

Chiara Garbuio

Fiducia, lavoro, impresa: un nuovo paradigma per il diritto del lavoro

Sommario: 1. Premessa: la (s)fiducia come elemento connaturato al contratto di lavoro. 2. Tendenze fiduciarie esogene al contratto di lavoro. 2.1. Segue. Nei modelli di organizzazione del lavoro. 2.2. Segue: Nella *smart factory*. 2.3. Segue: in relazione agli scopi sociali dell'impresa. 3. Scollamento dal modello di subordinazione tradizionale e risposte fiduciarie endogene del sistema lavoro. 3.1. L'elemento fiduciario nel contratto di lavoro agile. 3.2. Il ruolo della fiducia nella legge sulla partecipazione n. 76/2025?

1. Premessa: la (s)fiducia come elemento connaturato al contratto di lavoro

L'elemento fiduciario, benché si pretenda connaturato e ubiquo nel contratto di lavoro, non è in realtà presente nella fattispecie negoziale e anche quando evocato – invero sovente – dalla giurisprudenza, richiama una mera un'aspettativa unilaterale del datore che il prestatore obbedisca in futuro ai suoi ordini e adempia pedissequamente alle obbligazioni cui è tenuto. Niente a che vedere con l'idea di *fides* come bene comune alla compagine sociale, generato a livelli “differenti ma interconnessi, interpersonali e istituzionali, prodotto e fruito in una logica di reciprocità”¹, ma una mera attesa di una delle parti rispetto a un deferente assoggettamento dell'altra, una fedele attuazione di obblighi contrattuali, che spesso si dilatano fino ad assorbire doveri etici e morali.

¹ PASTORE, *Pluralismo, fiducia, solidarietà. Questioni di filosofia del diritto*, Carocci, 2007, p. 65.

Riassumendo analisi ampiamente sviluppate in altra sede², si può argomentare che sia la stessa centralità della subordinazione a legittimare questa postura ermeneutica, laddove, sebbene non rappresentasse una necessità logica o tecnica³, è assurta a pietra miliare del moderno diritto del lavoro, cristallizzando una relazione (volutamente) asimmetrica tra le parti, frutto di lasciti giuridici, sociali ed economici lunghi secoli. L'antropologia negativa hobbesiana che ha contribuito, oltre che alla nascita degli stati moderni, a radicare una concezione sfiduciaria del diritto – che esisterebbe proprio perché manca la fiducia tra i consociati – e dell'uomo che, avido e approfittatore, solo con la forza coercitiva del diritto riuscirebbe ad essere ammansito per una coesistenza pacifica – è resistita ai vincoli feudali dell'*ancien régime* per innervare gli ordinamenti post-rivoluzionari.

Se l'utilitarismo di un proprietario fa di lui un *homo oeconomicus* abile e razionale, il calcolo di un uomo che non possiede nulla fa di lui un individuo pericoloso e inaffidabile. Per le classi abbienti, il connubio concettuale tra non proprietario e soggetto pericoloso diventa così stretto da trasferirsi, con la rivoluzione industriale e l'avvento del capitalismo, nel binomio proletario lavoratore/delinquente senza scrupoli: questo passaggio semantico – e ideologico – giustifica la necessità, per chi possiede i mezzi di produzione, di assoggettare, comandare e sorvegliare il prestatore di lavoro, al fine di evitare quei comportamenti opportunistici e disonesti connaturati alla classe proletaria. I lavoratori rappresentano una classe dalla quale diffidare, che non è in grado di autogestirsi, e solo la presenza di un padrone che impartisca ordini e controlli il corretto adempimento delle attività può ingentilire individui non avvezzi alle regole né alla disciplina.

Tale impostazione è sopravvissuta ai codici post-rivoluzionari per essere positivizzata in quelli Novecenteschi sicché, pur mutando l'ordinamento giuridico e infittendosi le trame di principi e diritti costituzionali, il lavoratore subordinato così come positivizzato dall'art. 2094 c.c., rimane pur sempre colui che assoggetta la sua volontà a quella del datore, ricoprendo uno

² Sia consentito il rinvio a GARBUIO, *Lo spazio della fiducia nel contratto di lavoro*, Giappichelli, 2025, in particolare capitoli I e 2.

