione operaia. L'art. 46.* [https://www.fondazione; id.](https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Art.%2046_Centenario.pdf)

Il modello giapponese riflette la partecipazione organizzativa in azienda con prassi e metodi (il *Kaizen* e la sua profonda cultura, o il *kanban*) di coinvolgimento dei lavoratori e della loro intelligenza nell'organizzazione del lavoro per il miglioramento paziente e continuo di processo e di prodotto anche mediante la comunicazione visiva (il che rende oggi in quel contesto poco popolare il lavoro a distanza che ha registrato invece grande successo in occidente durante e dopo la pandemia): il c.d. apprendimento organizzativo descritto nel celeberrimo lavoro di Ronald Dore<sup>35</sup>. L'esperienza che si ispira al toyotismo giapponese, almeno prima della sua crisi che inizia con la stagnazione economica del paese a partire dalla metà degli anni '90 del secolo scorso<sup>36</sup> è quella che, a opinione di chi scrive, meglio riflette la prospettiva partecipativa più coinvolgente i lavoratori come singoli, nel pieno rispetto della logica di impresa, proprio perché è riferita a una dinamica *bottom up*, necessariamente rispettosa dei diritti dei lavoratori come persone; essa, infatti, funzionalmente, mira a valorizzarne capacità e talenti individuali, conoscenze e coinvolgimento proattivo e presuppone il costituzionalismo in fabbrica come conquista consolidata e non più quindi disputato (oggetto di conflitto mirato)<sup>37</sup>. Tale modello, per altro, - non è circostanza da trascurare - risulta pienamente compatibile con - anzi esalta la - logica di efficiente e innovativa gestione imprenditoriale e manageriale dell'impresa intesa come comunità di lavoro; non si configura né come partecipazione strumentale e propedeutica alla negoziazione (come invece nel caso dei diritti di informazione e consultazione sindacale); né come coinvolgimento sindacale, in funzione di controllo e/o di cogestione burocratica, con relativo appesantimento decisionale sulle scelte strategiche e operative dell'impresa. Né, tantomeno, come astratta realizzazione degli ideali repubblicani e della democrazia procedurale nell'impresa. Infine, il ramo giapponese della partecipazione attrae oggi particolarmente l'attenzione perché sembra essere quello più in linea con i cambiamenti organizzativi dell'impresa e del lavoro al seguito della doppia transizione ambientale e tecnologica e con

---

<sup>35</sup> L'esperienza delle relazioni industriali cooperative in Giappone, dalla fase dell'egemonia anche culturale di quel modello, sino alle avvisaglie di crisi in concomitanza con la lunga fase di stagnazione dell'economia giapponese a partire dalla seconda metà degli anni '90 e al suo rilancio dopo la grande crisi del 2007/2009, è resa ampiamente conoscibile in occidente dagli studi di R. Dore: R. Dore, P. Sacco, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi*, Bologna, 1990; id., *Capitalismo di borsa o capitalismo di welfare?*, Bologna, 2002; id. *Il lavoro nel mondo che cambia*, Bologna, 2005; id. *Finanza Pigliatutto*, Bologna, 2009.

<sup>36</sup> R. Dore, *Tutto ciò che è successo ai Circoli di qualità (e al modello giapponese)*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2005, p. 133-140.

<sup>37</sup> R. Dukes, *The Labour Constitution. The enduring Idea of Labour Law*, Oxford, 2014, p. 12 e ss, p. 33 e ss.

ricadute sulla qualità (cognitiva ma non solo) del lavoro ed evidenti effetti di umanizzazione dell'organizzazione del lavoro ma anche dell'azienda in generale (il modello HR di *employee centricity*)<sup>38</sup>.

Il modello partecipativo che sta, invece, dietro all'esperienza storica della cogestione tedesca - come segnalato a suo tempo da Gunther Teubner - riflette l'idealtipo di partecipazione istituzionale e procedimentale ad alta giuridificazione della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, anche tramite il sindacato. Si tratta di un coinvolgimento procedimentale su materie del rapporto di lavoro - più che su affari riguardanti la conduzione dell'impresa - in altri contesti riservati alla contrattazione collettiva (con le commistioni tra competenze gestionali e di tutela del lavoro che gli studiosi del modello hanno rilevato)<sup>39</sup>. Nell'analisi di Teubner, riferita al secolo scorso, sulla base di studi sociologici si dimostrava un fatto che si ritiene ancora di rilevante attualità; vale a dire che la codeterminazione formale, che riguarda soprattutto il sindacato (e le sue élite dirigenti) non coinvolge il lavoratore come persona: non ne diminuisce l'alienazione individuale dall'organizzazione del lavoro fordista, al contrario di altri strumenti quali la formazione e l'arricchimento professionale attraverso (allora) i circoli di qualità e i sistemi di rotazione delle mansioni. A conferma che il sistema formale e istituzionale di partecipazione, innestato nell'organizzazione del lavoro (fordista), non solo non aiuta più di tanto a trasformarlo, ma si riduce, in fondo a una mera superfetazione partecipativa (a favore della burocrazia sindacale) separata dalla concretezza dell'organizzazione del lavoro<sup>40</sup>. Da qui anche l'astrattezza delle teorizzazioni neo-repubblicane sull'impresa.

Come si dirà, e come dimostrato da studi empirici<sup>41</sup>, i modelli di partecipazione formalizzati, laddove efficacemente implementati,

---

<sup>38</sup> Sono idee già esposte insieme a Del Punta e Treu in B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, 2020, in <https://csdle.lex.unict.it/our-users/bruno-caruso-riccardo-del-punta-tiziano-treu-manifesto-un-diritto-del-lavoro-sostenibile>; B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo "oltre" il manifesto*, 2023, in <https://csdle.lex.unict.it/our-users/bruno-caruso-riccardo-del-punta-tiziano-treu-il-diritto-del-lavoro-nella-giusta>. Sul modello HR fondato sull'*employee centricity* si v. A.C. Scapolan, *Costruire l'employee centricity: il collaboratore al centro dell'esperienza*; S. Budini *Humanistic management. Un approccio sostenibile per gestire le risorse umane in Ridisegnare il lavoro* a cura di Gabriele Gabrielli, Milano, 2022, Edizione del Kindle.

<sup>39</sup> M. Corti, *La partecipazione dei lavoratori*, cit. pag. 127 ss.; id. *A proposito di un libro di W. Daubler e M. Kittner*, cit.; M. Biasi, *Il nodo della partecipazione*, p. 46 ss.

<sup>40</sup> Tale prospettiva assunta anche in B. Caruso, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione "moderna"*, in *Lavoro e diritto*, 2023, 3, p. 713-734.

<sup>41</sup> In tal senso A. M. Ponzellini, G. Della Rocca, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, 2015, 3, pp. 65.

certamente aiutano a fluidificare e favorire la partecipazione organizzativa; quest'ultima è invece, oggi, il nodo saliente di una partecipazione funzionale a migliorare, anche grazie alle nuove tecnologie, la qualità del lavoro; non trascurando che proprio il benessere, con e nel lavoro, è il fine e il bene ultimo tutelato da tale diritto procedurale strumentale (non certo la questione del potere come obiettivo finalistico). E ciò qualora si consideri l'impresa una comunità viva di interessi integrati e di produttori organizzati per generare valore da redistribuire equamente, e non uno spazio di esercizio della democrazia (una piccola repubblica nella elaborazione della teoria neo repubblicana)<sup>42</sup>.

Infine, in questa rapida rassegna critica degli idealtipi, il modello svedese del piano Meidner - gradualmente e storicamente divenuto marginale rispetto a prassi di cogestione riferibili al caso scandinavo<sup>43</sup> - rappresenta una sorta di riferimento storico, ideologicamente orientato in senso socialdemocratico, della partecipazione economica o finanziaria attraverso l'accesso, anche progressivamente maggioritario, al capitale azionario da parte dei lavoratori e dei loro rappresentanti come viatico della trasformazione in senso socialista dell'economia e, in prospettiva, dello Stato (una proposta *ante litteram* dello *stakeholderism* lavorista, come si potrebbe dire attualizzando). Tale modello in effetti si caratterizza, sul piano storico, per un profilo soprattutto politico-istituzionale, in parte ideologico, nella misura in cui proietta la partecipazione sul piano politico sistemico (la socializzazione, più che la nazionalizzazione, progressiva dell'industria); una dimensione quindi ancor più distante da istanze di valorizzazione della persona attraverso il lavoro nella concreta organizzazione. La partecipazione finanziaria è riferita, come chiarito da Marcello Pedrazzoli<sup>44</sup>, alla sua dimensione utilitarista dell'avere e non dell'essere di chi lavora. E così si presentano, in effetti, gli schemi oggi più ricorrenti e attuali di azionariato dei dipendenti<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Supra nota 5. Adde, K.P. Schaff, *Democratic Rights in the Workplace*, in *Inquiry* 55, 2012, 4, pp. 386; C. McMahon, *Public Capitalism: The Political Authority of Corporate Executives*, Philadelphia, 2012.

<sup>43</sup> Ampiamente M. Corti, op. loc. cit.

<sup>44</sup> M. Pedrazzoli, *Partecipazione, costituzione economica*, cit., p. 431

<sup>45</sup> E. Ghera, *L'azionariato dei lavoratori dipendenti*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 1997, 6, pp. 1-25; id., *La partecipazione azionaria dei dipendenti dopo lo Statuto S.E.*, in *Diritto del lavoro*, 2, 2005, p. 123-28; A. Alaimo, *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, in *Lavoro e diritto*, 2003, 4, pp 613-632; id., *La partecipazione azionaria dei lavoratori, Retribuzione, rischio e controllo*, Milano, 1998. Nel modello partecipativo Olivettiano l'azionariato operaio mantiene in effetti un ruolo centrale.

