

**Le proposta del Forum DD per la  
democratizzazione del governo  
di impresa, la partecipazione  
strategica dei lavoratori e per  
dare “voce” agli stakeholder  
interessati alla sostenibilità  
ambientale**

**(Lorenzo Sacconi )**

**Il contesto: la lunga discussione sulla  
responsabilità sociale di impresa**

- E' chiaro ormai che si tratta di un modello di governance alternativo alla fissazione sullo shareholder value
- **Funzione obiettivo: valore equamente distribuito** agli stakeholder in senso stretto e **riduzione** delle esternalità negative sugli altri
- Lo ammette **anche la business roundtable (estate 2019)**
- Ma per “prendere in parola” si deve parlare di **democratizzazione della governance**

## I. La proposta del Forum DD: Consigli del lavoro e della cittadinanza (1)

- **Basata sull'esperienza di altri paesi (Germania, Olanda) :** i *work council* come partecipazione dei lavoratori al **governo d'impresa** ,
  - **Non coincidente con la partecipazione al “consiglio di sorveglianza “ o CdA** , (questo ha senso solo se cambia la definizione di interesse sociale almeno come oggi definito,)
  - Ma nondimeno **legalmente parte degli istituti di governo dell'impresa** con i poteri e diritti di varia natura
- Con un **collegamento istituzionalizzato con l'organo amministrativo di vertice (CdA, o consiglio di sorveglianza) tramite rappresentanti del CLC**

3

## La proposta : CLC (2)

- **Peculiarità rispetto alle esperienze europee :**
  - **unificazione** nel consiglio del lavoro **di tutti i lavoratori** che contribuiscono alla creazione di valore da parte dell'impresa (o del distretto produttivo) **indipendentemente dalle forme contrattuali**,
  - la “**voce**” data nel CL ai rappresentanti di **altri stakeholder** (Comunità locali, consumatori, utenti)
- La denominazione è perciò **Consigli del Lavoro e di Cittadinanza nell' impresa (CLC)**.

4

### a) Dove?

- Nel caso tipico il CLC è collocato **a livello della singola impresa (sopra i 10 dipendenti, in Germania >5, su richiesta dei lavoratori)** e fa parte del **sistema di governo interno**.
- Ma per **coinvolgere i lavoratori di piccole imprese** collocate in un distretto o nella catena di subfornitura di una impresa principale si prevedono varianti :
  - il CLC **può** essere collocato **a livello distrettuale** ( sostenuto dalla locale **Camera di commercio**);
  - **può** essere collocato **nell'intersezione tra impresa maggiore e supply chain**,

5

### b) Chi? Tutti i lavoratori

- Sono rappresentati/eletti **non solo dai lavoratori dipendenti dell'impresa** (a tempo **indeterminato** + a tempo **determinato**),
- ma anche da **tutte le altre categorie di lavoratori** (ad es. lavoro autonomo con contratto monomandatario, parasubordinato, collaborazioni coordinate e continuative).
- ES. Sono certamente **coinvolti i rider delle piattaforme di deliverng** indipendentemente dallo status del loro contratto
- Inoltre sono rappresentati nel CLC i lavoratori **operanti nelle imprese inserite nella catena di sub-fornitura** dell'impresa principale

6

### **c) Chi altri? gli «stakeholder esterni»**

- In imprese di **dimensioni superiori a una certa soglia** (media impresa) all'elezione del CLC partecipano (per una quota minoritaria) i **cittadini** su cui ricadono gli effetti **esterni ambientali**.
- Il CLC può funzionare in **due composizioni diverse**,
  - una **ristretta** ai soli lavoratori,
  - e una **allargata** a tutti gli stakeholder in relazione alle diverse materie trattate
- Gli stakeholder esterni intervengono nei **processi di informazione/ consultazione** strategica, ma **non sulle materie di co-decisione** che riguardano le condizioni materiali dei lavoratori

7

### **d1) su quali materie, con quali poteri?**

- **Tre materie di decisione**
  - A) Materie di carattere generale e strategico** ( qualità dei prodotti o servizi, investimenti, ricerca, partecipazioni finanziarie, assetto del management ecc.).
  - B) Materie che attengono alle condizioni generali dei lavoratori** (organizzazione del lavoro, salute, welfare aziendale, ecc.)
  - C) Materie che più direttamente riguardano le conseguenze delle strategie sulla condizione di gruppi di lavoratori**

8

## **d2) su quali materie, con quali poteri?**

- **Tre tipi di diritti /poteri**
  - Su **tutte** le materie **dritti di informazione** in «tempo utile»
  - Sulle materie **A e B** **diritto di consultazione** e proposta **alterativa** con **obbligo di risposta**
  - Sulle materie **C** **diritto di co-decisione** e **obbligo di consenso**