³ SPAGNUOLO VIGORITA, *Subordinazione e diritto del lavoro*, Morano, 1967, p. 141 ss.; più di recente, ROMAGNOLI, *Dalla cittadinanza industriale alla cittadinanza industriosa*, in *RTDPC*, 2018, II, p. 571 ss.; PERULLI, *Il diritto del lavoro e il "problema" della subordinazione*, in *Labour&Law Issue*, 2020, II, p. 95 ss.

status di dipendenza gerarchica⁴. Il contratto di lavoro, pertanto, è intriso di sfiducia e diffidenza nei confronti del lavoratore, attribuendo al creditore/datore il potere di impartire ordini in relazione al come e quando della prestazione, nonché il potere di infliggere sanzioni nell'ipotesi di inosservanza delle disposizioni emanate, laddove obbliga il lavoratore/debitore ad una prestazione diretta, subordinata e fedele⁵.

La disposizione del codice civile offre ai lavoratori un salario sicuro in cambio di un'attività alienata e ubbidiente⁶, fondando su questo compromesso il patto sociale taylor-fordista. Il contratto sfiduciario scambia la subordinazione protetta del lavoratore con il governo esclusivo dell'impresa da parte del datore, imponendo al lavoratore un dovere di obbedienza a tempo indeterminato e all'impresa – e allo Stato – la responsabilità dei rischi sociali⁷.

Il datore espropria il lavoratore – incapace di provvedervi – della libertà di utilizzare e far crescere le proprie capacità perché sarà proprio il datore, a fronte di quel salario pattuito in anticipo, a decidere come gestirle e a combinarle con le esigenze organizzative dell'impresa. In cambio di quella retribuzione fissa per il tempo in cui cede il suo potenziale, il lavoratore rimane indenne dal rischio di impresa e rinuncia alla sua creatività – e ai risultati che ne potrebbero derivare – lasciando al datore la capacità di gestire le sue capacità attuali, ma anche l'implementazione e l'evoluzione delle stesse⁸.

L'aderenza tra lo schema contrattuale positivizzato nel codice, il paradigma economico-produttivo e il modello di organizzazione del lavoro è massimo fino agli anni '70 dello scorso secolo, giacché la subordinazione giuridica si adatta perfettamente tanto alle tecniche di produzione di massa

⁴ MENGONI, *Il contratto individuale di lavoro*, in *DLRI*, 2000, II, p. 186; GAROFALO, *Un profilo ideologico del diritto del lavoro*, in *DLRI*, 1999, I, p. 13

⁵ SPAGNUOLO VIGORITA, *op. cit.*, p. 40.

⁶ MARI, *Diritto alla libertà del lavoro*, in *Iride*, 2002, II, p. 238 ss.; ID., *Persona, lavoro, Articolo 18. Per una libera sottomissione sociale del lavoro*, in *Iride*, 2012, II, p. 222; ACCORNERO, *San Precario lavora per noi*, Rizzoli, 2006, p. 155; LAMINE, *Transformation du salariat: Autonomie et sécurisation dans le droit social*, in *Smartbe*, 2017.

⁷ GAROFALO, *op. cit.*, p. 18-19, evidenzia che i meccanismi di welfare, oltre ad essere storicamente serviti a trovare soluzioni ai conflitti interni all'impresa attraverso l'apporto di risorse provenienti dall'esterno, hanno avuto la duplice funzione di garantire da un lato l'accumulazione capitalista, dall'altro quel tanto di consenso sociale necessario a rendere il sistema stabile.

⁸ HACTUEL, SEGRESTIN, *Subordination formelle, subordination réelle : quand le contrat de travail cache l'entreprise*, *Projet de communication - forum de la regulation* 2009.

spinte dalla sola massimizzazione del profitto, quanto ad un mercato del lavoro che garantisca sicurezza di una retribuzione concordata in anticipo e coperture welfaristiche⁹.

