

# EconomEtica

Centro interuniversitario per l'etica economica  
e la responsabilità sociale di impresa  
promosso dalla Fondazione Italiana Accenture

N.75 August 2019

## **Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'uguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta**

Lorenzo Sacconi, Francesco  
Denozza, Alessandra Stabilini



# ***Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'uguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta.***<sup>1</sup>

***di Lorenzo Sacconi<sup>2</sup>, Francesco Denozza<sup>3</sup> e Alessandra Stabilini<sup>4</sup>***

**Sommario:** Partiamo dalla considerazione che il modello di governo di impresa incentrato sul primato del “valore per gli azionisti” è responsabile dell’esplosione delle disuguaglianze inaccettabili nell’ultimo trentennio. Ciò suggerisce di considerare la *corporate governance* come una questione di giustizia sociale, prima ancora che di efficienza, e quindi di assumere la prospettiva della pre-distribuzione – cioè la distribuzione delle dotazioni di diritti, capacità e poteri che i vari stakeholder non finanziari dell’impresa, e in primo luogo i lavoratori, possono utilizzare per influire sul processo di creazione e distribuzione iniziale della ricchezza e del reddito. In concreto formuliamo la proposta dei Consigli del Lavoro e di Cittadinanza (CLC) nell’impresa, che innova rispetto alle analoghe esperienze europee, in quanto intende unificare nella partecipazione al governo di impresa tutti i lavoratori, indipendentemente dal tipo di contratto di lavoro e includendovi anche i lavoratori situati nella catena di fornitura o nella rete di cui l’impresa sia nodo principale, nonché gli stakeholder esterni, quali i consumatori o le comunità locali su cui ricadono le esternalità ambientali dell’impresa. Il CLC avrebbe diritti/poteri legali di consultazione sulle materie strategiche e di co-decisione nelle materie di interesse diretto dei lavoratori, consentendo di intervenire in “tempo utile” sulla formazione degli orientamenti

---

<sup>1</sup>Questo articolo è la rielaborazione del contributo preparatorio degli autori alla redazione della parte II del rapporto “15 proposte per la giustizia sociale, ispirate dal programma di azione di Anthony Atkinson” a cura del Forum disuguaglianze e diversità (<https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/wp-content/uploads/2019/03/15-proposte-per-la-justizia-sociale.pdf>). Una versione lievemente diversa di esso è stata pubblicata su *Studi organizzativi*, 2019. Il testo conserva la forma di una proposta di *policy* argomentata e tendenzialmente autosufficiente, rivolta a chiunque sia interessato, e quindi non contiene gli innumerevoli riferimenti bibliografici che sarebbero necessari qualora l’articolo fosse rivolto a esperti di diritto ed economia. Si ringraziano per i molteplici commenti e suggerimenti alla stesura della proposta oggetto di questo testo Fabrizio Barca, Carlo Borzaga, Anna Grandori, Donata Gottardi, Maria Teresa Carinci, Riccardo del Punta e Francesco Vella.

<sup>2</sup> Ordinario di politica economica all’Università degli studi di Milano, presidente della Società Italiana di Diritto ed Economia e direttore del centro interuniversitario EconomEtica.

<sup>3</sup> Emerito di diritto commerciale all’Università degli studi di Milano, già presiedete della Associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale, condirettore della rivista “Giurisprudenza commerciale”, membro di EconomEtica.

<sup>4</sup> Ricercatrice di diritto commerciale all’Università degli studi di Milano, avvocato nctm.

dell'impresa e quindi risultando complementare alle funzioni di contrattazione decentrata del sindacato.

**Abstract:** The corporate governance doctrine of *shareholder value primacy* was one of the main determinants of the devastating increase of unacceptable inequalities in most developed countries during the last thirty years. This suggests to consider corporate governance as a matter of social justice before than efficiency. Reforms have thus to be viewed in the perspective of pre-distribution – viz. the pre-distribution of rights, capabilities, and powers that non-financial corporate stakeholders should be granted in order to influence the process of creation and initial distribution of wealth and income. In particular, the policy proposal suggested in this paper is the introduction of what we call *Works and Citizenship in company Councils*. It innovates with respect to similar experiences in European countries (viz. Germany and the Nederland) by including in the Council all the employees related to a given company, independently on their labor contracts, also allowing participation of workers included in the supply chain or in the business network of a main company. It moreover introduces the participation of external stakeholders like consumers and local communities affected by the company's environmental externalities. Councils would have legal rights/powers of consultation on all the corporate strategic decisions and a co-determination power (veto power) on all the decisions of direct interest for employees. This allows them an intervention “in good time” on the formation of the corporate strategies and thus can be seen as complementary to Unions-Management negotiations at company level.

## 1. Obiettivo generale e sua giustificazione

*Obiettivo.* Ci proponiamo di contribuire alla creazione di istituzioni che rendano possibile una maggiore incidenza dei lavoratori, e più in generale degli *stakeholder* diversi dagli azionisti, nel governo delle imprese in una prospettiva di giustizia sociale e di democratizzazione dell'economia, ribilanciando, così, a favore del lavoro la forza negoziale e la distribuzione dei diritti di decisione nell'impresa.

*La dottrina dello shareholder value e le sue conseguenze.* Il dibattito teorico e, in larga misura, gli interventi di policy sulla *corporate governance* sono dominati, da diversi decenni, da una prospettiva che vede il problema centrale dell'impresa – per lo meno quella in forma di società – nel rapporto tra i portatori di capitale di rischio – gli azionisti – e i soggetti preposti alla gestione dell'impresa – gli amministratori / manager. Questa prospettiva ha

fortemente limitato la visuale e il dibattito, concentrando l'attenzione esclusivamente sul problema della coordinazione tra soci e amministratori delle imprese al fine del raggiungimento di un obiettivo, che viene assunto come dato, e che si identifica nella massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder value*). Dopo decenni di prevalenza di questa impostazione le conseguenze sono evidenti. Il ricorso allo "shareholder value" come criterio per tutte le decisioni di impresa è stato uno dei fattori determinanti del disastroso aumento delle diseguaglianze dell'ultimo trentennio, avendo spostato ricchezza dalla remunerazione del lavoro a quella del capitale e - all'interno delle remunerazioni del lavoro - avendo spostato buona parte del reddito da lavoro verso il vertice delle posizioni manageriali o professionali la cui remunerazione è correlata con il "valore per gli azionisti" (anche se spesso in modo assai arbitrario: i manager infatti non perdono mai!), come nel caso delle posizioni manageriali apicali o le professioni finanziarie o di alta consulenza, e quelle legate al controllo proprietario delle innovazioni (brevetti), mentre tutte le altre remunerazioni languivano, anche in presenza di produttività crescente del lavoro.

*Redditi di mercato e incidenza dei modelli di governance.* È accertato infatti che le diseguaglianze di "reddito disponibile" – nonostante le forti correzioni che la tassazione può introdurre – restino diversamente acute secondo la differente (da paese a paese) distribuzione primaria dei "redditi di mercato". Sia perché la redistribuzione non può correggere quest'ultima oltre un certo grado, sia perché, se la distribuzione primaria è molto squilibrata a favore dei detentori del capitale, questi avranno tanto maggior forza per influire sulla politica fiscale ed impedire un'effettiva redistribuzione. Così le maggiori diseguaglianze di reddito si riscontrano nei paesi in cui ha dominato il modello dello *shareholder value* - tra cui spiccano *USA e UK*<sup>5</sup> - rispetto a numerosi paesi centroeuropei e scandinavi (ad eccezione della Germania che costituisce un caso a sé, per via della riunificazione), in cui è mediamente minore la diseguaglianza iniziale dei redditi di mercato, nonché maggiore la tassazione, e soprattutto rispetto ai paesi del capitalismo asiatico (tra cui

---

<sup>5</sup> Il livello delle diseguaglianze in Italia è analogo a quello dei paesi in cui è stato dominante il modello della primazia del "valore per gli azionisti". Anche se il capitalismo italiano ha un passato caratterizzato da modelli differenziati, dal capitalismo "famigliare" (comunque concentrato sulla remunerazione del capitale) a quello "reticolare-territoriale", tipico dell'economia dei distretti industriali, è un fatto che tutte le riforme degli ultimi anni in Italia, dalle privatizzazioni alla riforma del diritto societario, a singoli atti più specifici (si pensi alla riforma delle banche popolari o del credito cooperativo), sono andate in direzione dell'introduzione e del rafforzamento del modello del "valore per gli azionisti".

Giappone e Corea), in cui a minore tassazione corrisponde assai minore disuguaglianza dei redditi iniziali (di mercato). Insomma, paesi con modelli di *corporate governance* caratterizzati da forme di partecipazione e co-decisione, o comunque paesi in cui il modello di responsabilità manageriale non è orientato solo al valore per gli azionisti (come il Giappone), presentano livelli di disuguaglianza primaria mediamente minore dei paesi in cui è affermata la priorità dello *shareholder value*, suggerendo così che il governo di impresa, e il bilanciamento dei poteri al suo interno, abbia incidenza sulla disuguaglianza dei redditi a livello nazionale. Nel trentennio di egemonia neoliberale il discorso economico ha teso a considerare tali modelli alternativi come residuali. È anche vero che in questi stessi paesi il panorama delle forme di governo d'impresa si è differenziato, con l'adozione - in settori caratterizzati da produzioni a bassa qualificazione del lavoro - di modelli riconducibili alla dottrina dello *shareholder value*. Questo può aver contribuito all'aumento delle disuguaglianze in questi paesi come ovunque. Tuttavia i modelli alternativi di governo di impresa hanno continuato ad esprimere equilibri istituzionali persistenti, specialmente nelle imprese e nei settori più innovativi, con maggior valore aggiunto e livelli maggiori di impiego della conoscenza e di reciproca essenzialità delle risorse cognitive e degli investimenti in capitale umano dei lavoratori e dei manager. Non c'è ragione di credere che queste imprese in Germania, Olanda, Scandinavia o Giappone siano state meno efficienti di analoghe imprese americane, inglesi o italiane - spesso anzi travagliate da crisi assai più gravi.