### **3.2. Realizzazioni tassonomiche positive: il disegno di legge di iniziativa popolare della Cisl.**

Nel progetto Cisl, prima citato<sup>46</sup>, si raggiunge la sintesi migliore dell'approccio tassonomico e per modelli prima evidenziato, e già solo per questo si lascia apprezzare - al di là delle effettive ricadute regolative che sembrano più dubbie nell'attuale congiuntura politica.

La proposta, con riguardo ai diversi modelli di partecipazione in campo, appare ecumenica, sincretica e molto chiara, li prende in considerazione praticamente tutti<sup>47</sup>; l'unico dubbio è la capacità del vettore implementativo prescelto, la contrattazione collettiva, a fungere da propulsore se, e una volta che, il disegno dovesse divenire legge. I dubbi non derivano dallo strumento di sostegno prescelto; non sembra concettualmente contraddittorio, anzi molto hegeliano, affidare alla contrattazione l'implementazione di un metodo che in prospettiva nega sé stessa: si partecipa di solito per collaborare con l'impresa al raggiungimento di scopi comuni, non per agevolare la futura negoziazione su interessi contrapposti; questo è il senso della metamorfosi o dell'alchimia della partecipazione negoziata. I dubbi riguardano anche la salienza decisionale e la perizia attuativa dell'attuale legislatore (oltre che la sua volontà) a cui la proposta Cisl sembra affidarsi (e di cui sembra fidarsi) troppo, laddove invece la legge in questa materia dovrebbe limitarsi a promuovere l'autonomia della contrattazione "crisalide", destinata a morire per diventare partecipazione, non a regolare i modelli di partecipazione (con il classico approccio *top down*).

A prescindere dai colori dei governi che hanno introdotto - e più volte confermato - la nuova stagione di legislazione di sostegno ad accordi sindacali di produttività, welfare aziendale e coinvolgimento paritetico dei lavoratori<sup>48</sup>, non pare dubbio, infatti, anche in ragione dei dati che

---

<sup>46</sup> Testo e commenti *supra* nt. 17.

<sup>47</sup> Come ricorda, con buona sintesi, L. Zoppoli, *La partecipazione sindacale*, cit. p. 962, sono quattro i tipi di partecipazione su cui si concentra il progetto Cisl: a) gestionale, cioè «alle scelte strategiche dell'impresa»; b) economico-finanziaria, cioè ai profitti e risultati di impresa, anche mediante l'azionariato dei lavoratori; c) organizzativa, cioè alle «decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa»; d) consultiva, cioè tramite pareri e proposte «nel merito delle decisioni che l'impresa deve assumere».

<sup>48</sup> Si fa riferimento alle disposizioni introdotte a partire dall'art. 1, commi 182-190 della Legge n. 208/2015 e dal D.M. 25.3.2016, che hanno previsto, a decorrere dal 2016, un sistema di tassazione agevolata (mediante applicazione di un'imposta sostitutiva) sul premio di produttività, oggetto di detassazione in caso di conversione del premio in welfare, e ulteriormente agevolato dal punto di vista contributivo se gli accordi prevedano "un coinvolgimento paritetico" dei lavoratori (per le modalità operative, si rinvia ai documenti di prassi interpretativa dell'Agenzia delle entrate, tra i quali si possono ricordare le Circolari n. 23/E del 2023, n. 5/E del 2018, n. 28/E del 2016). Da ultimo, per il 2024, la Legge n. 213 del

circolano<sup>49</sup>, che il successo riscontrato da questo modello partecipativo (un esempio regolazione *win-win*) risieda anche nel metodo: un *mix* di legislazione riflessiva e *soft* che rinvia alle migliori prassi produttivistiche e di benessere per i lavoratori e che gli attori aziendali sono in grado di mettere di concerto in atto, limitandosi la legge non a regolare dall'alto, ma a sostenere finanziariamente (tipico approccio premiale)<sup>50</sup>, verificando *ex post* le autonome e spontanee iniziative dal basso.

Se dovesse essere ribadito e rafforzato questo *trend* di sostegno legislativo a un modello di coinvolgimento paritetico, diffuso e spontaneo, *made in Italy* se non proprio "patriottico", l'iniziativa della CISL, anche se indirettamente, avrà comunque segnato un successo della nuova cultura della partecipazione propugnata da tale Confederazione.

#### **4. Cosa è l'impresa partecipata, cosa la partecipazione. Per una prospettiva olistica (collaborativa) della partecipazione.**

Un dovuto chiarimento sintattico segna una tappa intermedia rispetto al prosieguo dell'analisi intrapresa. Nel titolo di questo contributo si fa riferimento non alla *partecipazione dei lavoratori*, intesa quale attività in divenire le cui modalità vengono rese individuabili, se non proprio fotografate, mediante i vari modelli normativi di partecipazione. Ci si confronta invece con *l'impresa partecipata*, vale a dire una monade produttiva, e secondo alcuni politica e/o sociale, integrata nel e, condizionata dal, mercato; essa rappresenta una realtà, oltre che regolata giuridicamente con riguardo alla sua governance soprattutto nella forma della società anonima (*corporation*), anche empiricamente e storicamente operante in un contesto ambientale, sociale e territoriale situato; una monade produttiva ancora dotata di una intrinseca e peculiare dinamicità e innovatività anche con riguardo alle ricadute sui territori in cui si inserisce e con cui interagisce<sup>51</sup>. Spostare il *focus* della riflessione dalla

---

30 dicembre 2023 (Legge di Bilancio 2024) ha previsto l'innalzamento della soglia di detassazione relativa ai fringe benefit.

<sup>49</sup> La stampa specializzata, sin dall'esordio di tale strumento nel 2016, ne segnala il progressivo successo anche in termini quantitativi: per dati recenti si veda Il sole 24 ore del primo marzo 2024, "Contratti di produttività in aumento, quasi 10mila intese per 3 milioni di addetti" e del 20 gennaio 2024, "Contratti di produttività, in un anno crescita superiore al 30%".

<sup>50</sup> La torsione premiale degli interventi legislativi in materia di lavoro sottolineata da B.Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo "oltre" il manifesto*, 2023, <https://csdle.lex.unict.it/our-users/bruno-caruso-riccardo-del-punta-tiziano-treu-il-diritto-del-lavoro-nella-giusta>.

<sup>51</sup> Sempre attuale il contributo di E. Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, Milano, 2013 (nuova ed. 2017).

partecipazione dei lavoratori o del sindacato (che si attivano), all'impresa (che si trasforma) e in cui rilevano una pluralità di interessi da correlare e mettere in comunicazione (i consumatori, i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione, gli investitori, l'ambiente, i creditori, i concorrenti, le generazioni future)<sup>52</sup>, non è ovviamente senza conseguenze analitiche e anche prescrittive.

Guardare alla partecipazione dal versante della cogestione della protezione del lavoro – o dell'avanzamento del contropotere sindacale – è stato, infatti, l'orizzonte strategico e teorico della riflessione della dottrina sul tema e delle conseguenziali proposte regolative.

Il cambiamento di ottica - dall'attività all'oggetto, l'impresa partecipata – suggerisce di guardare alla partecipazione anche dal versante dell'interesse dell'impresa e degli imprenditori, e considerarne una visione olistica qualora non si voglia utilizzare il sintagma impresa-comunità-concreta che evoca fantasmi ideologici organicisti, aborriti nella cultura giuslavorista post costituzionale<sup>53</sup>; non trascurando, tuttavia, che proprio questa era la prospettiva a cui guardava - nel pieno del *boom* economico degli anni '50 del secolo scorso e della egemonia dell'organizzazione del lavoro Taylor-fordista<sup>54</sup> - un cattolico social-liberale come Adriano Olivetti e il suo progetto, di concreta utopia e fortemente umanistico, di impresa comunità<sup>55</sup>.

Questa visione/progetto è in pieno rilancio; l'innovazione tecnologica, e il superamento del modello fordista, tende a rendere reale l'utopia olivettiana<sup>56</sup>. È l'impresa (*rectius* un certo tipo di impresa) oggi<sup>57</sup>, e non

---

<sup>52</sup> Una definizione dei c.d. portatori di interessi sociali è ora contenuta nell'art. 3, lett. n) della Proposta di direttiva sul dovere di diligenza COM(2022) 71 final che li definisce come i «dipendenti della società, dipendenti delle sue filiazioni 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 rapporti d'affari».

<sup>53</sup> Si rinvia a S. Leonardi, *Ideologie giuridiche e politiche sindacali*, cit. p. 89 ss.

<sup>54</sup> Una delle migliori ricostruzioni storiche del fordismo, con riguardo allo sviluppo dell'industria italiana, rimane quella di B. Settis, *Fordismi*, Bologna, 2016; si v. pure G. Berta, *Che fine ha fatto il capitalismo italiano*, Bologna, 2016; Id. *La via del Nord*, Bologna, 2015.

<sup>55</sup> Oltre ai numerosi interventi di Olivetti, in forma di brevi saggi o di *pamphlet* pubblicati dalle Edizioni di comunità e al fondamentale libro di G. Berta, *Le idee al potere*, Torino, 1980, molto utili, per inquadrare teoricamente il pensiero di Olivetti, l'introduzione di G. Pampaloni del 1952, ripubblicata in appendice a *Società, Stato, Comunità*, a cura di D. Cadeddu e la sua prefazione (edizione del Kindle).

<sup>56</sup> Quanto in testo è pure riconosciuto da un autore ancora ampiamente legato alla cultura della partecipazione rivolta sostanzialmente a sciogliere il nodo del potere in azienda (chi comanda chi e cosa): T. Treu, *Riflessioni sulla partecipazione*, cit., p. 892 ss. Sulla concretizzazione della utopia olivettiana in ragione dei cambiamenti strutturali del capitalismo contemporaneo, S. Musso, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, cit.