9

## **(e) Rappresentanza a livello societario (CdA o Consiglio di sorveglianza )**

- **Il problema:** in assenza di una riforma radicale del diritto societario ogni amministratore **serve lo scopo sociale** (interesse degli azionisti)
- Invece noi **proponiamo una rappresentanza “speciale” nel CdA** su materie **particolari**, ma con **diritto di rappresentare effettivamente** i lavoratori e gli stakeholder non finanziari
- il CLC nomina uno/più rappresentanti nell'organo amministrativo
  - **diritto di voto** su argomenti specifici rilevanti nella prospettiva dei lavoratori/stakeholder;
  - **diritto di intervento** su tutte le materie strategiche

10

## II. la strategia di attuazione (1)

- Attaccare **dall'alto e dal basso**: complementarità tra regolazione e autoregolazione
- Una **disciplina di legge completa non funzionerebbe** :
  - Troppe sfaccettature, necessità di mobilitare gli interessi e le convenienze nell'adottare le forme di governo
- **MA l'autoregolazione puramente volontaria fallisce** (ha già fallito)
  - Interessi a breve in conflitto
  - Razionalità limitata e opportunismo nell'aggirare le norme
  - A lungo termine impegni non chiari (Non efficaci gli effetti di reputazione )

11

## La strategia di attuazione (2)

- Norma **di legge generale** e programmatica che rende **obbligatoria** la creazione dei CLC nelle imprese con requisiti base (sopra 10 dipendenti)
- Spazio **all'autoregolamentazione** mediante linee **guida attuative** che danno le forme concrete di attuazione, **concordate tra le parti (comitato nazionale)**
- Assistenza di una commissione **tecnica** che può sostituirsi **nell'emanare** le linee guida in mancanza dell'accordo e che **verifica la coerenza** con la norma di legge, nonché tra gli **statuti di impresa e la norma**

12

### La strategia di attuazione (3)

- Metodi di **soft law** per l'adesione delle singole imprese
  - La linea guida nazionale è la **regola di default**
  - **Ma le imprese possono fare Opt out** (giustificando con un modello alternativo che soddisfa la norma)
  - **Opt in** rispetto a tempistiche più lente per le piccole imprese
- Obblighi di **rendicontazione**
- Spazio al **monitoraggio** e alla **verifica indipendente** basata su **enti di terza parte** creati su iniziativa di associazioni di cittadinanza attiva, sindacati e associazioni di impresa

13

### III. Ragioni a favore dal punto di vista delle imprese: È PIÙ EFFICIENTE

- **Maggiore efficienza** dell'impresa **che non espropria gli investimenti specifici in capitale umano dei lavoratori**
  - L'esproprio degli investimenti **riduce gli incentivi a fare gli investimenti**
  - Ma se la **governance è unilaterale** ciò accade sistematicamente: è **nel self-interest** immediato del controllante
  - La democrazia **bilancia i poteri** e prevenire l'espropriazione
- Necessaria la cooperazione tra **risorse cognitive essenziali nell'impresa**: nelle imprese che fanno uso di conoscenza la **governance** è condivisa tra **management e lavoro**, con investitori come sorveglianti (non come "principale" )
- Più **efficiente delegare** laddove ci sono conoscenze specifiche distribuite.

## Motivazioni e incentivi

- Inoltre molti risultati di economia comportamentale mostrano che i **comportamenti opportunisti diminuiscono** come effetto di **accordi imparziali** e quindi **aumenta l'adesione allo scopo condiviso**
  - i soggetti avrebbero interesse immediato a fare diversamente
  - **Ma sviluppano motivazioni di conformità** per effetto dell'accordo (che permettono l'inclusione nella distribuzione del valore di soggetti più deboli, meno informati)
  - **Riguarda gli imprenditori** (inclusione nella distribuzione degli utili e dei poteri)
  - **Riguarda i lavoratori** (maggiore adesione agli scopi dell'impresa e riduzione del moral hazard)

## Motivazioni e incentivi

- **Questi obiettivi possono ottenerli le imprese unilateralmente sulla base dell'auto-interesse?**
- La reputazione dell'impresa (ad es. **sostenibilità**) potrebbe esser un **incentivo**
- **Ma la reputazione è un meccanismo fragile:**
  - in un modo incompletezza informativa le **strategie sono indeterminate**
  - Occorrerebbero principio di conduzione coerenti con un obiettivo multi-stakeholder
- **Ma la verifica è sempre vaga**
- **Inoltre** di reputazioni ce **n'è molte** (anche quella di abusare il minimo necessario)
- **Soprattutto** (nel tempo prevedibile) una **fetta maggiore** di una **torta minore** può essere preferibile.