*Importanza delle norme sociali e dell'azione collettiva.* Ne consegue che la scelta tra un equilibrio istituzionale o l'altro nel dominio della *corporate governance* non dipende solo dall'efficienza. Al contrario, essa dipende da dinamiche di selezione dell'equilibrio su cui influisce l'emergere e affermarsi di diverse norme sociali, di ideologie e credenze, in cui si riflettono diverse interpretazioni prevalenti dell'idea di giustizia sociale, e che guidano l'azione collettiva cosicché, in presenza di passaggi critici e destabilizzanti, possono portare fuori da equilibri istituzionali preesistenti, e ragionevolmente compatibili con nozioni consolidate di giustizia (si pensi al trentennio di compromesso tra capitalismo, welfare e democrazia in America dal quale si discosta la successiva stagione di egemonia neoliberale con l'annessa dottrina dello *shareholder value*).

*La responsabilità sociale di impresa (RSI) presa sul serio.* Anche le iniziative volte a promuovere la responsabilità sociale e la sostenibilità delle

imprese dovrebbero essere viste nella luce dell'azione contro le disuguaglianze ingiustificabili. In origine *l'approccio stakeholder* alla gestione strategica e alla responsabilità sociale di impresa (RSI) fu concepito come modo per vincolare ed orientare eticamente, ma assieme legittimare, la discrezionalità manageriale (tipica del capitalismo manageriale anglosassone), sulla base di criteri di equo bilanciamento socialmente accettati. Al contempo, però, l'affermarsi della dottrina e della prassi dello *shareholder value*, e l'aumento crescente del peso della finanza speculativa sulla gestione, lungi dal ridurre l'efficacia dei manager nell'appropriarsi di esorbitanti remunerazioni (come vanamente promesso dai modelli di *agency theory* degli economisti), ha sempre ostacolato che la RSI fosse elevata a *modello di governo*, in cui le responsabilità dei gestori si estendessero dagli obblighi verso gli azionisti ad analoghi impegni ("responsabilità sociali") verso gli altri stakeholder - *in primis* i lavoratori - e al loro equo bilanciamento. Spesso la RSI è stata semplicemente considerata come un modo per lenire certune asprezze del modello di massimizzazione del valore per gli azionisti. Se si vuole quindi prendere sul serio il messaggio implicito nel movimento per la RSI, occorre non tanto proporre criteri di orientamento della discrezionalità manageriale, quanto promuovere *l'empowerment* degli stakeholder nella governance, rispetto al quale i gestori possano essere chiamati a render conto.

*Un contesto in evoluzione.* In anni recenti maggiore consapevolezza di questo problema è emersa a livello europeo da iniziative che hanno teso a integrare l'approccio volontario con iniziative di istituzionalizzazione della RSI. La rendicontazione sociale, prima tutta devoluta a scelte volontarie, è divenuta, per scelta comunitaria, poi recepita nei diversi ordinamenti, obbligatoria per le società quotate. Come cominciano a testimoniare le prime prassi applicative, ciò indirettamente "piega" anche la *governance* perché costringe a confrontarsi con rischi ambientali, reputazionali, sociali, e cioè in definitiva con gli impatti dell'attività d'impresa su tutti gli *stakeholder* e sulla comunità di riferimento. Ancora più emblematica dell'urgenza di un cambio di prospettiva è la vicenda inglese dove, con un significativo cambio di pelle, è stato il governo conservatore a sollecitare nel 2016 un cambiamento, accolto nel nuovo codice di *corporate governance* per le società quotate in vigore dal primo gennaio 2019. Un codice in cui non solo si richiede la considerazione e il dialogo con gli interessi della *work force*, ma che indica varie strade alternative o combinate per il coinvolgimento nei processi decisionali dei lavoratori: la nomina di un membro del consiglio, l'indicazione di un consigliere indipendente e la creazione di uno specifico *advisory panel*. Una novità tanto più

significativa perché proveniente dal paese (e dal partito che fu di Margaret Thatcher) da cui per decenni è stata irradiata la dottrina dello *shareholder value* - anche se non è difficile interpretare tale novità come un mossa difensiva contro le iniziative più radicali sul tema annunciate dal *Labour Party* di Corbyn.

*Anche in Italia*, sia pur confinata al caso piuttosto marginale delle imprese sociali non cooperative, è stata approvata nei decreti legislativi attuativi della riforma del Terzo Settore una norma che richiede “un meccanismo di consultazione e partecipazione mediante il quale i lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività siano posti in grado di esercitare un’influenza sulle decisioni dell’impresa sociale, con particolare riferimento alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità di beni e servizi”, richiedendo in quelle di maggiori dimensioni la nomina da parte dei lavoratori ed eventualmente degli utenti di almeno un componente nell’organo amministrativo e in quello di controllo. Infine – con riferimento a un campo di applicazione assai più vasto - Confindustria e Sindacati Confederali hanno raggiunto un’intesa sui “Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e delle contrattazione collettiva” in cui, oltre ad auspicare che la contrattazione di secondo livello porti ad accordi sulla partecipazione dei lavoratori alle scelte organizzative sul lavoro, si considera una opportunità da valorizzare anche quella della “partecipazione (dei lavoratori) ai processi di definizione degli indirizzi strategici dell’impresa”.

*Una nuova prospettiva.* I tempi sono dunque maturi per un cambio di prospettiva. Per contrastare le diseguaglianze inaccettabili, la prospettiva dello *shareholder value* va rovesciata a favore di una visione dell’impresa focalizzata sulla cooperazione tra i diversi stakeholder (azionisti, lavoratori, consumatori, fornitori ecc.) e sulla distribuzione equa del valore creato via cooperazione. Al contempo affermando una visione di governo dell’impresa che “internalizzi” la cura per la minimizzazione delle *esternalità* negative (insostenibilità ambientale ed effetti sociali negativi indiretti) di molte scelte imprenditoriali. Questo cambiamento di prospettiva servirebbe sia all’efficienza che all’equità.

*Efficienza.* Se l’impresa è un’istituzione che realizza il coordinamento e la cooperazione di diversi stakeholder, bilanciando interessi e aspettative in parte conflittuali in vista della creazione di un surplus di valore, la realizzazione efficiente di tale obiettivo non può prescindere dall’accordo e quindi dall’equa distribuzione del surplus stesso tra i diversi stakeholder - *in primis*

i lavoratori detentori di risorse cognitive e di capitale umano specifico, essenziale alla creazione di valore specialmente nell'economia della conoscenza. Esistono perciò ottime ragioni di efficienza a favore di una visione di questo tipo.

*Giustizia sociale.* Tuttavia gli obiettivi che ci poniamo nel proporre la democratizzazione del governo d'impresa, anche se compatibili con l'efficienza, vanno intesi nella più fondamentale prospettiva della giustizia sociale. Intesa non tanto come criterio di redistribuzione da parte dello Stato del reddito già generato, ma come equa distribuzione primaria di diritti anche nella sfera delle decisioni economiche. Che quindi incide sul modo in cui il reddito, la ricchezza e più in generale il benessere sono generati e distribuiti all'origine. Di qui l'attenzione ai temi della *pre-distribuzione* oltre che della re-distribuzione.

*Autolimitazione non necessaria.* Per fare questo passo occorre, però, andare oltre i limiti della visione prevalente della giustizia sociale. Accettati anche da chi, pur non avendo mai subito l'egemonia neoliberale nel corso dell'ultimo trentennio, ha tuttavia ammesso la *non necessaria autolimitazione* secondo cui la scelta collettiva sulla distribuzione dei beni sociali fondamentali - oggetto della giustizia - si fermerebbe al di qua della soglia del governo di impresa, e quindi non avrebbe per oggetto la struttura dei diritti che influiscono sulla presa di decisioni circa la produzione e distribuzione primaria del surplus economico. Si è così finito per ignorare l'effetto sulla disuguaglianza della distribuzione del potere (cioè del controllo sulle decisioni c.d. "residuali", ovvero non previste da contratti) tra capitale e lavoro nel governo di impresa. Nell'erronea convinzione che le imprese non fossero una sede in cui si distribuisce autorità ed influenza, cioè istituzioni ove si distribuiscono diritti di controllo che influiscono su tutte le interazioni tra stakeholder, legati in modo interdipendente gli uni agli altri dai loro investimenti e dalla produzione congiunta, ben diversamente che nelle decisioni anonime e neutrali previste da inesistenti mercati perfettamente concorrenziali. Le istituzioni di governo dell'impresa, invece, non sono affatto neutrali ai fini della giustizia sociale. Una volta posto nella prospettiva della giustizia, il governo di impresa non è solo spazio per la razionalità economica strumentale (scelta dei mezzi dato il fine), ma anche per la ragionevolezza, cioè per l'accordo imparziale ed equo (nel senso di *fair*) tra stakeholder sui fini e sugli interessi da perseguire nell'impresa.