<sup>57</sup> A supporto dei nuovi modelli di *Human(istic) Relations* che trovano sempre più spazio nelle Business School internazionalmente più accreditate, ci sono scuole di pensiero di economisti

soltanto il lavoro e la sua rappresentanza, che ha un reale interesse e spinge a implementare prassi e metodi collaborativi nel *workplace*; e non solo per aumentare la produttività e massimizzare, per gli azionisti, il valore prodotto e l'utile da distribuire, ma sempre più spesso per obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale. E ciò avviene 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<sup>58</sup>.

Tutto ciò non comporta ridimensionarne la centralità dell'ottica giuslavorista della partecipazione; anzi il contrario. Significa mettere al centro dell'impresa, in uno con l'intelligenza e la dinamicità creativa degli imprenditori, il lavoro come fattore attivo - e aumentato grazie alle nuove tecnologie - di produzione di ricchezza, ma anche di valore sociale. È quel che suggeriscono le ormai discretamente diffuse esperienze di reale coinvolgimento proattivo dei lavoratori sia nel processo produttivo, vale a dire nell'organizzazione del lavoro<sup>59</sup>, sia anche, e sempre più spesso, nella scelta e nella confezione del prodotto, pure con riguardo alla sua qualità (non solo alla sua prospettiva di successo nel mercato, ma anche alla sua natura eco e socio sostenibile)<sup>60</sup>. La forma organizzativa più conosciuta e quasi simbolica di queste nuove e variegate pratiche (per il noto conflitto Landini/Marchionne alla FCA nel primo decennio del nuovo secolo), è il

---

aziendali e "civili", oltre che di sociologi organizzativisti, su cui i riferimenti sarebbero superflui. Sulla funzione cognitiva e innovativa dell'impresa basti qui rinviare a I. Nonaka e H. Takeuchi, *L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*, Milano, 2021.

<sup>58</sup> Questa posizione si ispira alla elaborazione di una economista non certamente ispirata da convinzioni neoliberali: si v. M. Mazzucato, *Missione economia. Una guida per cambiare il capitalismo*, Bari, 2021.

<sup>59</sup> Si fa riferimento anche ai contributi di L. Pero e A. M. Ponzellini ai quali si è fatto altrove riferimento: qui è sufficiente rinviare allo scritto seminale, *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in *La partecipazione incisiva*, a cura di M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu, cit., pp. 45-69. Interessanti spunti anche in S. Musso, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, cit., p. 11 che, a partire dallo studio documentario del caso Olivetti, pone una correlazione, fondata empiricamente, tra nuovi modelli di partecipazione organizzativa e innovazione tecnologica dell'impresa. In tal senso, obbligatoria pure la citazione del sociologico che più in Italia si è occupato di trasformazione generativa dell'organizzazione del lavoro: F. Butera; tra i tanti contributi, più di recente, *Disegnare l'Italia*, Milano, 2023, edizione del Kindle; sul contributo di Butera, G. Mari, *La cultura della partecipazione: considerazioni a partire dal punto di vista di Federico Butera*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2020, 3-4, pp. 227-236. Sia consentire di rinviare pure a B. Caruso, *Leggendo Organizzazione e Società di Federico Butera "con gli occhiali" del giurista del lavoro*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2021, n. 2, p. 85 ss.

<sup>60</sup> Questo è certamente vero per le c.d. *B company* che hanno anche giuridicamente internalizzato lo scopo sociale, in Italia se ne contano già oltre 1000: F. Serventi, *Il modello benefit e l'evoluzione del capitalismo*, in AAVV., *Ridisegnare il lavoro*, cit. p. 71

*Working Class Manufacturing*<sup>61</sup>, con riguardo alla forma giuridica di impresa, la *Benefit corporation* ove il rapporto tra scopo sociale ESG e cambiamento organizzativo con coinvolgimento dei lavoratori in veste di *stakeholders* dovrebbe essere in qualche modo formalizzato e strutturato.<sup>62</sup>

I sociologi dell'organizzazione e gli economisti che più ci hanno descritto queste prassi non si sono limitati tuttavia allo studio del modello organizzativo; ci hanno intrattenuto sulle modalità di protagonismo e coinvolgimento del lavoro prevalentemente cognitivo, qualificandole, per quel che concerne il tema d'analisi, come partecipazione dal basso, o informale, e riconducendole al paradigma dell'azienda sostenibile. Si tratta di modalità di lavoro che, se osservate dal versante della gestione delle risorse umane, danno luogo a differenziate forme di *Humanistic management* all'insegna del *capability approach*<sup>63</sup>.

Fare riferimento a queste prassi consente di osservare la partecipazione come fatto prima ancora che come istituto giuridico; vale ricordare, per

---

<sup>61</sup> Anche in tal caso i riferimenti superflui: se si vuole L. Pero, *Il World Class Manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori*, in *Economia & lavoro*, 2015, 3, pp. 21-36; G. C. Cerruti, *Il world class manufacturing alla Fiat e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella*, in *Economia & lavoro*, 2015, 3, pp.37-53; *Il WCM e i nuovi modelli organizzativi: effetti sul lavoro e sulle relazioni industriali*, Dialogo tra "Economia & Lavoro" e Giorgio Benvenuto, Alberto Cipriani e Roberto Bennati, ivi p. 129-146; L. Corazza, *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, ivi, pp. 79-89; M. Carrieri *Come il lavoro può accompagnare i cambiamenti organizzativi*, ivi, pp. 91-102.

<sup>62</sup> Si v. C. Garbuio, *Società benefit e rapporti di lavoro: quali interazioni?*, in *Lavoro e Diritto*, 2023, 3, specie p. 570 ss. Sulla *Benefit corporation* la letteratura internazionale - e anche italiana - per l'adozione per legge del modello (l. 28.12.n. 308 commi 376 383 e allegati 4 e 5) è ampia: in Italia l'autrice che più se n'è occupata è L. Ventura, *Benefit corporation e circolazione di modelli: le «società benefit», un trapianto necessario?*, in *Contratto e impresa*, 4-5/2016, p. 1134-1167; id. *Philanthropy and the For-profit Corporation: The Benefit Corporation as the New Form of Firm Altruism*, in *European Business Organization Law Review*, 2022, pp. 603-622; G. Riolfo, *The New Italian Benefit Corporation*, in *European Business Organization Law Review*, 2020, pp. 279-317; B. Cummings, *Benefit Corporations: how to Enforce a Mandate to promote the public interest*, in *Columbia Law Review*, 2012, 112, p. 578 ss.; J. S. Hiller, S. Shackelford, *The Firm and Common Pool Resource Theory: Understanding the Rise of Benefit Corporations*, in *American Business Law Journal*, 2018, pp. 5-51. Per il punto di vista lavoristico.

<sup>63</sup> Y. Downs, S. Swales, *A capability approach to organizational talent management*, in *Human Resource Development International*, 2013, 3, pp. 267-281; B. Lawson and D. Samson, *Developing Innovation Capability in Organisation: A Dynamic Capabilities Approach*, in *International Journal of Innovation Management*, 3, 2001, pp. 377-400; A. Zakhem, *Stakeholder Management Capability: A Discourse-Theoretical Approach*, in *Journal of Business Ethics*, 2008, 79, p. 395-405 e soprattutto D. T. Teece, *Towards a capability theory of (innovating) Firms: implications for management and policy*, in *Cambridge Journal of Economics* 2017, 41, pp. 693-720, ove ampi riferimenti a saggi topici e classici sul tema. Diffusi in questi studi i riferimenti all'approccio "five capitals model" per cui il valore dell'impresa sarebbe ormai costituito da "natural, human, social, manufactured and financial capital".

altro, che metodologicamente la dimensione dell'effettività è stata sempre una chiave di indagine della ricerca della migliore dottrina giuslavoristica soprattutto nella fase post costituzionale<sup>64</sup>.

## **5. I raccordi con la trasformazione della governance dell'impresa.**

Quanto appena detto non significa che si debba trascurare, perché irrilevante, la partecipazione dei lavoratori o del sindacato, di tipo istituzionale, canalizzata cioè da regole formali con tutte le problematiche che ne seguono: la partecipazione duale nei consigli di amministrazione o di sorveglianza, la partecipazione consiliare e i problemi del canale singolo o doppio, il rapporto tra regole della contrattazione e partecipazione, i rapporti con le regole del diritto societario, ecc.

Se si guarda, tuttavia, alle ricerche sui risultati del grande sforzo di ingegnerizzazione istituzionale della partecipazione formalizzata in ambito UE negli ultimi decenni<sup>65</sup>, essi non sembrano esaltati anche in termini quantitativi; e non solo in Italia: Tiziano Treu riconosce che solo i diritti di informazione hanno avuto una diffusione generalizzata in tutti i paesi membri, compresa l'Italia, per legge o per disposizione dei contratti collettivi<sup>66</sup>. Mentre la partecipazione istituzionale di origine europea è diffusa laddove storicamente la legge nazionale ha sostenuto e regolamentato tale modello (soprattutto in Germania e nei paesi scandinavi); la stessa SE (società europea) ha avuto una diffusione limitata (circa 600 casi al 2017) e concentrata nei paesi del Centro Nord. Ciò è in parte dovuto anche al fatto che i sindacati europei hanno dedicato maggiore interesse al potenziamento dei diritti di informazione e consultazione e ai CAE<sup>67</sup>. Con riguardo a quest'ultimi e alla direttiva quadro, un recente rapporto segnala che tali strumenti hanno avuto una efficacia implementativa limitata mentre molto più significativi, anche con riguardo

---

<sup>64</sup> I riferimenti sono superflui, basta soltanto citare autori come G. Giugni, G. Ferraro, F. Scarpelli o richiamare la polemica (e gli strali) che suscitò un libro come quello di B. Montanari, *Effettività e giuridificazione. Il diritto sindacale negli anni '80*, Milano, 1990, che rilevava criticamente l'(ab)uso di questo approccio da parte dei giuslavoristi. Un punto di equilibrio condivisibile nell'analisi del rapporto tra evoluzione dei fatti e inquadramento concettuale ora in S. Deakin, *Juridical ontology: the evolution of legal form*, cit.