## Motivazioni e incentivi

- Quindi l'**impresa multi-stakeholder** è **più efficiente** ma non possiamo aspettarci che la sua realizzazione sia solo basata sull'**egoismo o la stretta convenienza dell'imprenditore**

## Cambiare la prospettiva su CG. Deve essere posto non solo come un problema di microeconomia dell'impresa ma come un macro problema di giustizia sociale

- Le diseguaglianze sono influenzate dal modello di capitalismo e di CG
- forti evidenze sull'America (Summers Stansbury 2021)
- Crisi dei ceti medi (rischi economici e politici)
- È ingiusto in sé.
- Ri-orientamento dalla sola re-distribuzione **alla pre-distribuzione e alla distribuzione del reddito nel mercato** poiché nel mercato **diritti residuali di controllo** influiscono sulla distribuzione del surplus
- Le imprese sono gerarchie in cui si esercita autorità, e le istituzioni economiche di mercato **non sono neutre** in senso distributivo

### **Pre- distribuzione e distribuzione del reddito nel mercato**

- In caso contrario la lotta contro le diseguaglianze è una **tela di Penelope**.
  - Anche creare capacità col welfare non raggiunge il benessere generale, il processo di mercato non è neutro se le parti non sono dotate di capacità come diritti /poteri da esercitare nelle organizzazioni che popolano il mercato.
- La sfida è ridisegnare la CG secondo le richieste della social justice (c'era in Costituzione)
- Al contempo un accordo generale su un principio di equità **genera sense of justice** , le motivazioni per la sua attuazione

### **Se non ora quando?**

- L'opportunità del **recovery plan** per lo sviluppo della democrazia economica:
  - gli investimenti pubblici sono risorse che devono essere gestite nel **reciproco vantaggio** e con decisioni **condivise e accordi**
  - L'impresa ha **convenienza a concordare** per l'utilizzo di tali risorse pubbliche
  - L'esperienza della gestione condivisa delle risorse di rilancio può **creare le preferenze di conformità** a riguardo di regole di **democrazia economica**, anche laddove nel contesto precedente tali preferenze erano assenti

#### IV. Il “nuovo” ruolo del sindacato

- l’ostacolo principale è nel **timore**, comprensibile ma infondato, che i i CLC ne svuoterebbero il ruolo sulle materie di contrattazione integrativa, aziendale e territoriale.
- Tuttavia, la funzione dei consigli è **nettamente distinta ma complementare con** quella contrattazione decentrata.
  - **La governance interviene nella formazione delle decisioni dell’impresa, prima** che esse possano essere portate al tavolo delle trattative.
  - **D’altra parte** il sindacato come libera associazione di lavoratori mantiene **autonomia giuridica** dall’impresa e **può intraprendere azioni collettive** che il CLC **non** può assumere.

21

#### Decisioni su cui influire “per tempo”

- Le decisioni dell’impresa si formano spesso ben prima di essere discusse pubblicamente
  - **Innovazione tecnologica digitale e AI e riorganizzazione del lavoro** (con conseguenti **impatti occupazionali**)
  - **Acquisizioni, fusioni e delocalizzazioni**
  - **Welfare aziendale**, (strategie di integrazione col welfare locale;
  - **Adozione di tecnologie digitali che facilitino il controllo sui lavoratori;**
  - **Parte variabile del salario**, e in particolare **se e quando erogare** tali premi in relazione all’andamento dell’impresa.
  - **Divari remunerativi** all’interno dell’impresa
- Se **non sta** dentro agli organi decisionali dell’impresa, il sindacato **non può influire prima** che l’impresa abbia definito i suoi orientamenti strategici,

22

## **Rappresentanza e unificazione del mondo del lavoro**

- I CLC darebbero rappresentanza nello stesso consiglio **a tutti i tipi di lavoro che collaborano in una certa impresa**, ma che l'organizzazione del lavoro e la diversificazione dei contratti **tendono a separare** o contrapporre:
- Vi sarebbe cioè una sede in cui **i lavoratori, separati dalle tipologie contrattuali, possono essere riuniti** dalla partecipazione alla governance,
  - in cui il sindacato può dar loro una rappresentanza unitaria, identificando un **programma di partecipazione** che esprima una sintesi equa tra i loro interessi.

## **Dialogo permanente con gli “interessi ambientali”**

- **La presenza nei consigli di rappresentanti del territorio**, in particolare degli interessi ambientali, aiuterebbe il sindacato a **comporre attraverso la partecipazione, i conflitti possibili tra lavoro e ambiente**, nella prospettiva della sostenibilità sociale e ambientale.
- CLC sarebbero le **cellule di base, cioè** il luogo ove **comporre le pretese di giustizia ambientale** con **quelle di giustizia intra-generazionale** nella ripartizione dei costi della sostenibilità nella generazione presente.

## Autonomia del lavoratore

- Finché il lavoratore è solo un **fornitore di mezzi**, egli non rientra tra coloro che possono stabilire i fini di quella particolare “unione sociale” che è l’impresa,
- non può dunque esercitare autonomia nel senso di partecipare a stabilire gli scopi della forma di cooperazione sociale cui partecipa.
- Al contrario la **democrazia nella CG** farebbe sì che ogni stakeholder (e ogni lavoratore) sia trattato **non solo come mero mezzo** ma anche come **fine a sè dell’impresa** (Kant)