*Idea di giustizia.* Una visione più aggiornata della giustizia sociale, che riconosce l'importanza, oltre che delle *risorse* (intese come beni sociali principali, secondo Rawls), anche delle *capacità* (come suggerisce Amartya Sen), spinge infatti a considerare l'impatto delle *corporate governance* sulle capacità dei lavoratori e degli altri stakeholder. Favorire l'uguaglianza delle capacità (*capabilities*) di funzionare nei vari ambiti dell'attività umana (*functionings*), infatti, non implica solo offrire a ciascuno uguali opportunità di formazione delle proprie abilità (*skills*), ma anche distribuire in modo equo diritti di decisione, cioè la libertà di scegliere positivamente di funzionare nella sfera del lavoro, e quindi poter prevenire decisioni che ostacolano tali funzionamenti. Ciò chiede di considerare allocazioni delle *capacità* che delimitano l'esercizio esclusivo dei diritti di decisione residuale da parte dei proprietari delle imprese, e ne implicano forme di condivisione (come nella proposta qui in discussione). L'obiettivo chiaramente non è solo l'equa distribuzione del reddito, ma la promozione delle capacità dei lavoratori e degli altri stakeholder di "ben funzionare" nel senso dell'esercizio dell'uguale cittadinanza nella sfera economica e del lavoro (uguaglianza di riconoscimento), da cui dipende la possibilità di funzionare adeguatamente anche in tutte le sfere della vita personale, familiare e professionale - da cui dipende, cioè, il *ben-essere* (*well-being*) delle persone.

*Stakeholder empowerment.* La nostra proposta di riforma del governo di impresa e di partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder risponde così a un'esigenza generale di democratizzazione dell'economia che non può essere risolta, oltre un certo limite, direttamente dallo Stato, a causa (i) della ridotta capacità di intervento dello Stato anche a fronte della progressiva globalizzazione dei fenomeni economici, (ii) dall'accresciuto potere, economico ma anche politico, delle grandi imprese, che le rende in larga misura influenti sulle decisioni pubbliche. Da questo punto di vista, la partecipazione degli stakeholder al governo delle imprese va concepito non solo come un problema di distribuzione del reddito, ma anche come un problema di allocazione del potere sociale. La partecipazione degli *stakeholder* - e tra questi *in primis* dei lavoratori - al governo delle imprese deve perciò essere concepita non tanto in una chiave di *management awareness* o, che è in larga parte lo stesso, di *stakeholder involvement* - fare cioè sì che i manager delle imprese siano più consapevoli dell'impatto dell'attività dell'impresa sugli stakeholder - ma in chiave di *stakeholder empowerment*, cioè di ricerca di forme di autotutela che consentano agli stakeholder di agire direttamente a difesa dei propri interessi.

*Tutti i lavoratori.* Nel quadro generale dello *stakeholder empowerment*, la nostra proposta si concentra in primis sui lavoratori in considerazione della loro centralità nell'ambito degli stakeholder delle imprese, sia in quanto fornitori dell'input chiave rappresentato dal lavoro come investimento di capitale umano, sia in quanto potenziali azionisti dell'impresa, per effetto degli investimenti in capitale conseguenti al sistema pensionistico ed in particolare alle forme di previdenza complementare che, in tutto il modo, hanno dato luogo alla emersione dei fondi pensione quali attori preminenti del mercato dell'investimento nel capitale di rischio delle grandi imprese. Noi vediamo inoltre la partecipazione democratica dei lavoratori come ambito in cui dare rappresentanza a tutti i tipi di lavoro che sono idiosincriticamente coinvolti dalle attività dell'impresa, nonostante la differenziazione delle forme contrattuali tra lavoro a tempo indeterminato e determinato, lavoro dipendente e lavoro solo apparentemente autonomo o parasubordinato, lavoro formalmente interno alla gerarchia dell'impresa oppure decentrato in unità produttive fornitrici esterne, ma in realtà dipendenti idiosincriticamente (per gli effetti *lock-in* degli investimenti specifici o per il potere di mercato) dall'impresa maggiore.

*Comunità locali e consumatori.* Inoltre la partecipazione democratica dei lavoratori è per noi anche il canale per dare "voce" all'interno della governance dell'impresa agli stakeholder esterni più importanti, come i consumatori, o gli utenti di servizi, e le comunità locali interessate agli impatti ambientali dell'attività di impresa. Naturalmente, non pensiamo che i poteri e le forme di rappresentanza degli stakeholder esterni possano essere in tutti i casi identiche a quelle dei lavoratori. Infatti diverso è il peso degli interessi in gioco, in quanto ad esempio i lavoratori fanno investimenti specifici che li legano idiosincriticamente all'impresa, mentre gli interessi dei consumatori potrebbero non essere analogamente legati ad una specifica impresa. Oppure, le comunità locali possono essere interessate a ridurre esternalità negative dell'attività dell'impresa, ma non essere ugualmente interessate alla creazione di valore. La diversità di tali livelli di coinvolgimento degli interessi consente di differenziare il potere assegnato a ciascuno stakeholder secondo i casi. Ma è indubbio che dare voce ai consumatori e alle comunità locali è un requisito minimo per ridurre l'abuso del potere di mercato e del vantaggio informativo nelle relazioni contrattuali da parte dell'impresa verso di loro, e per prevenire gli effetti ambientali negativi, che ex post risultano non più eliminabili e ormai tendono ad avere conseguenze catastrofiche per l'ecosistema. La voce dei consumatori e delle comunità locali, inoltre, riflet-

tendo anche le loro preferenze morali, apre il processo deliberativo nel governo di impresa ad una visione più generale e imparziale degli interessi di tutti gli stakeholder.

*Tattica e strategia.* È quindi chiaro che la nostra proposta non solo non contraddice, ma neppure esclude che sia opportuna in prospettiva strategica, una revisione del concetto di *interesse sociale* in chiave di bilanciamento degli interessi di tutti gli *stakeholder* e, dunque, della necessità del superamento del paradigma dello *shareholder value* quale parametro di misurazione dell'azione degli amministratori e di valutazione della loro responsabilità. Proposta di revisione che, tuttavia, richiederebbe una riforma a livello legislativo di alcune delle norme base del diritto societario, e, soprattutto, aprirebbe il fronte di un'aspra discussione che potrebbe rivelarsi puramente ideologica e in definitiva paralizzante. La nostra proposta consente un avanzamento in termini di *stakeholder empowerment* che non si scontra con i principi fondamentali dell'ordinamento attualmente vigente e, quindi, costituisce una soluzione in chiave tattica più attraente pur non escludendo la prospettiva strategica più ampia di cui sopra.

*In conclusione*, seppur considerando forme di rappresentanza differenziata, tendiamo a promuovere il valore della "uguale cittadinanza" anche nel campo del governo di impresa, ove tutti gli stakeholder (non solo imprenditori, manager, e azionisti, ma lavoratori, consumatori e comunità portatrici di interessi ambientali) siano considerati d'ora in poi, in quanto soggetti autonomi, "sempre anche come fini, e mai come meri mezzi" (Kant).

## **2. La proposta in sintesi: consigli del lavoro e di cittadinanza nell'impresa**

*In generale*, si propone l'introduzione di forme organizzative che consentano ai lavoratori e agli altri *stakeholder* dell'impresa di incidere sul governo dell'impresa, anche attraverso una loro partecipazione alla gestione, sia in organi di partecipazione e cogestione di base sia con rappresentanze a livello degli organi di governo societario. Oltre a ciò andranno studiate le discipline che possano favorire al massimo la cooperazione e la collaborazione tra tutti gli stakeholder sia nelle sedi istituzionali, come le eventuali Autorità di controllo competenti e, ovviamente, gli enti territoriali, sia cercando di creare, nel rispetto delle autonomie collettive, appositi luoghi di possibile confronto.

*Organo amministrativo.* Esistono in proposito varie forme possibili, molte delle quali già sperimentate in diversi ordinamenti europei e previste anche nel diritto dell'Unione. Una prima forma di partecipazione dei lavoratori al governo delle imprese è quella della partecipazione diretta attraverso la nomina di rappresentanti dei lavoratori nell'organo amministrativo delle imprese (*board level employee representation – BLER*). Questa soluzione, ben conosciuta in diversi ordinamenti europei (primo fra tutti la Germania), senza un più ampio cambiamento normativo del diritto societario, si espone tuttavia a rischi di scarsa efficacia, a causa dell'esistente principio che vincola tutti gli amministratori al perseguimento di un unico interesse definito come "sociale" e sostanzialmente coincidente con l'interesse degli azionisti. Inoltre, il problema dell'esposizione dei rappresentanti dei lavoratori al regime di responsabilità degli amministratori genera il concreto rischio di un appiattimento dei medesimi su posizioni di minor rischio nella prospettiva degli azionisti. Ciò non implica che si debba allo stato rinunciare a questa forma di partecipazione che è in fondo, per molti aspetti, la meno complicata da realizzare. Implica solo che questa non può essere l'unica forma di partecipazione e, soprattutto, implica la consapevolezza della necessità di accompagnarla con opportuni sostegni e appropriati accorgimenti. Resta in ogni caso aperta la possibilità di definire forme di partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder a livello societario, mediante rappresentanti (nel caso dei lavoratori) che partecipino ai consigli di amministrazione con funzioni e diritti non sovrapponibili ai membri ordinari, oppure partecipino (nel caso degli stakeholder esterni) a organi consultivi del CdA.

*I consigli del lavoro....* La forma principale di partecipazione alla quale si propone di far ricorso (anch'essa già ampiamente sperimentata fuori dall'Italia, sia a livello UE, sia in singoli ordinamenti), è quella dei *Consigli del Lavoro (works council)*. Si tratterebbe di organismi di rappresentanza istituzionalizzata dei lavoratori, al di fuori dell'organo amministrativo, e dunque sottratti sia al vincolo al perseguimento dell'interesse sociale (come attualmente inteso), sia al regime di responsabilità degli amministratori, ma nondimeno intesi come parte della *governance* dell'impresa per i poteri ed i diritti di varia natura (informazione, consultazione, espressione vincolante di pareri, veto, co-decisione) a loro attribuiti nel contesto del processo decisionale dell'impresa. Essi avrebbero inoltre un collegamento istituzionalizzato con l'organo amministrativo di vertice tramite partecipazione di uno o più rappresentanti alle riunioni del consiglio di amministrazione, in qualità di avente diritto di parola e proposta su tutte le materie di interesse strategico, ma di diritto di voto solo su determinati argomenti.