<sup>65</sup> Si fa riferimento al pacchetto di direttive sulla società europea, sui diritti di consultazione e informazione sui CAE. Un altro gruppo di direttive ha lo scopo di stabilire norme da applicare in situazioni caratterizzate da una componente transnazionale, che garantisce diritti parziali di partecipazione al processo decisionale. Per una ricostruzione in dettaglio si v. le citazioni *supra* nt. 12.

<sup>66</sup> T. Treu, *La proposta Cisl*, cit. p. 907 ss.

<sup>67</sup> T. Treu, voce *Partecipazione alla gestione*, cit., p. 2 ss

alla doppia transizione, sembrano le prassi di coinvolgimento informale dei lavoratori ampiamente descritte nella casistica riportata<sup>68</sup>.

## **6. Un apparente paradosso. La relativizzazione della partecipazione dei rappresentanti del lavoro e la rifocalizzazione dell'impresa sul lavoro.**

L'analisi spannometrica accennata consente di introdurre un apparente paradosso, la cui evidenziazione aiuta a capire le tendenze in atto, e che può essere esposto nel seguente modo: mentre si va registrando una relativizzazione, anche politica oltre che gestionale, della partecipazione istituzionale del sindacato e dei rappresentanti dei lavoratori alla *governance* societaria, si evidenzia, di contro, una marcata rifocalizzazione dell'impresa e del *management* sul lavoro in termini di maggiore coinvolgimento diretto e proattivo dei lavoratori nell'organizzazione della produzione. È utile, per meglio intendere il nocciolo del paradosso, riprendere il filo di un dialogo recente con Marzia Barbera, intessuto a distanza<sup>69</sup>.

Se si guarda alla collocazione del lavoro nella *governance* delle grandi imprese in forma di società anonima - i luoghi cioè dove sono pensabili le forme più strutturate di partecipazione istituzionale -, si registra una progressiva riduzione della rilevanza dei rappresentanti del lavoro anche nella forma sindacale: certamente questo avviene in Italia ove si registrano poche, sebbene interessanti, eccezioni (l'esperienza del coinvolgimento sindacale nelle fabbriche metalmeccaniche in Emilia del c.d. modello renano emiliano)<sup>70</sup>.

Si può, allora, affermare che nella dimensione del c.d. *stakeholderism* che presuppone, secondo l'ampia letteratura sul tema, la rilevanza plurale degli interessi nell'assetto di governo societario, la centralità del lavoro tende a ridimensionarsi e a relativizzarsi: il lavoro, con riguardo al tema della *governance* societaria, è considerato, infatti, *uno* dei molteplici

---

<sup>68</sup> J. Bednorz, A. Sadauskaitė et al, *Unionisation and the twin transition. Good practices in collective action and employee involvement*, European Parliament, 2022, pp. 11-12 e l'ampia casistica riportata, p. 49 ss. Sulla inefficacia della partecipazione istituzionalizzata si v. pure, M. Bodie, *Worker Participation, Sustainability, and the Puzzle of the Volkswagen Emissions Scandal*, in B. Sjøfjell, Christopher M. Bruner (eds.), *Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability*, Cambridge, 2019.

<sup>69</sup> B. Caruso, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione "moderna"*, 2023, 4, p. 713 ss.; M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione: uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, in *Lavoro e diritto*, 2023, 4, p. 679 ss. B. Caruso, *Lavoro e stakeholderism (a partire dai contributi di Marzia Barbera su diritto del lavoro e impresa)*, di prossima pubblicazione.

<sup>70</sup> *Supra* nt. 15.

interessi candidabili a rivendicare una rappresentanza negli organi di governo.

Se si scende, invece, dal piano alto della "stanza dei bottoni" e della *governance* strategica o istituzionale, al piano basso del *workplace*, la partecipazione organizzativa e l'attivo coinvolgimento del lavoro qualitativo e cognitivo ritornano centrali e decisivi per la tenuta e il posizionamento dell'impresa; non solo a livello di mercato ma anche nei territori, oltre che nell'immaginario collettivo, nel *ranking* reputazionale dell'impresa e relativo *brand*<sup>71</sup>.

Tale rifocalizzazione delle imprese sul lavoro e sui lavoratori avviene per due ragioni strutturali, certamente assenti nel fordismo ma anche nella fase della *lean production* del post fordismo (nel modello *WCM* per intenderci).

Sono gli aziendalisti e gli organizzativisti che registrano e spiegano le ragioni profonde di questa tendenza, le quali possono essere schematicamente di seguito riportate.

Una prima ragione è l'ormai generalmente acquisita circolarità degli obiettivi dell'impresa<sup>72</sup>; 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 non solo la ricerca del benessere nel lavoro (il c.d. *wellbeing*), ma anche il coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione<sup>73</sup>.

Il circuito produttivo e gestionale che ci viene descritto dagli aziendalisti è il seguente: soddisfacimento delle esigenze dei clienti e dei lavoratori che si alimentano a vicenda generando buona redditività, la quale produce a sua volta risorse necessarie per gli investimenti di carattere competitivo, ma anche sociale e ambientale, senza con tutto questo trascurare di dare soddisfazione alle attese di remunerazione degli azionisti.

In tale contesto, per quel che riguarda il tema oggetto del saggio, la partecipazione e il coinvolgimento proattivo, relazionale e cognitivo dei lavoratori diventano un dato imprescindibile per la produzione di valore dell'impresa.

La seconda ragione strutturale che spiega la ri-focalizzazione dell'impresa sul lavoro riguarda le nuove tecnologie; esse come ci dicono,

---

<sup>71</sup> *Employer branding, Video, creatività e reputazione: così il brand seduce i talenti, Il sole 24 ore, 13 giugno 2020*; A. Mattiacci, *À la guerre comme à la guerre: capire il brand per l'employer branding*, in AA. VV. *Ridisegnare il lavoro*, cit. p. 106.

<sup>72</sup> Almeno quelle "non padronali", mutuando il recente pamphlet di Marco Bentivogli, *Licenziare i padroni*, Milano, 2023, edizione del Kindle.

<sup>73</sup> Il collegamento tra Società benefit e modelli di gestione *employee centered* è messo in rilievo nel volume AA.VV., *Ridisegnare il lavoro*, cit.

questa volta, gli organizzativisti, si presentano soprattutto come tecnologie della cooperazione. Uno degli esempi più frequentato dai giuslavoristi, ma non è il solo, è costituito dalle nuove tecnologie di videoconferenza, generalizzatesi durante la pandemia, con la possibilità che esse consentano per il telelavoro di nuova generazione a cui si connette il c.d. lavoro agile.

Si parla, in tal senso, di una *cooperazione generata e sviluppata dalle persone* con l'ausilio delle tecnologie: da cui deriva la diffusione sempre maggiore delle c.d. "comunità di pratica", intese «quali aggregazioni informali intorno a processi e obiettivi comuni, con condivisione delle conoscenze e forme di socializzazione delle esperienze. In tali aggregazioni sociali si sviluppano forti coesioni basate non su norme o mansioni ma attorno a impegni, interessi, obiettivi, prassi comuni»<sup>74</sup>.

Si può allora trarre una conclusione provvisoria con riguardo al dualismo partecipazione istituzionale/partecipazione dal basso o informale. I giuslavoristi non possono certamente trascurare il dibattito internazionale in corso tra gli studiosi di diritto societario sulla *Corporate governance* e, in particolare, sull'alternativa tra *stakeholderism* democratico contrapposto a quello istituzionale (che teorizza una nuova centralità tecnocratica del *management*)<sup>75</sup>. Nella prospettiva dell'effettività - che, nel sincretismo metodologico che caratterizza la disciplina, è uno degli approcci da non trascurare -, assume rilievo crescente, come gli studi sociologici sottolineano, la partecipazione concreta e fattuale che si va delineando in

---

<sup>74</sup> Delle comunità di pratica ispirate all'esperienza Olivetti che nascono nel cuore dell'organizzazione del lavoro superando il dualismo di interessi lavoro management, si occupano soprattutto gli organizzativisti: da ultimo F. Butera, *Disegnare l'Italia*, cit. ed. del Kindle, p. 128. Il recupero comunitario e identitario dell'esperienza professionale è propugnato anche dai sociologi e dai giuristi che fanno riferimento alle c.d. *occupational communities*, ove però le aggregazioni sociali professionali, nei settori dei servizi emergenti, non fuoriescono, in questa prospettiva, dalla logica del conflitto di interessi con l'impresa: R. Dukes, W. Streeck, *Labour Constitutions and Occupational Communities: Social Norms and Legal Norms at Work*, in *Journal of Law and Society*, 2020, 4, p. 612 ss. In ogni caso, l'impatto competitivo positivo di prassi aziendali di coinvolgimento proattivo (*engagement*) di lavoratori (anche in ragione di coerenti *corporate code*) è dimostrato da diverse ricerche empiriche: si v. R. C. Bird, *Employment as a Relational Contract*, in *University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law*, 2005, 8, 149, p. 12 ss.

<sup>75</sup> La letteratura giuscommerciale sul punto è molto ampia e il dibattito si è sviluppato soprattutto nella rivista *Orizzonti di diritto commerciale*. Si v. L. Sacconi, F. Denozza, A. Stabilini, *Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'eguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta*, in *EconomiaEtica*, 2019, 75, p. 1: una sorta di manifesto programmatico di democratizzazione della *governance* societaria con i coinvolgimento dei lavoratori nel ruolo di *stakeholder* e che ritengono che minori disuguaglianze sociali si siano nel tempo verificate nei sistemi capitalistici che hanno adottato modelli di *governance* con partecipazione istituzionalizzati ivi, p. 4; si v. pure F. Mucciarelli, *Perseguire un diritto societario "sostenibile": un pensiero sincero?*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2021, n. 4, p. 520 ss.

modo diffuso e informale in sempre più numerose e differenziate esperienze aziendali.