Dal decennio successivo, tuttavia, il paradigma rigidamente sfiduciario che connota il contratto di lavoro inizia a scricchiolare sotto il peso di tendenze esogene al contratto di lavoro (nuovi metodi di organizzazione del lavoro; innovazione tecnologica; estensione degli interessi sociali), cui corrispondono successivamente anche risposte endogene del legislatore lavorista (in particolare, la modalità agile di lavoro, la rinnovata attenzione alla partecipazione). Le une e le altre, come verrà di seguito esaminato, sono accomunate dalla progressiva riqualificazione dell'elemento fiduciario, il quale si insinua dapprima nel contesto organizzativo del lavoro, per poi estendersi a quello societario e arrivare, infine, a pervadere la dimensione contrattuale del rapporto medesimo.

2. *Tendenze fiduciarie esogene al contratto di lavoro*

A partire dagli ultimi decenni dello scorso secolo, il tramonto della produzione in serie entro le mura di una fabbrica verticistica, la spinta alle delocalizzazioni produttive e l'introduzione di nuove tecnologie hanno richiesto alle imprese l'adozione di maggiore flessibilità e di nuovi modelli produttivi e organizzativi, che hanno modificato quelli per i quali era stato pensato l'archetipo del lavoratore subordinato, che lavora a tempo pieno e indeterminato in una fabbrica medio-grande.

Con l'avvento del cd. post-fordismo, l'impresa ha dovuto sperimentare nuovi modelli di organizzazione del lavoro e implementare nuove tecnologie applicate alla produzione che, pur mantenendo saldo il nesso funzionale tra la prestazione del singolo lavoratore e l'organizzazione dell'impresa, hanno progressivamente smussato la rigidità dell'assoggettamento del lavoratore al potere gerarchico e direttivo del datore.

Al tempo stesso, sebbene non paia che il sistema capitalistico possa essere messo in discussione, ripetute crisi ne hanno fatto vacillare la solidità delle modalità di esercizio e la bontà delle finalità. Mentre il dibattito ac-

⁹ SEGRESTIN, *Subordonner le travail ou l'ordonner à un futur commun? Pour de nouveaux contrats d'engagement dans l'entreprise*, in *Revue française de socio-économie*, 2015, II, p. 73 ss.

cademico si è concentrato su regolazione, soggetti coinvolti e limitazione delle eventuali derive di tale modello, pur entro regole teleologicamente orientate al profitto, gli attori economici hanno gradualmente iniziato a mettere in discussione il modello dello *shareholderism* più spinto, quello del profitto subito e ad ogni costo purché gli azionisti massimizzino il loro investimento iniziale.

Alle due tendenze esaminate – modelli di organizzazione flessibile del lavoro e modelli sociali alternativi alla mera massimizzazione del profitto degli azionisti – se ne accompagna una terza, che in modo irreversibile e sempre più pervasivo irradia i suoi potenti effetti sul piano organizzativo e giuridico del rapporto di lavoro, vale a dire la rivoluzione tecnologica.

Nei prossimi paragrafi verranno succintamente analizzate le tre menzionate tendenze, al fine di evidenziare come, pur esogene ad esso, abbiano inciso sul modello contrattuale di lavoro sfiduciario, spingendolo ad una conversione in senso fiduciario.

2.1. Segue. *Nei modelli di organizzazione del lavoro*

Sul finire del XX secolo, i due distinti domini disciplinari del diritto e dell'organizzazione del lavoro hanno identificato nel concetto di subordinazione la cifra comune per la convivenza giuridica e gestionale dei lavoratori entro le mura della grande fabbrica e nei decenni successivi il modello verticistico e rigidamente standardizzato di organizzazione scientifica del lavoro elaborato da Taylor – e successivamente, con l'invenzione della catena di montaggio e l'orizzonte della produzione di massa, portato al culmine da Ford – ha trovato nella positivizzazione della subordinazione uno specchio regolativo che ha contribuito da un lato a far sedimentare gerarchia e soggezione del lavoratore in entrambi i campi, dall'altro a far acquisire al requisito organizzativo sempre maggiore centralità anche nel discorso giuslavoristico. Tanto che, ancora oggi, è il “requisito dell'organizzazione che consente la saldatura tra il profilo del datore di lavoro quale parte del rapporto obbligatorio e quello di soggetto titolare dei poteri di gestione delle risorse umane impiegate al fine della produzione”¹⁰.