...e di cittadinanza nell'impresa. Rispetto alle esperienze europee la nostra proposta ha tuttavia alcune peculiarità che non ritroviamo altrove: l'unificazione nel consiglio del lavoro di tutti i lavoratori che contribuiscono in modo rilevante alla creazione di valore da parte dell'impresa (o del distretto produttivo) indipendentemente dalle forme contrattuali, e la "voce" data nel consiglio ai rappresentanti di altri stakeholder. Infatti la nostra proposta prevede l'estensione dei consigli anche a livello di distretto, di rete contrattuale e di catena di subfornitura e a rappresentati delle comunità locali su cui ricadono le conseguenze ambientali dell'attività di impresa, nonché, ove sia rilevante, di rappresentanza dei consumatori o degli utenti. In tal modo una denominazione più appropriata potrebbe essere *Consigli del Lavoro e di Cittadinanza nell'impresa (CLC)*. Proprio queste forme differenziate di partecipazione, che mantengono la funzione di rappresentanza del punto di vista dei lavoratori e degli stakeholder, faranno sì che una *governance* efficace dell'impresa possa identificarsi solo col *bilanciamento equo* tra gli interessi dei lavoratori e degli stakeholder non finanziari e quelli degli azionisti, superando di fatto la dottrina dello *shareholder value*.

*Strategia di attuazione.* Crediamo che per introdurre forme di democrazia economica e di partecipazione degli stakeholder al governo di impresa si debba "attaccare" al contempo "dall'alto e dal basso", cioè rendere complementari la regolazione via norme imperative generali con l'autoregolazione attraverso accordi tra le parti e sperimentazioni anche a livello di singola impresa, che sfruttino lo spazio dell'autonomia privata. Una completa disciplina legislativa infatti non funzionerebbe. Troppe sono le sfaccettature del problema rispetto alle diverse forme e dimensioni d'impresa, troppo estesa sarebbe l'ignoranza dei dettagli da parte del legislatore. Né si può ignorare che nessuna forma di *governance* può essere adottata e di fatto attuata se i soggetti interessati non ne vedono le convenienze e quindi non la fanno propria attraverso l'esercizio della loro autonomia (sebbene il contesto creato da un nuovo quadro normativo possa cambiare il calcolo delle convenienze). D'altra parte, la pura volontarietà e autoregolazione unilaterale delle imprese non funzionerebbe (e non ha funzionato per la RSI). Vi sono ovviamente interessi in conflitto, limiti della razionalità, nonché la possibilità di trarre beneficio da comportamenti opportunistici di aggiramento delle regole, che ostacolerebbero il riconoscimento dei benefici che l'impresa può trarre da un nuovo modello di *governance*. Inoltre anche i benefici di reputazione sociale e di cooperazione di lungo periodo possono essere incerti in un contesto in cui gli impegni restino vaghi, non verificabili e quindi poco credibili per gli stakeholder. E, infine, anche quando tali impegni potessero essere assunti,

attraverso un'autoregolazione esplicita, tuttavia esisterebbero sempre molteplici reputazioni possibili, alcune delle quali opportunisticamente più convenienti, per chi persegue uno scopo egoistico, della perfetta conformità alle regole autoassegnate.

*Complementarità tra regolazione e autoregolazione.* La complementarità degli strumenti regolativi e autoregolativi promette di essere più efficace. Innanzitutto, occorre un fattore di innesco (*trigger*) o d'avvio di un processo: una norma generale imperativa, che stabilisca obblighi minimi circa la costituzione dei CLC e abbia una portata prescrittiva e, soprattutto, una forte valenza programmatica. A partire da essa, si può dare spazio all'autoregolazione, non intesa come unilaterale e discrezionale, ma come definizione di regolamenti attuativi attraverso l'accordo delle parti interessate. Si formerebbe perciò un comitato di rappresentanti delle parti sociali (imprenditori e sindacati) e delle organizzazioni nazionali più rappresentative dei consumatori e degli interessi ambientali, con lo scopo di stabilire regolamenti nazionali attuativi per ciascuno degli articoli di legge suddetti. Che sarebbe assistito da una commissione tecnica amministrativa indipendente, composta da esperti di nomina pubblica, la quale vigilerebbe sulla corrispondenza delle regole attuative concordate con le norme di legge, e che potrebbe intervenire per stabilire regolamenti attuativi qualora le parti e le associazioni non arrivassero all'accordo.

*Soft law.* Tali regolamenti sarebbero i termini di riferimento per l'attuazione della norma in un contesto di *soft law*. Costituirebbero cioè la regola di *default*, che si applica in assenza di una diversa volontà. Le imprese normalmente modificherebbero i loro statuti prevedendo l'istituzione degli organi di partecipazione democratica dei lavoratori e degli stakeholder secondo quanto previsto dalla norma e dai regolamenti. Esse potrebbero tuttavia non aderire ai regolamenti (*opt-out*) dietro motivata giustificazione e adottando soluzioni alternative che diano non dimeno attuazione alla legge, qualora ritengano tale soluzione più adeguata alle caratteristiche dell'impresa. Le modalità di attuazione adottate dalle imprese sarebbero oggetto di rendicontazione nel bilancio di sostenibilità sociale e ambientale e in una apposita relazione approvata dal CdA e inviata alla commissione tecnico-amministrativa. In caso tale modalità di attuazione, diversa dai regolamenti approvati nazionalmente, non fosse coerente con le finalità e i contenuti minimi obbligatori della legge, la commissione richiederebbe di adottare correzioni e integrazioni delle norme statutarie, in modo da recepire più sostanzialmente il

contenuto delle le norme sulla partecipazione. Se, come è verosimile, i regolamenti attuativi nazionali stabilissero termini differenziati nel tempo per l'adesione di categorie di imprese di diversa dimensione, nondimeno le imprese potrebbero esercitare la loro autonomia statutaria, decidendo di attuare anticipatamente (*opt-in*) le disposizioni sulla partecipazione dei lavoratori e gli stakeholder. Assieme agli obblighi di rendicontazione i regolamenti possono assegnare ampio spazio al monitoraggio dal basso e alla verifica indipendente svolta da enti di terza parte, creati su iniziativa volontaria di associazioni di cittadinanza attiva, sindacati, associazioni di imprese e soggetti professionali della certificazione – e organizzati in modo da essere al riparo da conflitti di interesse - , affidando a tali enti il compito di attestare la conformità e l'efficacia delle soluzioni adottate dalle imprese. Attestati che sarebbero altresì la base per la verifica da parte della commissione indipendente.

*Deliberazione.* In sostanza, una scelta collettiva (la norma generale di indirizzo), basata su un ampio confronto e consenso tra soggetti politici, sociali ed economici, può costituire l'innescò per avviare un grande cantiere deliberativo a livello nazionale, locale e a livello di impresa sulla sperimentazione di nuove forme di democrazia economica. Vari risultati delle scienze cognitive e dell'economia comportamentale suggeriscono che la deliberazione imparziale ai vari livelli generi motivazioni e preferenze che possono integrare gli interessi talvolta miopi ed egoistici delle parti, e motivare l'adesione alla norma, stabilizzandone l'attuazione (così, piuttosto che sul "paternalismo libertario", noi fidiamo sulla capacità di dare forma alle preferenze via deliberazione democratica).

*I termini legali minimi necessari.* Un'ipotesi di massima circa il contenuto della norma di legge sarebbe la seguente:

a) Definizione di partecipazione alla gestione dell'impresa: presso le imprese con più di  $x$  dipendenti, e su iniziativa di almeno  $y$  di questi, sono costituiti i *consigli del lavoro e della cittadinanza nell'impresa* (CLC) con lo scopo di organizzare la partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder non finanziari (consumatori e comunità locali sui cui ricadono gli impatti ambientali ) al governo delle imprese, così da garantirne l'uguale considerazione e rispetto nella gestione dell'impresa, permettere che essi apportino il loro contributo informato alla presa delle decisioni strategiche o che hanno effetto sulle loro condizioni, fare in modo che la gestione torni nel reciproco

vantaggio e corrisponda all'accordo libero e volontario tra tutti gli stakeholder.

b) Nel CLC sono rappresentati i lavoratori dipendenti e gli altri lavoratori che operano prevalentemente per l'impresa indipendentemente dal contratto di prestazione d'opera. Sono inoltre rappresentati i lavoratori delle imprese della catena di subfornitura e del contratto a rete, qualora ricorrano certe condizioni (da definire).

c) Il CLC ha il compito di nominare uno o più membri del CdA avente certi poteri (consultazione e decisione su certe materie in analogia con i poteri del CLC).

d) Il CLC deve essere informato e consultato su ogni tipologia di materia strategica e ha potere di cogestione (cioè il suo consenso deve essere obbligatoriamente ottenuto pena la nullità della decisione dell'organo di gestione) su certe altre materie di interesse immediato dei lavoratori (le materie sono da definire e precisate con elenchi via regolamenti attuativi).

e) Il CdA di imprese che abbiano un numero di dipendenti sopra la soglia  $x$  (medie imprese) stabilisce quali sono gli stakeholder e istituisce una commissione del CdA il cui scopo è la consultazione dei rappresentanti di detti stakeholder attraverso le loro associazioni più rappresentative.

f) Per imprese di dimensione superiore a una certa soglia  $x$  di dipendenti (medie imprese) il CLC, nella forma ristretta costituita dalle rappresentanze dei lavoratori, identifica categorie di stakeholder esterni che vengono rappresentati nel CLC stesso. Si può inoltre prevedere che esso operi in due composizioni diverse, una ristretta ai soli lavoratori, e una allargata a tutti gli stakeholder in relazione alle diverse materie trattate, e ai diversi diritti e poteri esercitati. Quando il CLC venga aperto a rappresentanze delle comunità locali per dare voce agli interessi ambientali, le comunità locali esprimono i propri rappresentanti mediante elezioni dirette organizzate dalle locali Camere di commercio in collaborazione con gli enti locali territoriali. Alternativamente i rappresentanti dei consumatori sono nominati da assemblee delle associazioni più rappresentative organizzate allo scopo di esprimere detti rappresentanti.