Il tema della partecipazione del sindacato o dei lavoratori nella *governance* societaria rimane certamente una *issue* sensibile, ma non è necessariamente l'unico punto d'osservazione delle forme e delle modalità di partecipazione del lavoro nell'impresa. Esiste e non può più essere trascurata, perché va sempre più diffondendosi, la realtà in aumento dell'impresa e dell'organizzazione partecipata dal basso. E tutto ciò, come si dirà (infra § 7 e ss.), comporta implicazioni giuridiche di un certo rilievo.

## **7. Implicazioni giuridiche della partecipazione dal basso. La proposta di direttiva *due diligence* riguarda altro.**

Quanto segnalato consente, in primo luogo, una riflessione incidentale che prelude a una riflessione più distesa su alcune implicazioni giuslavoriste della partecipazione dal basso. La riflessione incidentale riguarda il fatto che, nella prospettiva della partecipazione del lavoro nell'impresa, non pare debba avere rilievo, come invece si ritiene<sup>76</sup>, la proposta di direttiva sulla *due diligence*, il cui *iter* di approvazione per altro sembra, mentre si scrive, bloccato<sup>77</sup>. Su tale proposta di direttiva, ispirata al metodo regolativo *hard* (con adeguato corredo di sanzioni e reclami)<sup>78</sup> si erano già espresse negativamente le più grandi organizzazioni datoriali europee, ritenendola fonte di aggravii burocratici che la renderebbero "macchinosa e

<sup>76</sup> È questa la posizione invece assunta da chi si è approcciato originariamente al tema: si v. F. Guarriello, *Il ruolo del sindacato e delle rappresentanze del lavoro nei processi di due diligence*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2021, I, 3, pp. 584 e 585.

<sup>77</sup> Il testo era stato approvato dai triloghi; <https://www.eunews.it/2024/02/09/italia-germania-accordo-ue-due-diligence/>: in ragione dei ripensamenti del governo tedesco, sembrerebbe, in accordo con il governo italiano e di Austria e Finlandia - che hanno formato una minoranza di blocco - l'iter approvativo, che sembrava giunto al termine, è tornato invece indietro.

<sup>78</sup> Anche in tal caso la dottrina soprattutto giuscommercialista è ormai estesa, in senso critico G. D. Mosco, R. Felicetti, *Prime riflessioni sulla proposta di direttiva UE in materia di Corporate Sustainability Due Diligence*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2022, 1, p. 185 ss.; positive invece le valutazioni di M. Libertini, *Sulla proposta di Direttiva UE su «Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese»*, in *Rivista delle società*, 2021, 2-3, pp. 325 ss. Dello stesso autore, *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, in *Contratto e impresa*, 1/2023, p. 63 ss. In campo lavoristico, con tipico approccio critico additivo ("è abbastanza ma si poteva fare di più"), M. Borzaga, F. Mussi, *Luci e ombre della recente proposta di direttiva relativa al dovere di due diligence delle imprese in materia di sostenibilità*, in *Lavoro e diritto*, 2023, 3, p. 495 ss. Simile l'approccio di V. Brino, *Governance societaria sostenibile e due diligence: nuovi orizzonti regolativi*, in *Lavoro diritti Europa*, 2022, 2, p. 2 ss. che critica pure lo scarso coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali, p. 17 e 18. In generale, id. *La governance societaria sostenibile: un cantiere da esplorare per il diritto del lavoro?*, in *Lavoro e diritto*, 2023, 3, p. 437 ss.

ingestibile”<sup>79</sup>. Ma a prescindere dal suo contenuto quel che qui rileva è che il ruolo di partecipazione «dei sindacati e altri rappresentanti dei lavoratori», nel testo originario approvato dal Parlamento molto più rilevante<sup>80</sup>, viene fortemente ridimensionato, riducendosi a quello di “reclamante”, insieme alle altre organizzazioni della società civile, oltre che destinatario delle procedure di informazione sui reclami, predisposte dalle società<sup>81</sup>. Il fulcro, sia del sistema di azioni sia delle responsabilità, viene sensibilmente spostato sugli amministratori della società ai quali, in qualche modo, si affida “la cura” della sostenibilità ambientale e sociale (dovere di sollecitudine: art. 25) i quali devono tener conto degli interessi anche dei lavoratori che, però, si scolorano in quanto tali confluendo nell’indistinto dei «portatori di interessi e delle organizzazioni della società civile» (art. 26).

Tutto ciò a conferma che la proposta di direttiva *due diligence*, se ha un rilievo (e di non poco conto per i giuslavoristi e per gli avvocati specialisti), esso non riguarda, di certo, la tematica oggetto di questo scritto; si conferma altresì un certo spiazzamento della partecipazione istituzionalizzata rispetto ai temi della sostenibilità sociale e ambientale.

### **7.1. Ricadute rilevanti: una nuova prospettiva di indagine sul contratto e sul rapporto individuale di lavoro.**

Più di rilievo le ricadute giuridico-lavoristiche della “nuova partecipazione”, se osservate attraverso le variegata e spontanee esperienze di partecipazione informale dal basso. Vale a tal proposito richiamare, dopo circa 40 anni, il contributo di Marcello Pedrazzoli<sup>82</sup> sul rapporto tra democrazia industriale e subordinazione, magari sottolineando gli aspetti di maggiore attualità che si collocano al di là della prospettiva del modello istituzionale di partecipazione e di relativo ruolo preminente e centrale dell’organizzazione sindacale che l’autore prediligeva, del resto in piena sintonia con l’allora *Zeitgeist*. Il tema, anche se rivisitato, rimane pur sempre quello della connessione tra partecipazione all’organizzazione di impresa e contratto di lavoro individuale.

Riportato al suo nocciolo duro, il tema al quale si intende accennare è quello delle ricadute della partecipazione del lavoratore - *uti singuli* e come membro di un gruppo - all’organizzazione del lavoro d’impresa e i riflessi di tale relazione collaborativa sul contratto individuale e sullo stesso rapporto di lavoro. Quando si fa riferimento al gruppo, nella prospettiva di

---

<sup>79</sup> Per le posizioni in dottrina supra nt. 78.

<sup>80</sup> F. Guarriello, *Il ruolo del sindacato e delle rappresentanze del lavoro nei processi di due diligence*, cit.

<sup>81</sup> Considerando 42 e articolo 9.

<sup>82</sup> Supra nt. 22.

collaborazione all'organizzazione del lavoro, non si considera la coalizione sindacale in rappresentanza di interessi in conflitto, ma il *team* di lavoro integrato nell'impresa.

Con riguardo al contratto, il dato di novità rispetto alle elaborazioni dell'epoca fordista<sup>83</sup> è che oggi, nell'impresa partecipata e popolata dal lavoro cognitivo, l'organizzazione non sussume più l'interesse del datore di lavoro che la conforma secondo dettami di profitto, unilateralmente predeterminati e a cui il lavoratore si assoggetta mediante l'obbligo di fedeltà e obbedienza: una collaborazione, quindi "pretesa" dal datore di lavoro quale obbligazione; ovvero, nelle ipotesi meno dure, quasi *octroyée* perché offerta e consensualmente accettata mediante la finzione, formalistica, del contratto<sup>84</sup>. Nella prospettiva ricalibrata la collaborazione si presenta invece 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.

Tale connessione, sotto l'ombrello costituzionale costituito dalla norma citata, consente una rilettura in senso collaborativo forte dell'art. 2094 c.c. In questa prospettiva la collaborazione non viene collocata in posizione funzionale all'obbedienza: "*sei obbligato a collaborare e ti controllo con riguardo ai risultati*"<sup>85</sup>; ma una collaborazione autonoma dal comando ("*collaboriamo perché conviene ad entrambi e a tutti - ove "tutti" si coagula nell'organizzazione d'impresa - e l'uno verifica e attesta, più che controllare, il comportamento dell'altro perché la relazione è fiduciaria*").

La conseguenza di questo riposizionamento della partecipazione (di tutti) e della collaborazione (di ognuno) nel rapporto e nel contratto di lavoro (come si dirà meglio) è che esso rinvia, o implica logicamente, una concezione comunitaria dell'impresa, *rectius*, di una certa impresa. È prevedibile, a questo punto, l'obiezione che in tal modo si rischia di riproporre il tabù della visione istituzionalista o organicista dell'impresa; o ancor peggio, con riguardo al contratto di lavoro, si finisce per recuperare concezioni organiciste, fidelitarie, a-conflittuali contro le quali anche

---

<sup>83</sup> Lo studio leader al tempo è quello di M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966.

<sup>84</sup> La classica impostazione di E. Ghera che rileva nella collaborazione la causa del contratto di lavoro, *Diritto del lavoro*, Bari, ed. 2008, p. 41; id. *Subordinazione, statuto protettivo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, 2006,1, p. 3: «nel modello codicistico la subordinazione è in relazione di mezzo a fine con la collaborazione».

<sup>85</sup> In tal senso già le considerazioni in B. Caruso, R. del Punta, T. Treu, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, 2020, p. 19 ss. [https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/OurUsers/Manifesto\\_Caruso\\_Del\\_Punta\\_Treu.pdf](https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/OurUsers/Manifesto_Caruso_Del_Punta_Treu.pdf)

Massimo D'Antona aveva messo in guardia nella sua ri-lettura dell'art. 46 della Costituzione<sup>86</sup>.