Gli industriali che hanno costruito e progettato la grande fabbrica nella prima metà del XX secolo si sono ispirati alle basi ideali gettate dal modello

¹⁰ CORAZZA, *Contractual integration, impresa e azienda*, in *DLRI*, 1999, II-III, p. 389.

taylor-fordista¹¹, accomunati dalla pessima considerazione ormai radicata dei lavoratori, pigri ed egoisti, che solo la parcellizzazione rigida delle attività riusciva ad ingentilire, il controllo ad abbonire, il ritorno economico a motivare.

Solo nei decenni successivi – mettendo in discussione la struttura caratterizzata da “profonde fratture organizzative”, ovvero una frammentazione del lavoro volutamente ricomposta e coordinata attraverso un’organizzazione rigida e gerarchica – progresso tecnologico inarrestabile, crisi economiche e geopolitiche e globalizzazione dei mercati avrebbero spinto una fabbrica ormai lontana dal secco modello fordista ad abbandonarne gradualmente gli assiomi per sperimentare modelli ad esso alternativi.

Su questa scia, se a partire dagli anni '80 dello scorso secolo il modello toyotista di derivazione giapponese, con sfumature e declinazioni differenti¹², ha conosciuto una larga diffusione nelle imprese occidentali contribuendo al radicamento delle teorie organizzative cd. post-fordiste, accomunate dall'affievolimento della gerarchia e da un crescente coinvolgimento dei dipendenti¹³, è stato il modello *dell'entreprise libérée* (EL) a ribaltare le sorti dell'organizzazione del lavoro erigendosi su un paradigma fiduciario.

Isaac Getz, che insieme a Brian M. Carney per primo ha concepito e sistematizzato il modello, definisce le EL come “*an organizational form that allows employees complete freedom and responsibility to take actions they decide are*

¹¹ In Italia, le prime sperimentazioni tayloristiche si ebbero al termine della Prima Guerra Mondiale, v. MUSSO, *Cultura organizzativa e relazioni industriali, dalla grande impresa alla nazione. Un secolo di influenza Fiat*, in AA.Vv., *La industria del Automovil de España e Italia en perspectiva Historica*, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2018, pp. 148–149.

¹² NEIROTTI, *Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, XV, p. 1958 ss.; ALMEIDA MARODIN, ABREU SAURIN, *Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies*, in *International Journal of Production Research*, 2013, 51, p. 6663 ss.

¹³ Se nel modello toyotista tutti i dipendenti collaborano per un fine comune, per il quale innovazione e miglioramento si inseguono continuamente e che richiede responsabilità, dialogo e coinvolgimento, il modello olivettiano di impresa comunità, perseguito in Italia dall'imprenditore Adriano Olivetti, ha contribuito a considerare il luogo di lavoro non solo come generatore di produttività e beni economici, ma anche di cultura, welfare e partecipazione civica, ovvero, secondo attenta dottrina giuslavorista che ne ha anche di recente rilanciato l'approccio, come “benessere collettivo, cittadinanza attiva e bellezza condivisa”, così CARUSO, *Leggendo Adrian Pabst e John Milbank. Per un diritto del lavoro post-liberale*, in *DLRI*, 2025, III, p. 422; v. anche ID., *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2024, I, p. 114 ss.