g) L'impresa ospita e offre supporto organizzativo per l'elezione e il funzionamento del CLC, e permette ai lavoratori eletti quali rappresentanti di riunirsi in orario di lavoro secondo i regolamenti approvati. Essa rispetta l'indipendenza della rappresentanza dei lavoratori nel CLC e di conseguenza né gli azionisti, né gli amministratori, né la direzione aziendale cercano di influire sulle elezioni dei rappresentanti nel CLC, ed evitando perciò di sostenere singole candidature o liste mediante la formazione di associazioni di



comodo. I lavoratori, presentano liberamente la propria candidatura sostenuta da un numero minimo di firme di altri lavoratori aventi diritto di voto. Le associazioni sindacali più rappresentative tra i lavoratori possono presentare liste di candidati.

h) Su iniziativa di un numero minimo di lavoratori operanti presso un gruppo di imprese di piccola/media dimensione (grandezze da specificare nei regolamenti) viene costituito un CLC territoriale o distrettuale; l'organizzazione dell'elezione e dell'attività del CLC è garantita dalla locale Camera di commercio. Tali CLC distrettuali vengono eletti dai lavoratori operanti nelle imprese del distretto aventi qualsiasi contratto; nel CLC vengono eletti i rappresentanti delle comunità locali aventi interessi di natura ambientale mediante procedure di consultazione diretta dei residenti nella comunità locale di riferimento del distretto.

i) Norme sulla procedura di attuazione (si veda il punto "strategia di attuazione", *infra*).

Nel seguito diamo una descrizione più dettagliata di alcuni aspetti della proposta come contributo all'eventuale attività legislativa, di autoregolamentazione e sperimentazione.

### **3. Funzione, composizione, diritti e poteri.**

*Funzione.* Il CLC è un istituto che, attraverso l'esercizio di vari diritti e poteri (previsti dalla legge), consente ai lavoratori di partecipare alla gestione dell'impresa; tali poteri sono vincolanti per un'ampia classe di decisioni dell'impresa, prese in ultima istanza dall'imprenditore, consiglio di amministrazione, dall'amministratore delegato o dal vertice manageriale, nel senso che per esser valide tali decisioni devono seguire un processo di consultazione ed espressione del parere che prevede, secondo una procedura disciplinata, il coinvolgimento attivo del CLC. Per alcune materie, inoltre, le suddette decisioni non possono esser prese, e meno che mai poste in essere, in assenza di consenso (accettazione o accordo) vincolante ed espressamente formulato dal CLC - che così, oltre che un generale diritto informazione, discussione e proposta, su certe materie ha un potere di co-gestione legalmente fatto valere.

*Diversa natura rispetto alla rappresentanza sindacale.* La suddetta caratterizzazione evidenzia che non si tratta di un canale di rappresentanza sindacale, sebbene i sindacati dei lavoratori, come libere associazioni di rappresentanza, possano svolgere naturalmente la loro attività anche all'interno del

CLC, candidando propri esponenti all'elezione nel consiglio, svolgendo audizioni di dirigenti ed esperti sindacali da parte del CLC etc. La distinzione non consiste nel fatto che il CLC è eletto da tutti i lavoratori di una data impresa e non dai soli aderenti ai sindacati (questo è vero anche per le RSU). La distinzione è nella natura, funzione, poteri e diritti esercitati da CLC e dai sindacati rispettivamente. Mentre i sindacati conservano la loro autonomia dall'impresa (quale soggetto associativo di rappresentanza di un interesse legittimo, formalmente indipendente dall'impresa), il CLC fa parte del perimetro degli istituti di governo dell'impresa – cioè dell'impresa come *istituzione*. Il CLC, essendo istituito come un organo che partecipa alla *governance* dell'impresa, ha perciò poteri e diritti di partecipazione ai processi decisionali che i sindacati non possono esercitare direttamente. Al contempo il CLC non ha diritti di iniziativa e rappresentanza sindacale, volti alla conclusione di contratti collettivi di lavoro a livello nazionale, territoriale o aziendale, né d'intraprendere le relative forme di azione collettiva (inclusa l'indizione di scioperi ecc.). Alcune materie, quale la negoziazione dei salari e delle remunerazioni (cosa diversa dalla decisione di impresa se pagare in un dato momento e in quale misura, una parte variabile del salario commisurata ai risultati di gestione) possono essere considerate riservate alla competenza sindacale. Inoltre l'ovvia esistenza di aree tematiche di comune interesse per i sindacati ed i CLC – ad esempio l'organizzazione del lavoro o le conseguenze delle innovazioni sui livelli occupazionali - non implica che le competenze si sovrappongano e vi sia confusione dei ruoli. Infatti le funzioni di rappresentanza degli interessi, i diritti e le modalità di azione dei sindacati (in ciò che eccede la partecipazione con propri candidati al CLC) possono essere distinte nettamente dalla funzione, i diritti, i poteri e le attività esercitate dai CLC, rispondendo a scopi concreti diversificati e avendo significato in fasi differenti del più complessivo processo con cui i lavoratori interagiscono con l'imprenditore e nell'impresa alla luce dei propri interessi legittimi.

*Collocazione.* Nel caso tipico il CLC è collocato a livello della singola impresa, e ne riguarda il sistema di governo interno. La soglia comune in vari paesi, oltre la quale vi è l'obbligo di creazione del CLC nell'impresa, qualora richiesto dai lavoratori, è 5 lavoratori dipendenti (con 5 dipendenti di norma vi potrebbe essere un solo rappresentante). Tuttavia, specialmente per dare rappresentanza anche ai lavoratori di piccole o piccolissime impresa in organismi che abbiano la possibilità d'influire effettivamente sulle decisioni che hanno presa sulle loro condizioni, si possono immaginare le seguenti varianti nella collocazione dei consigli:

(i) per coinvolgere anche i lavoratori di piccole imprese collocate in distretti, il CLC può essere collocato a livello distrettuale (inteso il distretto come fenomeno economico ma anche come entità giuridica) e sostenuto organizzativamente dalla locale Camera di commercio;

(ii) per coinvolgere i lavoratori di imprese che fanno parte di contratti di rete, il CLC può essere collocato a livello di rete, ma sostenuto organizzativamente dall'impresa che costituisce il nodo principale della rete;

(iii) per coinvolgere i lavoratori delle imprese che fanno parte di un sistema di subfornitura intorno ad una impresa di medie o (più spesso) grandi dimensioni (es. catena del lusso, automotive, ecc.), la collocazione può essere a livello del sistema di subfornitura, e sostenuto organizzativamente dall'impresa che costituisce il principale contraente con la *supply chain* rilevante.

*Membri "interni" all'impresa.* I membri "interni" del CLC sono eletti da tutti i lavoratori di una data impresa indipendentemente dalla forma contrattuale adottata per avvalersi in modo continuativo della loro collaborazione. All'elezione di rappresentanti saranno perciò ammessi con ugual diritto di voto (una testa un voto) i lavoratori con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e a tempo determinato, gli "autonomi" o i parasubordinati che lavorano stabilmente per l'impresa. In generale questi lavoratori hanno un rapporto continuativo e "idiosincratico" con l'impresa, a prescindere dalla forma contrattuale. In tal modo i consigli danno rappresentanza ai vari lavori che si svolgono all'interno della stessa impresa e talvolta a lavoratori che svolgono gli stessi lavori, anche se con diverse forme contrattuali, ma che partecipano tutti in modo essenziale alla creazione di valore. Rientrano certamente in questo ambito i lavoratori apparentemente "autonomi" (ad es. i c.d. "riders") legati a imprese via piattaforme digitali.

*Membri "esterni" all'impresa.* Tutti i lavoratori operanti nelle imprese inserite entro una catena di fornitura o un contratto a rete con un'impresa principale eleggono i loro rappresentanti nel CLC dell'impresa suddetta (per una quota minoritaria) – anche se contrattualmente essi sono legati a imprese (di norma piccole imprese) fornitrici dell'impresa maggiore. La partecipazione all'elezione dei rappresentanti avviene secondo il principio "una testa un voto", separatamente, oppure, secondo la dimensione delle imprese e la loro collocazione territoriale, in comune tra i lavoratori operanti in imprese diverse su candidati che li rappresentano congiuntamente. Qualora le imprese fornitrici o legate da contratti a rete siano situate in prossimità dell'impresa maggiore, l'elezione di rappresentanti dei lavoratori esterni è organiz-

zata dall'impresa come per i lavoratori interni; in caso contrario l'organizzazione del voto è sostenuta organizzativamente dalla maggiore delle imprese decentrate o dalle locali Camere di commercio.

*Comunità locali, consumatori e utenti.* All'elezione del CLC partecipano inoltre (sempre per una quota minoritaria dei consiglieri) gli stakeholder non finanziari dell'impresa, in particolare i consumatori e i cittadini delle comunità in cui opera l'impresa o la sua catena di subfornitura e su cui ricadono gli effetti esterni ambientali dell'attività dell'impresa. I rappresentanti di tali stakeholder sono previsti solo nei CLC di imprese le cui dimensioni siano superiori a una certa soglia, in modo da configurare un effettivo impatto sugli interessi dei consumatori e sull'ambiente.