A prescindere dalle trasformazioni fattuali dell'impresa prima rilevate, si può obiettare a questa obiezione che pure la regolazione giuridica del codice riguardo all'impresa e all'imprenditore, originariamente a forte struttura gerarchico-autoritativa, non è più quella di una volta, se si guarda anche alla modifica dell'art. 2086 c.c., secondo comma, dopo il c.d. codice della crisi e alla nuova direttiva di "gestione adeguata" recepita dalla normativa codicistica<sup>87</sup>. Si può aggiungere che le note polemiche del secolo scorso contro chi teorizzava la comunione contrattuale di scopo tra lavoratori e datori (la critica alle teorizzazioni di autori come Cessari, Suppiej ma allo stesso Mancini della *Responsabilità contrattuale* del <sup>88</sup>),

---

<sup>86</sup> M. D'Antona, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, cit.

<sup>87</sup> Così il comma 2 dell'art. 2086 c.c. introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14: «L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»; si rinvia a P. Tullini, *Aspetti organizzativi dell'impresa e poteri datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c.: prima lettura*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2020, I, p. 136, che legge però la riforma in chiave di potenziale *surplus* di controllo giudiziale sulle scelte organizzative del datore di lavoro, *a prescindere*; e ciò sul presupposto che esse, se lasciate estranee a tale controllo, si pongano tendenzialmente in contrasto con l'interesse del lavoratore; come possa poi il giudice, nella fase attuale di crisi del bilanciamento razionale, farsi carico di valutazioni tendenzialmente tecnico organizzative, è questione che l'autrice lascia sullo sfondo o, meglio, che ritiene risolta in una prospettiva ermeneutica che guarda a un nuova fase di garantismo giudiziario pro lavoro veicolata dalla nuova disposizione; in generale sul circuito ermeneutico bilanciato e razionale si v. ora R. De Luca Tamajo, *Le tecniche interpretative nel diritto del lavoro tra cognitivismo e bilanciamento «creativo»*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2023, I, p. 485 ss. Sul secondo comma del 2086 c.c. si v. pure M.L. Vallauri, *Brevi note sui poteri imprenditoriali e poteri datoriali alla luce del nuovo art. 2086 c.c.*, in *Lavoro e diritto*, 2021, n. 3-4, p. 471, che, condivisibilmente, legge la norma non in chiave di pervasiva neo-funzionalizzazione dei poteri dell'imprenditore, ma di direttiva sul punto che la riduzione occupazionale, nelle situazioni di crisi, *non* debba essere soluzione corriva, opportunistica, meramente strumentale costituendo, qualora in tal senso, una violazione del patto fiduciario su cui si fonda il contratto di lavoro e ferma restando, comunque, l'insindacabilità nel merito delle prerogative "imprenditoriali". Solo se così negativamente connotata, infatti, la scelta datoriale va certamente ritenuta arbitraria. Che poi l'autrice ritenga sindacabili alcune specifiche prerogative imprenditoriali (i.e. in materia di trasferimento di ramo di azienda: obbligo di cedere ramo non essenziale e scelta di un cessionario che dia garanzie di continuità del ramo e in materia di appalti) è posizione che ripropone - addirittura a un livello ancor più delicato di quello dell'ambito dei poteri datoriali - il tema del bilanciamento ermeneutico razionale oggi, soprattutto da parte della giurisprudenza. Ma certamente una tale lettura potrebbe essere giustificata - al contrario della interpretazione panlavoristica - da una interpretazione sistematica della riforma dell'art. 2086.

<sup>88</sup> Una ricostruzione contestualizzata delle dottrine istituzioniste dell'impresa e i riflessi sul contratto di lavoro è di P. Ichino, *I primi due decenni del diritto del lavoro repubblicano: dalla*

vanno certamente storicizzate e contestualizzate. Anche perché, come trapela dalla tessitura di questo scritto, si è convinti che il modo più efficace per rivalorizzare il costruito costituzionale dell'art. 46 - che fa perno lessicalmente sulla collaborazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa e non sulla partecipazione - sia proprio ripartire dalla partecipazione dal basso, dal lavoro in *team* come lo descrivono i sociologi dell'organizzazione, il che implica certamente e necessariamente reciproca collaborazione.

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. Tale ragionevole contro-obiezione presuppone e rinvia al confronto, da un lato, con i modelli reali di impresa<sup>89</sup>; dall'altro, più strutturalmente, con il tema generale della *corporate governance*, e dei criteri di nomina, revoca e controllo dei *manager* e degli amministratori (con riguardo alle società anonime), che ha assunto una rilevanza tale che va certamente oltre il perimetro - un po' asfittico se posto autonomamente o isolatamente - della partecipazione istituzionale del sindacato. In tal caso il problema riguarderebbe non tanto l'impresa, quanto il sindacato come organizzazione e la sua *leadership* (la sua burocrazia) e non è detto che questa dimensione della partecipazione in automatico dissolva o risolva il problema della collaborazione proattiva di chi si misura, individualmente ma nel *team* di lavoro, con la produzione.

Non lo risolve, certamente, se ci pone dal versante della persona che lavora e del suo nuovo posizionamento nell'azienda sostenibile; cioè a partire dalla valorizzazione delle sue *capability* e di un rinnovato rapporto con l'esperienza esistenziale del lavoro, recuperando in ciò il pensiero di

---

*liberazione alla legge sui licenziamenti*, in P. Ichino (a cura di) *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana*, Milano, 2008, p. 28 ss. Con riguardo a F. Mancini, Ichino sottolinea la novità anti istituzionista della sua posizione nella monografia citata, la quale tuttavia non era del tutto esente da quelle scorie, soprattutto con riguardo alla ricostruzione del potere disciplinare.

<sup>89</sup> Con riguardo alla valutazione del capitalismo reale e del sistema imprenditoriale, secondo la teoria delle varianti del capitalismo, in Italia per esempio con riguardo al tema delle prassi di coinvolgimento in concreto, andrebbero considerate alcune specificità tra cui, da non trascurare, le imprese radicate nei distretti industriali, sensibili alla valorizzazione del capitale sociale; oppure al capitalismo familiare generativo che ha dato luogo alle c.d. multinazionali tascabili: un sistema strutturato di medie imprese, innovative, globalizzate, patrimonialmente solide, digitalizzate, tendenzialmente *green*: i nomi sono quelli di Bombassei, Marcegaglia, Fumagalli, Rana, ecc.: si v. R. Mania, *Capitalisti silenziosi. La rivincita delle imprese familiari*, Milano, 2024. Sulle caratteristiche peculiari dell'imprenditoria italiana, con riguardo ai modelli partecipativi, e sulle sue contraddizioni, sempre utili i contributi di G. Berta, *La via del Nord*, Bologna, 2015; id., *L'Italia delle fabbriche*, Bologna, 2001; Id., *Che fine ha fatto il capitalismo italiano*, Bologna, 2016.

grandi teoriche come Simone Weil o Hannah Arendt: la persona è solo quella, realmente e non solo nell'immaginario, diventata davvero libera, nella doppia transizione e quindi in grado di stipulare davvero un "libero contratto di lavoro"<sup>90</sup>.

I materiali per questa ricostruzione - che dal contratto di lavoro risale al nuovo *status* del lavoratore nell'impresa partecipata e che ci consegnano una dimensione collaborativa e non più, o non solo, sinallagmatica del contratto di lavoro - sono allo stato diffuso se non gassoso, e non costituiscono ancora, considerati atomisticamente, una solida costruzione giuridica.

## **8. Il contratto di lavoro collaborativo.**

A conclusione di questo scritto sulla partecipazione si intende presentare, in estrema sintesi, una ipotesi di ricerca<sup>91</sup>. L'idea che si intende esplorare, e che in estrema sintesi si accenna come conclusione del saggio, è in che modo la riflessione sulla partecipazione possa fare da preludio a un' altra, in connessione funzionale con la prima: e cioè, se a partire dal contratto di lavoro come relazione sinallagmatica e scambista di tipo utilitarista (il contratto transazionale e discreto), si possa immaginare, nel contesto dell'impresa partecipata, una diversa narrazione giuridica - rilevante almeno dove si realizzino genuine relazioni collaborative - che metta in movimento tutte le potenzialità, collaborative, cooperative e idiosincratiche di un contratto incompleto, come il contratto di lavoro (il contratto relazionale)<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Sulla origine weberiana della teoria del libero contratto di lavoro e per argomenti modernamente critici si v. W. Streeck, *Status e contratto nella teoria delle relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, 1988, 4, p. 613, che rimane un saggio basilare per fondare una teoria sociologica del contratto di lavoro dal punto di vista del diritto. Adde, S. Simitis, *Il diritto del lavoro e la riscoperta dell'individuo*, in *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, 1990, vol. 12, p. 87 ss. U. Romagnoli, *Dallo status al contratto e ritorno*, in G.G. Balandi, G. Cazzetta (a cura di), *Diritti e lavoro nell'Italia repubblicana*, Milano, 2009.

<sup>91</sup> Si tratta della progettata voce *Contratto di lavoro teorie sociologiche* per il volume dell'Enciclopedia del Diritto Contratto di lavoro, edito da Giuffrè, concordata con Riccardo Del Punta, non portata a termine in ragione della complessità della ricerca non in linea con le scadenze editoriali e che si è deciso comunque di completare per ottemperare all'impegno con l'amico scomparso.

<sup>92</sup> W. Streeck, *Status e contratto*, p. 714 definisce il contratto di lavoro un meta-tipo di contratto incompleto e relazionale in ragione del fatto che in tutti i contratti che hanno ad oggetto la vendita e l'acquisto del lavoro umano non è possibile stabilire con esattezza il loro contenuto prima dell'adempimento, né è possibile controllare con precisione tale adempimento: le due parti contrattuali hanno bisogno, come presupposto per realizzare un aumento di profitto mediante lo scambio di risorse, di una quantità minima di fiducia garantita e di controllo reciproco. Il contratto relazionale è categoria che trascende il contratto di lavoro e che si applica anche ai rapporti giuridici tra imprese e ai relativi modelli fattuali e giuridici

In questo caso, la riconsiderazione del contratto di lavoro non può prescindere - come indicato dalla riflessione sociologica sul contratto di lavoro<sup>93</sup>- dai suoi *presupposti di status*; essi anzi vanno riconsiderati nel diverso *habitat* costituito *non* più dall'impresa integrata verticalmente - l'impresa come fascio coordinato di relazioni contrattuali, che era il punto di approdo degli economisti istituzionali; ma della nuova impresa caratterizzata da relazioni e metodi di gestione collaborativi e personalizzati tra lavoratori e *manager*, come quelli a cui si è fatto riferimento in questo scritto.

Si è infatti metodologicamente convinti che le categorie giuslavoristiche - nel caso, concetti, come contratto, rapporto di lavoro, *status*, democrazia industriale - non possano essere date ontologicamente una volta per tutte, astoricamente; vadano, invece, rivisitate, non certo ad ogni spiffero del vento della storia, ma allorquando alcuni cambiamenti strutturali si siano, in qualche modo, posati e sedimentati e che un tale posizionamento si incominci a intravedere; è questo, infatti, - come ci insegnano gli storici del diritto - il punto a partire dal quale l'opera del giurista può pure iniziare<sup>94</sup>.

Pare, allora, difficile revocare in dubbio che l'incedere della doppia transizione, e dei suoi mutamenti epocali, debbano indurre a riflettere sulle

---

di integrazione/disintegrazione: si v. C. Abatangelo, *Reti contrattuali, Relational Contracts e tutela dell'affidamento*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, 2020, 1, pp. 3 ss.; C. Sabel, J. Zeitlin, *Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy*, in *Enterprise and Society*, 2004, Vol. 5, No. 3, p. 338 ss.; ma anche a fondare le *organizational capabilities* delle imprese: R. Gibbons, R. Handerson, *Relational Contracts and Organizational Capabilities*, in *Organization Science* 23(5), 2012, pp. 1350-1364. Nel primo senso è stato pure utilizzato dalla dottrina giuslavoristica italiana più avvertita: si v. L. Corazza, «*Contractual integration*» e *rapporti di lavoro*, Padova, 2004; A. Lo Faro, *Processi di outsourcing e rapporti di lavoro*, Milano, 2005, ove una messa a punto del valore euristico della teoria, p. 60 ss. La letteratura, soprattutto di lingua inglese, sull'istituto generale è vasta: basti qui citare il saggio seminale di colui che si ritiene il capostipite della teoria, I. Macneil, *The Many Futures of contracts*, in *Southern California Law Review*, 47, p. 692 ss. e poi la raccolta dei suoi saggi principali in *The Relational Theory of Contract: Selected Works of Ian Macneil*, a cura di D. Campbell, London, 2001; per applicazioni giuslavoristiche sul contratto di lavoro: R. C. Bird, *Employment as a Relational Contract*, cit., p.1 ss.; criticamente, D. Brodie, *How relational is the employment contract?*, in *Industrial Law Journal*, 2011, 40, p. 232 ss. la cui critica sembra ancorata a una prospettiva ontologicamente conflittuale del rapporto di lavoro, integralmente calata nel modello taylor-fordista inteso quale modello a-storico; molto più articolata la rilettura, T. Cohen, *The Relational Contract of Employment*, in *Acta Juridica*, 2012, 1, p. 84 ss., ancorchè riferita agli sviluppi del diritto del lavoro in Sud Africa. Sul contratto incompleto con riguardo alla civilistica italiana è sufficiente rinviare alla monografia, di A. Fici, *Il contratto «incompleto»*, Torino, 2005.

<sup>93</sup> Il riferimento è a W. Streeck, *Status e contratto*, op. cit.

<sup>94</sup> Sempre attuale la metafora della nottola di Minerva di P. Grossi, utilizzata per il rapporto diritto-globalizzazione, *Globalizzazione diritto, scienza giuridica*, in *Il foro italiano*, 2002, V, p. 154.

ricadute sulla disciplina e su un istituto nobile come il contratto individuale, armonizzato e in sintonia con la nuova democrazia industriale basata sull'attivazione della *capacitas* delle persone e non più su presupposti e condizioni di istituzionalizzazione dell'interesse collettivo/sindacale.

Si è più volte segnalato che nel nuovo *habitat* produttivo dell'impresa sostenibile, che ha scelto la strada delle relazioni cooperative e della pluralità degli scopi sociali - la variabilità dei capitalismi e dei mercati nazionali interni appare un ineliminabile *caveat* e presupposto euristico di una ricerca come quella che si propone - , la persona che lavora non è soltanto un soggetto astrattamente libero di perseguire il proprio interesse e la propria utilità scegliendo l'imprenditore con cui stipulare un contratto<sup>95</sup>; ma non è neppure, come nella tradizione *mainstream*, un soggetto debole, libero solo di accedere al contratto e accettare condizioni economico-normative imposte dal datore di lavoro, tendenzialmente al di sotto del valore del suo apporto, fatta salva la protezione inderogabile esterna che sostituisce, di imperio, le clausole in contrasto: l'ipotesi neomarxista, applicata al fordismo, del contratto di lavoro come "non libero". La persona nel nuovo *habitat* collaborativo tende a presentarsi, invece, 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<sup>96</sup>- , è in grado di determinare e riempire di contenuti collaborativi una relazione contrattuale, di natura fiduciaria, necessariamente incompleta nel momento genetico<sup>97</sup>.

---

<sup>95</sup> Secondo la prospettazione per molti altri aspetti condivisibile di P. Ichino, *L'intelligenza del lavoro: quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore*, Milano, 2020.

<sup>96</sup> Va chiarito che, anche nella dimensione della impresa comunitaria, gli ordinamenti primari di *status* - come li definiva già a suo tempo A. Fox, *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London, 1974, p. 152 ss.- ancorché nella curvatura contrattuale, si v. W. Streeck, *Status e contratto*, p. 689 - rimangono fondamentali nel senso che il pieno sviluppo delle *capabilities* anche in relazioni contrattuali fiduciarie e individualizzate si svolgono certamente più al sicuro sotto la rete di protezione dei diritti inderogabili riconosciuti dalle leggi e dai contratti collettivi, in larga misura inderogabili: questa posizione già in B. Caruso, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, 2007, 113, p. 16.

<sup>97</sup> A. Fox, *Beyond contract*, *op. cit.*, a tale proposito, sosteneva che il contratto di lavoro può funzionare sulla base di una buona volontà (*alias* la buona fede in *executivis*) non negoziabile, e di una reciproca lealtà (che implica modernamente un ripristino anche valoriale della fiducia: T. Greco, *La legge della fiducia*, Bari, 2021). Ovviamente il contratto di lavoro dell'era fordista, o in contesti sociali sperequati, di natura sinallagmatica, erode una tale fiducia. Il contratto di lavoro collaborativo, oltre che nelle imprese che internalizzano il paradigma della sostenibilità andrebbe proposto, con forza, nelle pubbliche amministrazioni e nelle imprese pubbliche; la proposta di legge Cisl non a caso individua proprio nelle imprese partecipate il luogo in cui sperimentare forme più avanzate di partecipazione.

L'assunto è che nel post fordismo, dopo la crisi della ricetta neoliberale e nell'era della doppia transizione, la *spirale di sfiducia* - come elemento caratterizzante l'organizzazione fordista<sup>98</sup> - viene sostituita nell'impresa sostenibile dal reciproco riconoscimento<sup>99</sup> e dall'innesto di una contro narrazione basata su una spirale fiduciaria. 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 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<sup>100</sup>.

In tale dimensione, la sottolineatura dell'apertura del contratto di lavoro relazionale non implica lasciare (come nello schema fordista) indeterminati *i diritti del datore di lavoro e i doveri dei lavoratori*: in primo luogo perché, marshallianamente, lo *status* è rafforzato, dall'esterno del contratto, e come suggeriva Umberto Romagnoli<sup>101</sup>, dai diritti di cittadinanza industriale di origine legale universalmente riconosciuti; e poi perché è ormai ampia e consolidata la rete delle disposizioni contrattuali collettive (l'ordinamento intersindacale), riconosciuta e rafforzata dalla disciplina statale (si v.

<sup>98</sup> La spirale di sfiducia, che serviva a spiegare la conflittualità permanente nell'organizzazione taylor fordista, è magistralmente descritta da A. Fox, *Beyond contract*, p. 102 e ripresa da W. Streeck, *op. cit.*, pp. 689-90.

<sup>99</sup> Come sostenuto da A. Perulli, *Il diritto del lavoro tra libertà, riconoscimento e non-dominio*, in *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*, a cura di R. Del Punta, Firenze, 2022, il paradigma valoriale di riferimento, in questo caso, diventa il reciproco riconoscimento, teorizzato da A. Honneth, *Riconoscimento*, Milano, 2019 e in molti dei saggi contenuti, in *La libertà degli altri*, Bologna, 2017; sull'idea di riconoscimento, secondo l'epigono della scuola di Francoforte, ora L. Cortella, *L'ethos del riconoscimento*, Bari, 2023.

<sup>100</sup> Sul rapporto tra impresa e società comunitaria, le riflessioni più politiche di A. Olivetti, *L'ordine politico delle comunità*, Ivrea, s.d., a cura di D. Cadeddu; si v. pure sul tema, il profilo di un suo importante collaboratore, G. Lunati, *Con Adriano Olivetti alle elezioni del 1958*, Ivrea, s.d.; sul rapporto contratto relazionale, regolazione statale e democrazia, J. Fox jr., *Relational Contract Theory and Democratic Citizenship*, in *Case Western Reserve Law Review*, 2004, 1, p. 1-67, specie p. 29 ss.