*Bilanciamento tra le componenti.* La composizione bilanciata del CLC nelle diverse componenti interne ed esterne deve essere studiata dettagliatamente, tuttavia alcuni principi generali devono essere stabiliti, quali che le rappresentanze degli stakeholder esterni non esprimano la maggioranza dei membri, e che la maggioranza dei rappresentanti debba essere costituita dai rappresentanti dei lavoratori interni all'impresa (senza distinzione di tipologia contrattuale). Si può inoltre prevedere che, circa l'esercizio dei diritti e dei poteri (vedi in seguito), i rappresentanti degli "stakeholder esterni" partecipino a pieno titolo a tutti i processi di consultazione del CLC da parte dell'impresa, ma che il CLC decida in composizione ristretta ai soli rappresentanti di tutti i lavoratori sulle materie per le quali ha potere di veto circa (materie che di norma riguardano le condizioni immediate di vita dei lavoratori).

*Poteri dei CLC.* I diritti e poteri del consiglio possono essere strutturati secondo i modelli offerti dalle esperienze dei *works council* (WC) di altri paesi europei, ad es. Olanda e Germania qui di seguito considerate.

*Il modello olandese* prevede che i poteri del WC siano organizzati in due ambiti: i) diritti di informazione e consultazione, con possibilità di esprimere pareri che devono essere presi in considerazione dagli organi amministrativi prima di prendere le decisioni, ed essere accettati o rigettati in modo argomentato dagli stessi, secondo una tempistica stabilita che permetta le controdeduzioni del WC in un modello di dialogo istituzionale interno; ii) diritti e poteri di espressione del consenso vincolante sulle decisioni dell'impresa circa un sottoinsieme di materie sulle quali l'imprenditore o l'organo di gestione non possono procedere in mancanza dell'accettazione da parte del WC, cioè le decisioni dell'impresa non sono valide (questi sono veri e

propri poteri di co-decisione e di veto da parte del WC). Conseguentemente le materie decisionali sono così ripartite:

*(i.a) Materie di informazione e consultazione su eventi specifici o straordinari:* la direzione aziendale ha l'obbligo di informare per tempo e organizzare riunioni di consultazione con il WC, alle quali hanno obbligo di partecipare l'amministratore delegato o suoi rappresentanti nell'ambito della direzione aziendale, dando poi tempo sufficiente affinché il WC esprima pareri e proposte di modifica, per decisioni da assumere da parte dell'organo amministrativo, il consigliere delegato o la direzione aziendale sulle seguenti materie: a) trasferimento del controllo sull'impresa o parti di essa; b) acquisizione del controllo di altre imprese, c) entrata in relazioni di collaborazione di lungo periodo con altre imprese, incluse partecipazioni finanziarie in altre imprese o da parte di altre imprese; c) chiusura di attività dell'impresa o di significative parti di essa; d) ogni significativa riduzione, espansione o cambiamento dell'attività dell'impresa; e) maggiori cambiamenti nell'organizzazione o nella distribuzione di poteri all'interno dell'impresa; f) ogni cambiamento dell'ubicazione territoriale delle operazioni dell'impresa; g) piani di assunzione di lavoratori a tempo determinato o indeterminato, con contratto di lavoro parasubordinato o di "affitto" di gruppi di lavoratori interinali ecc.; h) investimenti finanziari a favore dell'impresa; i) assunzione di debito; l) offerta di credito ad altre imprese, a meno che si tratti di operazioni abituali nella conduzione dell'attività dell'impresa; m) Introduzione di innovazioni tecnologiche e sostituzione di tecnologie precedentemente in uso; n) pianificazione di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle innovazioni tecnologiche; o) misure riguardanti l'uso di risorse naturali e fonti di energia, e la gestione dell'ambiente naturale nonché gli impatti ambientali delle attività dell'impresa; p) elaborazione e approvazione del bilancio sociale e ambientale o di sostenibilità; q) assunzione di esperti e consulenti al fine di acquisire pareri su qualsiasi dei temi sopra riferiti.

*(i.b) Materie di informazione e consultazione periodica:* l'imprenditore ha obbligo di consultare il WC sulla gestione strategica, sui risultati economici e finanziari e sui piani di sviluppo con una periodicità fissa (es. 2 volte all'anno). A tale scopo l'imprenditore ha obbligo di dare informazione sulla forma giuridica dell'impresa; i membri del consiglio di amministrazione e degli organi di gestione; la natura e struttura del gruppo (anche se internazionale) di cui l'impresa fa parte; le relazioni di lungo periodo tra l'impresa e altri soggetti, incluse relazioni contrattuali e partnership internazionali; l'organizzazione dell'impresa, l'assetto del management e la distribuzione

dei poteri al suo interno; la pianificazione di lungo periodo, il bilancio di previsione e il budget annuale; la elaborazione del bilancio di sostenibilità (sociale e ambientale); il numero e le qualifiche delle persone che lavorano per l'impresa nelle diverse funzioni e forme contrattuali; le politiche tenute in materia di personale nel corso del periodo precedente; tutti i contratti di lavoro collettivi e individuali sottoscritti nel corso dell'anno; gli schemi di remunerazione concordati per il management e i membri degli organi di gestione.

(ii) *Materie in cui la direzione deve ottenere il consenso vincolante o l'accettazione esplicita da parte del WC.* A seguito di un processo di consultazione analogo al precedente, l'imprenditore deve ottenere l'assenso vincolante del WC su provvedimenti a proposito di a) schemi pensionistici integrativi, schemi di profit-sharing, schemi di remunerazione integrativa basata sul risultato, programmi di risparmio; b) remunerazioni e sistemi di valutazione; c) condizioni di lavoro conseguenti a programmi di riorganizzazione del lavoro, d) politiche di assunzione, licenziamento promozione; e) formazione del personale; f) attività di volontariato e lavori socialmente utili offerti dai lavoratori e sostenuti dall'azienda, g) programmi di welfare aziendale, h) attività di monitoraggio e controllo dei lavoratori e della performance e rispetto della privacy; i) codici etici dell'impresa e regole di comportamento dei lavoratori; f) canali di *speak up* interni all'impresa in materia di violazioni dei codici e delle regole di comportamento.

Su queste materie in Olanda l'imprenditore sottomette la richiesta di consenso al WC presentando le ragioni della decisione. La risposta viene dopo un meeting di consultazione. Se la proposta dell'imprenditore non è accettata e sottoscritta dal WC l'imprenditore non può procedere. L'imprenditore però può fare ricorso al giudice per fargli valutare l'irragionevolezza del veto del WC. Simmetricamente nel caso delle consultazioni l'imprenditore può rigettare i pareri e le richieste di emendamento del *work council* in modo argomentato, ma prima che la decisione si attua il comitato ha tempo di ricorrere ad una autorità giudiziaria specializzata, per chiedere che la decisione dell'impresa non sia attuata. È interessante osservare che il giudice può rovesciare decisioni dell'imprenditore per palese "iniquità" e quelle del Council per "irragionevolezza", entrambi criteri della democrazia deliberativa.

*Il modello tedesco* prevede una maggiore articolazione e graduazione dei diritti e poteri del WC, secondo il seguente schema: a) diritto di informazione; b) diritto di ispezionare la documentazione; c) diritto di supervisione (riguardante la verifica dell'osservanza da parte dell'imprenditore di norme sul

lavoro, la sicurezza, i contratti di lavoro e gli accordi); d) diritto di esprimere raccomandazioni su azioni relative ai benefici da offrire ai collaboratori; e) diritto di consultazione (ad es. prima di ogni decisione circa licenziamenti individuali e collettivi, che implica la nullità di licenziamenti di cui non sia stata data tempestiva notizia, ovvero in materia di nuove assunzioni); f) diritto di esprimere pareri ( su ogni materia riguardante la gestione del personale); g) diritto di opposizione (ad es. in materia di licenziamenti); h) diritto di veto e co-decisione (ad es. su tutti i provvedimenti in materia di gestione del personale che possano portare pregiudizio alle condizioni di lavoro o portare al licenziamento di lavoratori); i) diritto di negoziazione su tutte le materie rilevanti di gestione delle condizioni di lavoro e di trattamento dei lavoratori, inclusi orari, bonus, regole di comportamento e forme di monitoraggio, sicurezza e salute, piani di welfare aziendale, e remunerazione variabile in base al risultato (NB: queste materie in effetti configurano un diritto di concludere contratti di lavoro da parte del WC che sostituirebbero il ruolo del sindacato nel firmare accordi aziendali, e che non si applica alla nostra proposta per l'Italia); l) potere di dare o negare il consenso con valore vincolante sulle materie relative ai cambiamenti organizzativi e strutturali dell'impresa con effetto sull'organizzazione del lavoro e l'occupazione: riduzione e/o chiusura di rami di attività, trasferimento delle attività, fusioni con altre imprese, cambi dell'organizzazione del lavoro, introduzione di nuovi metodi di lavoro a seguito dell'adozione di nuove tecnologie, innovazioni di prodotto o processo.

*Materie decisionali dei CLC.* Alla luce delle esperienze europee, si può ipotizzare di organizzare le materie su cui il CLC è chiamato (a vario titolo) ad intervenire in tre categorie: (A) Materie di carattere generale in cui le scelte dell'impresa possono incidere su tutti gli stakeholder, ovvero la definizione di piani strategici di medio e lungo periodo, oppure interventi straordinari che comportano rilevanti modifiche degli asset aziendali e della composizione della compagine societaria (fusioni e acquisizioni), le alleanze di tipo strategico o le modalità di gestione, nonché le principali decisioni di rilevanza strategica (qualità dei prodotti o servizi, investimenti finanziari rilevanti in altri settori o imprese, apertura di nuovi rami di attività, investimenti in ricerca e nuove tecnologie, ecc.), nonché la nomina dell'amministratore delegato e dei dirigenti apicali dell'impresa e la distribuzione tra di essi dei poteri gestionali. (B) Materie di natura gestionale che hanno effetto prevedibile e intenzionale sulle condizioni generali dei lavoratori, cioè programmi di riorganizzazione del lavoro anche a seguito di adozione di inno-

vazioni organizzative e nuove tecnologie, scelte di localizzazione e delocalizzazione di impianti o sedi produttive, programmi di sviluppo dell'occupazione, salute, welfare aziendale, ecc., politiche generali relative alle remunerazioni (ad esempio la politica sul massimo dovario ammissibile tra minimi e massimi salariali, management incluso, adottati dall'impresa). (C) Materie che più direttamente si riflettono su posizioni individuali di gruppi identificabili di lavoratori (livelli occupazionali, assegnazione di mansioni in base a piani di organizzazione del lavoro, effetti diretti di delocalizzazioni sull'occupazione, programmi di reimpiego o riqualificazione dei lavoratori, piani formativi, sicurezza sul lavoro, piani di remunerazione - specie nella parte variabile, bonus ecc., interventi di welfare aziendale, definizione di piani pensionistici, avanzamenti di carriera, orari di lavoro, ecc.).

*Diritti e poteri dei CLC.* Rispetto a tali materie il CLC può esercitare tre tipi di diritti/poteri cui corrispondono doveri da parte della direzione aziendale: 1) diritto di informazione, cui corrisponde il dovere di offrire tutta l'informazione rilevante per una scelta in tempo utile (cioè in modo completo rispetto alla decisione e in tempo sufficientemente anticipato rispetto alle decisioni del CdA per dar modo di formare un orientamento ragionato ed eventualmente formulare una contro-proposta); 2) diritto/potere di essere consultato e di esprimere una proposta o contro-proposta e ricevere una risposta argomentata dalla direzione aziendale, cui corrisponde il dovere di seguire una procedura formale di consultazione, sottoporre proposte e le informazioni rilevanti per la decisione e di attendere il tempo dovuto per la controproposta, nonché rispondere in tempi stabiliti circa l'accettazione e meno delle controproposte; 3) diritto/potere di cogestione: cioè il diritto di esprimere consenso vincolante su certe proposte di decisione e quindi, in sostanza, diritto di veto su certe decisioni a meno che su di esse non si raggiunga l'accordo esplicito del CLC a seguito di un processo di consultazione analogo al caso (2), e di conseguenza il dovere per la direzione di sottoporre tali decisioni a un procedura volta ad ottenere consenso esplicito, che non può essere un ultimatum, quindi il dovere di non procedere con l'attuazione della scelta, né con altre decisioni che abbiano conseguenze per i lavoratori se non è stato acquisito consenso esplicito da parte del CLC. Data questa tripartizione sembra naturale che le materie di tipo A (strategie) e B (piani che prevedono conseguenze per le condizioni dei lavoratori nel loro insieme) siano oggetto dei diritti di informazione e di consultazione (1 e 2); ma che le materie che rientrano nella categoria C (scelte che riguardano direttamente le condizioni di lavoro o il trattamento di gruppi identificabili di lavoratori)



siano in aggiunta oggetto del diritto di cogestione (3: consenso vincolante e potere di veto).

*Nuove tematiche.* I CLC sono la sede appropriata per trattare temi nuovi per influire sui quali i lavoratori devono esercitare un potere nella gestione. Ad esempio:

- Innovazione tecnologica digitale e IA, e conseguente pianificazione di riorganizzazione del lavoro con impatti occupazionali e sulle condizioni di lavoro, i livelli di qualificazione ecc. (specialmente nel caso dell'impiego delle applicazioni di IA che possono essere volte a sostituire mansioni di lavoro esistenti oppure a creare nuovo lavoro);
- Welfare aziendale, strategie volte all'integrazione col welfare locale;
- Controllo sui lavoratori attraverso nuove tecnologie digitali e rispetto della privacy;
- Premi di produzione e parte variabile del salario collegata ai risultati dell'azienda, e in particolare la decisione se e quando erogare tali premi in relazione all'andamento dell'impresa.
- Divari remunerativi all'interno dell'impresa: il divario tra massima remunerazione (manageriale) e salario minimo.

*“In tempo utile”.* Su alcune delle suddette materie è bensì prevista la contrattazione aziendale, ma questa rischia di intervenire troppo tardi per essere effettivamente in grado di influire sulle decisioni dell'impresa e sui termini che poi vengono ultimativamente proposti all'accordo (si pensi alle proposte di benefici di welfare aziendale, che richiedono l'accordo per aver accesso agli incentivi fiscali, oppure alla parte variabile del salario). In questi casi il ruolo del CLC nella formazione delle decisioni aziendali che poi arriveranno alla fase della contrattazione aziendale, è complementare al potere negoziale dei sindacati, poiché fa in modo che le proposte aziendali riflettano maggiormente l'interesse dei lavoratori, e realizza il principio per cui l'informazione su dette politiche debba essere offerta “in tempo utile” affinché le rappresentanze dei lavoratori possano formulare proposte eventualmente alternative.

*Partecipazione a livello dell'organo di amministrazione dell'impresa.* Il CLC nomina uno o più rappresentanti che partecipano all'organo amministrativo avendo pieni diritti di ricevere la documentazione preparatoria, udizione, parola e proposta sull'insieme delle materie definite come oggetti di diritti/potere di informazione e consultazione del CLC, e avendo inoltre diritto di voto sulle materie per le quali il CLC ha diritto di cogestione, cioè il

cui il consenso è vincolate. Tali rappresentanti non sono di necessità membri del CLC, né dipendenti o collaboratori dell'impresa. Per questi rappresentanti, qualora non siano membri del CLC, possono essere richieste (dai regolamenti) qualifiche professionali e condizioni di onorabilità analoghe a quelle dei consiglieri ordinari nei CdA, benché i doveri cui soggiacciono tali membri speciali del CdA sono definiti in modo distinto e sostanzialmente diverso rispetto a quelli dei membri ordinari del CdA (in particolare essi non sono vincolati dalla definizione di interesse sociale né dai doveri di fedeltà e riservatezza dei membri ordinari). Qualora non siano membri del CLC dell'impresa, essi devono essere indipendenti professionalmente dall'impresa e dagli stakeholder finanziari dell'impresa (e le loro ulteriori attività) per evitare condizioni di conflitto di interesse con il CLC che rappresentano. Il costo della loro prestazione quali membri speciali del CdA è coperto dall'impresa, che a tale proposito non potrà far ricorso a *stock option* o strumenti in cui la remunerazione dipenda da una misura del "valore per gli azionisti".

*Consultazione degli stakeholder a livello societario da parte degli organi di amministrazione.* Le società per azioni devono costituire un comitato interno al CdA (oppure, là dove non ci fosse CdA, formato dall'amministratore unico più due dirigenti dipendenti) con i seguenti compiti specifici: (1) consultare il CLC dell'impresa due volte all'anno sulle materie di interesse generale ed ordinario, ed ogni volta che decisioni di natura straordinaria siano in programmazione o all'odg del CdA tali che sia dovuta la consultazione del CLC; (2) individuare gli stakeholder esterni specifici di quell'impresa (al di là ovviamente dei lavoratori), riconoscerne le modalità di rappresentanza, di incontrarne tutte le rappresentanze due volte l'anno, di tenere stabili contatti, di fare ogni anno una relazione sull'attività svolta, di sottoporre alla valutazione degli stakeholder le decisioni nelle materie di loro interesse (lista da specificare in sede di regolamenti attuativi). A questo comitato partecipano i rappresentanti del CLC nel CdA. In tal modo gli stakeholder esterni, anche se con un potere diminuito rispetto ai rappresentanti dei lavoratori, possono concordare posizioni comuni nel CLC e quindi far valere la loro voce nella consultazione a livello societario. Anche le procedure di consultazione degli stakeholder esterni a livello societario devono essere regolate in modo da prevedere informazioni complete in tempo utile per potersi formare un orientamento e aver modo di formulare una proposta, eventualmente alternativa, prima che le decisioni siano prese, e non dovrebbero perciò limitarsi all'ascolto di aspettative o richieste cui non segue un dovere di

risposta, né tanto meno limitarsi a una rilevazione di gradimento a proposito di pratiche o decisioni già prese.

*Costi di funzionamento.* L'impresa sostiene i costi di funzionamento del CLC (per i lavoratori di tutte le tipologie contrattuali), nel caso si tratti di una grande impresa cui afferiscono lavoratori di piccole imprese inserite in una rete di subfornitura essa sostiene anche i costi della partecipazione di questi lavoratori. Nel caso di un consiglio composto da lavoratori di sole piccole imprese avete dimensione distrettuale e territoriale il costo di funzionamento e il supporto organizzativo è offerto dalla locale Camera di commercio.

#### **4. Punti critici e possibili soluzioni**

*Concorrenza con la contrattazione di secondo livello.* Il rapporto col sindacato è certamente critico, poiché il CLC si occupa necessariamente di materie su cui anche i sindacati hanno competenze, in particolare quelle della contrattazione di secondo livello. È possibile dunque che emerga la preoccupazione che un CLC efficace svuoti alcuni ambiti su cui i sindacati potrebbero fare contrattazione. Secondo noi questa preoccupazione, pur legittima, è mal posta. La nostra visione è che occorra innanzitutto tenere piani separati, dal punto di vista del tipo di diritti, poteri e funzioni (contrattuale da una parte, partecipazione ai governi di impresa dall'altra), ma al contempo riconoscere che nelle materie di sovrapposizione (che ovviamente ci sono) tali funzioni, poteri e diritti distinti, agendo in fasi e momenti separati, sarebbero *complementari*.

*Ambito di azione del sindacato.* Prima di tutto i sindacati sono le associazioni che possono candidare i propri aderenti all'elezione nel CLC ed è naturale attendersi che essi abbiano maggiore probabilità di essere eletti. È possibile anche limitare la presentazione di liste di candidati a sindacati che rappresentino un numero minimo di lavoratori nell'impresa e nel territorio circostante, e che siano indipendenti dalla direzione aziendale. In sostanza i sindacati trarrebbero legittimazione dall'aver i propri esponenti votati da tutti i lavoratori e non solo gli associati. Secondariamente il rapporto col sindacato potrebbe essere garantito dal fatto che una parte dei rappresentanti può essere costituito da esperti, candidabili verosimilmente dai sindacati, posto che devono essere indipendenti dall'imprenditore. Esperti sindacali possono inoltre essere ascoltati nel corso delle attività dal CLC.