<sup>101</sup> Si v. la condivisibile e bella rilettura dell'idea cittadinanza industriosa di U. Romagnoli proposta da A. Perulli, *Cittadinanza, subordinazione e lavoro nel diritto del lavoro che cambia. In ricordo di Umberto Romagnoli*, di prossima pubblicazione in *Lavoro e diritto*; l'analisi di Perulli si mantiene comunque all'interno di un orizzonte che vede nell'impresa e nel mercato soggetti tendenzialmente antagonisti rispetto al lavoro e ai suoi diritti. Di U. Romagnoli piace citare un lavoro apparentemente minore ma di luminosa efficacia, *Dallo status al contratto e ritorno*, in *Diritti e lavoro nell'età repubblicana*, a cura di G. Balandi e G. Cazzetta, Milano, 2008, p. 203 ss. ove la rivalutazione dell'art. 35 Cost. divenuto nel frattempo un *leit motiv* degli studi lavoristici.

ancora di recente l'art. 11 del codice dei contratti<sup>102</sup> o la legislazione di supporto al welfare aziendale<sup>103</sup>) che sanciscono i *doveri dei datori di lavoro* e i *diritti dei lavoratori*.

Inoltre, riproporre l'azienda come *moral community* non intende implicare alcuna forma di paternalismo, né di patriottismo aziendale<sup>104</sup>, né una riconsiderazione delle nuove *capacitas* lavorative come uno "stato" di possesso individuale, privatistico (l'effetto utilitaristico di mutati rapporti di forza di mercato a favore del lavoratore); la prospettiva è invece quella diversa, di pensare al lavoro inteso come fascio di relazioni giuridiche e umane generative, basate sulla fiducia e sul reciproco riconoscimento (considerati come termini impliciti del contratto)<sup>105</sup>. Con tutto quello che consegue in ragione della possibilità di rivalutare la dinamica relazionale, al di là del contratto formale, in un contesto ove si possano considerare altri elementi non più irrilevanti nella dimensione, anche giuridica, del rapporto di lavoro: il contratto psicologico, i codici di comportamento, la cultura organizzativa, le prassi aziendali, e ciò in guise diverse<sup>106</sup>; per

---

<sup>102</sup> Cfr. l'art. 11 (*Principio di applicazione dei contratti collettivi nazionali di settore. Inadempienze contributive e ritardo nei pagamenti*) del d.lgs. 36 del 31 marzo 2023, Codice dei contratti pubblici.

<sup>103</sup> Cfr. le norme citate *supra*, nt. 48.

<sup>104</sup> Come riteneva invece riteneva Allan Fox, su cui criticamente W. Streeck, *Status e contratto*, cit., p. 702, il quale insieme a R. Dukes, op. cit., *supra* nt. 74, ripropone invece l'idea di *occupational community*, recuperando un concetto che fu di Seymour Lipset, a proposito della comunità dei tipografi americani; E. Morin (*Cambiamo strada*, Milano, 2020, p. 78) fa invece riferimento alle imprese come *comunità di destino* più in senso politico normativo.

<sup>105</sup> La teoria dei termini contrattuali impliciti è stata considerata alternativa a quella relazionale; anzi è stata valutata come un punto di osservazione alternativo dell'evoluzione post classica della teoria del contratto di lavoro; ciò perché più foriera di quella relazionale di strategie giudiziali protettive nel contratto di lavoro considerato pur sempre diseguale: si v. D. Brodie, *How Relational is The employment contract*, cit. p. 9. Sulla teoria degli *implied terms* nel diritto contrattuale inglese si v. H. Collins, *Implied Terms: The Foundation in Good Faith and Fair Dealing, Current Legal Problems*, Vol. 67, 2014, p. 297 ss. Sulla distinzione pratica e teorica delle teorie del contratto relazionale e dei termini impliciti e sulla possibilità di correlarle, M. Boyle, *The relational principle of trust and confidence*, in *Oxford Journal of Legal Studies*, 2007, 4; in tal senso pure T. Cohen, *The Relation contract of Employment*, cit. p. 93, secondo la quale il riferimento ai termini impliciti ha una doppia funzione: ovvia alla impossibilità delle parti di esplicitare e dettagliare originariamente tutti i termini e le condizioni contrattuali; contribuisce, attraverso il veicolo della buona fede contrattuale, a legittimare operazioni giurisprudenziali di integrazione con considerazioni di *fairness*.

<sup>106</sup> Sul contratto psicologico come elemento ormai rilevante anche nella ricostruzione della relazione negoziale giuridica, insiste molto la dottrina anglosassone, già K.V.W. Stone, *The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law*, 48 UCLA Law School, 2001, p. 519 ss.; R. C. Bird, *Employment as a relational contract*, cit. p.7; T. Cohen, *The relational contract*, cit., p.90; J. Kickul and S.W. Lester, *Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract*

esempio anche con l'utilizzo del principio di buona fede come semaforo di smistamento dei comportamenti a valle del reciproco patto fiduciario e metro di valutazione, da parte di terzi (i giudici in primo luogo), del suo rispetto<sup>107</sup>.

Ma è certamente vero che la dimensione relazionale e collaborativa del contratto, che prelude a una diversa dimensione di cittadinanza industriale - una nuova dimensione di *status* "al di là" del contratto e non in opposizione all'impresa - si realizza in modalità diversa dai modelli cogestionali, post-corporativi classici. In quest'ultimi la collaborazione tra lavoro, impresa e i suoi *agent* scaturisce ed è, in itinere, supportata da un patto politico che genera giuridificazione: la legge il contratto collettivo da cui scaturisce la cogestione. In questo caso, il patto costituisce una sorta di *contratto sociale industriale* originario, sancito dalla legge o dall'accordo; una sorta di costituzione aziendale alla quale le parti devono formalmente adeguarsi. In tale contesto è, tuttavia, possibile, come è storicamente dimostrato, che - soprattutto nei momenti di crisi o di trasformazione prodotta da fattori esterni (la competizione globale, l'avvento di nuove tecnologie destrutturanti, la crisi finanziaria- sipongano comportamenti opportunistici da parte di entrambe le parti, ma soprattutto di chi detiene alla fine il potere. Il rischio è, cioè, che si realizzi la tentazione - più o meno forte a seconda dei contesti nazionali - di mettere in discussione il compromesso corporativo basilico in ragione di convenienze o condizioni sopravvenute.

Al contrario questo rischio dovrebbe, o potrebbe, essere evitato in un modello, e in un contesto, in cui la lealtà non è imposta *ex ante*, e non è neppure un costrutto giuridico, ma il risultato di prassi collaborative dal

---

*Breach and Behavior*, in *Journal of Business and Psychology*, 16, 2, 2001, pp. 191-217. Si rinvia a B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Un contributo "oltre" il manifesto*, cit., p.61 ss.

<sup>107</sup> Tali dinamiche, nel contesto della teoria relazionale, sono analizzate da R. C. Bird, *Employment as a Relational Contract*, p. 22 ss., ove ampi rinvii, e da T. Cohen, *The Relational Contract of Employment*, p. 94 ss. anche con riguardo alla teoria dei termini contrattuali impliciti intesi quali valvola di sicurezza nei confronti di possibili comportamenti sfiduciari e opportunistici del datore di lavoro. Secondo la teoria relazionale del contratto, I. R. Macneil, *The new social contract*, Yale, 1980 p. 27 ss., al contratto di lavoro tendenzialmente dovrebbero applicarsi le seguenti regole implicite: 1. gli impegni delle parti non sono definitivi al momento dell'accordo iniziale; 2. Lo scopo del contratto non è quello di ripartire i rischi ma di stabilire un impegno a collaborare; 3. Nei momenti di crisi della relazione contrattuale (anche per cause esterne, le parti contraenti devono sostenersi a vicenda piuttosto che arroccarsi sotto la protezione del diritto individuale; 4. L'insistenza su un'interpretazione letterale dei termini contrattuali indebolisce la relazione fiduciaria; 5. Quando si verificano perdite, o eventi imprevisti, le parti dovrebbero cercare una soluzione equa che ripartisca le perdite su basi equitative piuttosto che di astratta allocazione dei rischi (traduzione di chi scrive).

basso, progressivamente affermatesi, personalizzate, *win win* e non *zero sum*, che occorre comunque razionalizzare giuridicamente *ex post*.

Il che non elimina il dato, come ampiamente osservato dai sociologi<sup>108</sup>, che le prassi cooperative, veicolate dal nuovo contratto di lavoro, siano certamente agevolate negli ordinamenti più adusi alla partecipazione istituzionalizzata; ciò rende certamente più probabile che i nuovi metodi partecipativi, e il nuovo contratto di lavoro collaborativo, possano meglio germinare nei contesti dove la partecipazione istituzionale è più rodada, sostenuta legislativamente e accettata culturalmente da tutte le parti<sup>109</sup>.

Quella del contratto relazionale è una prospettiva, a suo tempo visitata non a caso per estenderne la filosofia protettiva dinamica, oltre il contratto di lavoro, a contratti personali di natura commerciale (il *franchising*)<sup>110</sup> - anche se non con ottimistiche previsioni -; ma che, con una imprevedibile torsione della storia e della sua dialettica vichiana, ritorna, aiutando a vivificare e riconsiderare una rinnovata mutualità nel costrutto giuridico che ha segnato un'epoca del giuslavorismo contemporaneo: il contratto personale di lavoro<sup>111</sup>.

Si tratta di una prospettiva ancora al suo *incipit*, ma promettente.

---

<sup>108</sup> Supra nt. 41.

<sup>109</sup> In tal senso il sincretismo di fondo della proposta CISL sulla partecipazione, come si è sopra rilevato, appare del tutto in sintonia con l'impostazione di questo scritto.

<sup>110</sup> S. Sciarra, *Franchising e contratto di lavoro subordinato, note su una (ancora) impossibile assimilazione*, in *Rivista di diritto civile*, 1994, I, p. 491.

<sup>111</sup> Sulla base di percorsi di ricerca diversi arrivano alle stesse conclusioni Freedland and Kountouris, *The Legal Construction of Personal Work Relations*, Oxford, 2011.