*Distinzione e complementarità.* Il problema tuttavia resta per il fatto che su certe materie sono competenti tanto il CLC che il sindacato nella contrattazione decentrata. Bisogna allora evidenziare la differenziazione delle funzioni, dei diritti e dei poteri. Si tratta in effetti di due strumenti istituzionalmente separati di rappresentanza degli interessi dei lavoratori, uno dentro il governo dell'impresa, l'altra nella rappresentanza degli interessi dei lavoratori in quanto soggetto contrattuale indipendente, che stabilisce accordi con l'impresa, avendo perciò autonomia privata rispetto ad essa. Nelle aree di sovrapposizione le due funzioni possono essere complementari: gli stessi temi possono essere trattati prima nella formazione degli orientamenti dell'impresa, poi nell'azione sindacale rivendicativa.

*Tale complementarità è duplice:* nel caso di decisioni che hanno formazione iniziale negli organi dell'impresa, e che in seguito arriveranno al tavolo negoziale, in cui è previsto un ruolo contrattuale del sindacato (contrattazione di secondo livello), è chiaro che la partecipazione al CLC offre anche al sindacato informazione per svolgere meglio in seguito i propri compiti negoziali. Prima ancora però fa in modo che le proposte dell'impresa arrivino sul tavolo negoziale dopo aver passato un processo di creazione del consenso con il CLC, rendendo così più facile concludere accordi positivi per il sindacato ex post. Certamente è proprio sulle materie che nella nostra proposta sono oggetto di potere di co-determinazione da parte del consiglio - le quali riguardano più da vicino le condizioni di lavoro dei singoli o di gruppi - che vi può essere una sovrapposizione con le materie d'interesse della contrattazione di secondo livello: *ma questo esalta il valore della complementarità.* Significa, cioè, che certe proposte della direzione aziendale, molto conflittuali verso i lavoratori, e che aprirebbero una crisi delle relazioni sindacali, non potrebbero neppure arrivare legalmente al tavolo negoziale in qualità di proposte dell'impresa, perché sarebbero preventivamente fermate dalla mancanza di condivisione del CLC (con un potere legale di veto impossibile da esercitabile dal sindacato). D'altra parte se nei processi di co-decisione non si dovesse formare un consenso, se i pareri del CLC dovessero essere ignorati o si passasse sopra la mancanza di consenso, anche laddove è dovuto, allora vi sarebbe una nuova legittimazione del ruolo sindacale come soggetto che protegge la democrazia nell'impresa anche con il ricorso all'azione collettiva.

*Sostegno al potere negoziale.* In ultima istanza dovrebbe essere evidente che attraverso l'articolazione di ruoli, funzioni e fasi distinte tra CLC e sindacati in azienda è il potere negoziale dei lavoratori nell'impresa ad accrescersi. Si consideri, di nuovo, il semplice fatto che i doveri di informazione

e consultazione del CLC sulle strategie di investimento all'estero, oppure di innovazione tecnologica - che a medio termine possono creare opportunità di delocalizzazione e di riorganizzazione del lavoro, nonché effetti sui livelli di occupazione - devono essere adempiuti in fasi molto iniziali corrispondenti alla formazione degli orientamenti degli organi di governo, e che sono preliminari alla decisione del CdA. Ciò mette i lavoratori e gli stessi sindacati, presenti nel CLC, in condizione di preparare per tempo strategie, proposte alternative o azioni, che prevengano non tanto le decisioni strategiche in sé, quanto le conseguenze negative che ne possono derivare per i lavoratori, attraverso una catena di decisioni ulteriori solo apparentemente inevitabili *ex post*, ma che in realtà presentano molte alterative lungo il cammino. Ciò rende effettivo il diritto di informazione dei rappresentanti dei lavoratori "in tempo utile", riconosciuto dalle norme europee, che è realistico però solo se adempiuto nelle fasi preliminari dei processi di governo dell'impresa.

*Collusione e cattura da parte del management.* Nel caso ideale di funzionamento della democrazia economica il management nominato dall'organo amministrativo ha ricevuto assenso nel processo di consultazione con il CLC. Nella realtà dei fatti non possiamo escludere che, in presenza di una asimmetria di potere sulle materie strategiche tra CLC e organo di gestione (espressione degli azionisti), il management possa rispondere di fatto alla coalizione dominante a livello dell'impresa, e che interagendo col CLC, possa cercare di colludere e catturare i rappresentanti, ponendoli in conflitto con i loro rappresentati. Tale problema è molto più serio nei modelli di *BLER* presenti in Europa, piuttosto che nel nostro. Infatti, nel nostro caso il partecipante al CdA avrebbe l'obbligo legale di rappresentare esplicitamente il CLC e sarebbe *accountable* nei suoi confronti. La definizione dei suoi obblighi e le modalità di remunerazione ridurrebbero la possibilità di cattura. Resta tuttavia la possibilità di cattura dei rappresentanti del CLC stesso. Si dovrebbero prevedere a tale proposito (i) regole per la composizione del CLC che vietano la candidatura da parte di sindacati "gialli" che non diano garanzia di indipendenza rispetto alla direzione dell'azienda (es. numero minimo di iscritti, no finanziamenti da parte dell'azienda, ecc.); (ii) meccanismi di rinnovo che evitino la formazione di posizioni di potere/rendita.

*Rappresentanza degli stakeholder esterni all'impresa.* Questo tema deve essere approfondito per trovare una soluzione operativa, chiaramente disciplinata, che garantisca la significatività della rappresentanza, non la mera nomina da parte delle associazioni (dei consumatori o ambientaliste) che può facilmente sconfinare nel lobbismo. Nella nostra proposta in effetti si suggerisce che, per dare rappresentanza nei CLC delle maggiori imprese alle

comunità che subiscono impatti ambientali locali, i rappresentanti siano eletti mediante consultazione a diretta dei cittadini delle comunità stesse, organizzata dalle Camere di commercio locali o dalle amministrazioni comunali, cui partecipino le associazioni ambientaliste attive nel territorio.

*Democrazia deliberativa.* Tuttavia per la rappresentanza degli stakeholder, oltre al numero di chi vota, conta anche la procedura deliberativa attraverso la quale vengono identificate le proposte e interpretati gli interessi che poi vengono sostenuti nel CLC in nome degli stakeholder. Si pensi perciò alla selezione di una piattaforma programmatica e di un rappresentante delegato a sostenerla a nome della comunità locale in cui l'impresa risiede o della categoria degli utenti di un servizio. Queste situazioni creano l'opportunità per la sperimentazione di forme di democrazia deliberativa. Le cui regole base prevedono che l'argomentazione, la proposta e la difesa di posizioni e soluzioni, cioè il confronto pubblico, siano condotti in modo da favorire almeno tendenzialmente il raggiungimento di accordi imparziali tra i partecipanti. Ciò permetterebbe una qualità dei programmi proposti, e della rappresentanza da parte di chi è delegato, che interpreta interessi assai più ampi di quelli direttamente detenuti dalle persone che partecipano ai dibattiti locali. Le preferenze sostenute dai rappresentanti possono così essere comuni a un gruppo di stakeholder ben più esteso di coloro partecipano effettivamente al voto.

*Piccole imprese.* la dimensione di "micro" di molte imprese italiane costituisce ovviamente un punto critico della proposta, poiché è dubbia l'utilità e la possibilità pratica di consigli in cui sia eletto un singolo rappresentante, per interagire con un imprenditore, che manca di una struttura manageriale formalizzata e interagisce facilmente con tutti i lavoratori. Inoltre spesso le decisioni rilevanti per queste imprese vengono prese ad altri livelli, ad esempio a livello di relazioni distrettuali tra le imprese o nella catena di fornitura in cui la micro-impresa può occupare una posizione di fatto subordinata. Tuttavia la proposta sopra illustrata trasforma questo elemento di debolezza in un elemento di *forza*. Si propone infatti di sfruttare livelli di aggregazione esistenti dove possibile (distretto, contratti di rete, impresa-qualche fulcro di sistema di sub-fornitura) per creare CLC rappresentativi dei lavoratori delle imprese, normalmente piccole o micro, che partecipano a queste forme di aggregazione. L'appoggio delle Camere di commercio potrebbe essere una soluzione quando non vi sia una impresa dominante nelle relazioni con varie piccole imprese, come nelle strutture di tipo distrettuale. In tali CLC sarebbe congeniale dare rappresentanza oltre che ai lavoratori anche alle istituzioni e associazioni locali che interagiscono con le imprese a livello territoriale.

*Cosa accade se rimangono disaccordi?* La proposta non avrebbe chiusura logica senza prevedere come risolvere i conflitti che possono persistere sia a seguito della procedura di consultazione, qualora la direzione aziendale o l'organo amministrativo non accettino le proposte di modifica da parte del CLC, sia - a maggior ragione - qualora la direzione aziendale proceda nondimeno con un provvedimento, benché non abbia ricevuto il consenso da parte del CLC nelle materie in esso è obbligatorio. Possono essere immaginate varie soluzioni. Nel caso le controproposte del CLC non siano approvate o permanga un dissenso, si può pensare di ricorrere a forme di mediazione di terza parte o di arbitrato (ad es. attraverso le camere arbitrali). Nel caso di decisioni su cui l'acquisizione del consenso sarebbe obbligatoria, tuttavia il mancato accordo equivale alla nullità della decisione dell'imprenditore, o dell'organo amministrativo. Occorre perciò identificare l'autorità giudiziaria deputata a sancire la nullità della decisione dell'impresa, e le eventuali sanzioni, cui i rappresentanti del CLC possano appellarsi.