best”¹⁴. Non si tratta di un semplice modello di organizzazione del lavoro, ma di un concetto filosofico teleologicamente predisposto per garantire libertà di iniziativa e responsabilità ai lavoratori di un’impresa, attraverso l’iniziativa di un manager “liberatore” che lo declinerà e calerà sulle specifiche esigenze del suo ecosistema produttivo¹⁵. La EL promuove l’uguaglianza attraverso la rimozione dei simboli che tradizionalmente sottolineano le diverse posizioni all’interno dell’impresa¹⁶: non vi è segregazione tra i manager che organizzano il lavoro e i dipendenti che lo eseguono, ma la visione e le scelte aziendali e/o imprenditoriali sono condivise in modo aperto e trasparente, di modo che ogni lavoratore possa conoscerle e intraprenderle; infatti, i dipendenti non devono essere motivati dal manager, ma lasciati semplicemente liberi di agire, perché è proprio la libertà che alimenterà la loro motivazione. Estirpati i caratteristici attributi dell’impresa gerarchica, l’obiettivo del manager “liberatore” è quello di creare un ambiente che stimoli la libertà di iniziativa e azione del singolo lavoratore¹⁷, in cui ciascuno – auto-motivandosi – organizzi la propria attività, si prenda le sue responsabilità e abbia il diritto di provare ed, eventualmente, di sbagliare, senza il controllo oppressivo di un superiore, né la minaccia di una sanzione.

L’*entreprise libérée* arriva al culmine di un processo di “umanizzazione” dei modelli di organizzazione del lavoro che, dopo un ritorno all’ingegnerizzazione e razionalizzazione di inizio secolo¹⁸, ha ripercorso la strada già tracciata in passato dalle teorie di partecipazione dei dipendenti ai proces-

¹⁴ GAETZ, *Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted*, in *California Management Review*, 2009, 51, IV, p. 35. Benché la prima EL sia stata fondata negli Stati Uniti alla fine degli anni ‘50, il modello manageriale ha avuto una discreta diffusione in Francia all’inizio degli anni 2000, per poi scoppiare, nello stesso Paese, qualche anno più tardi.

¹⁵ Sull’approccio funzionale della definizione di *entreprise libérée*, JAOUEN, SAMMUT, *L’entreprise libérée aujourd’hui. Enjeux et perspectives*, in *La Revue des Sciences de Gestion*, 2020, V, pp. 39-40.

¹⁶ Vale ad esempio per i parcheggi o gli uffici riservati ai dirigenti; talvolta non esistono uffici né scrivanie assegnati ma tutti possono sedersi ovunque.

¹⁷ GILBERT, TEGLBORG, RAULET-CROSET, “L’entreprise libérée”: analyse de la diffusion d’un modèle managérial, in *Revue Internationale de Psycholociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, 56, XXIII, p. 208

¹⁸ LINHART, *Le modèle managérial moderne : un taylorisme et une subordination personnalises*, in *Psychotropes*, 2018, III, p. 21 ss.; CROZIER, *L’entreprise à l’écoute, Apprendre le management post-industriel*, InterÉditions, 1989, p. 109.

si produttivi, proponendone una loro estremizzazione¹⁹. La premessa che muove l'impresa liberata è la posizione centrale occupata dalla fiducia, che non viene concessa come un privilegio o guadagnata come un premio, ma soddisfatta in quanto bisogno universale dei lavoratori²⁰. Il manager incentra la liberazione dell'impresa sul paradigma fiduciario, confidando sul fatto che i dipendenti, se messi nelle condizioni di fare quello che ritengono meglio per l'azienda, lo faranno.

Getz, infatti, pone molta enfasi sul fatto che la vera impresa liberata non è quella che si concentra sul “come” il dipendente debba svolgere il lavoro, ma quella che si focalizza sul “perché” debba farlo: mentre il primo tipo di impresa comprime la creatività e l'intraprendenza dei dipendenti attraverso regole e procedure su come eseguire le mansioni, il secondo, riponendo fiducia sulle capacità dei suoi lavoratori, li invita, piuttosto, a soffermarsi sul significato e sul fine della loro attività.

Non è un caso che lo stesso Getz muova dalla necessità di coinvolgere i dipendenti in un periodo storico in cui non è la sola retribuzione – come Taylor avrebbe concluso – a motivarli, ma la risposta ad un bisogno di auto-realizzazione nel contesto di un progetto nel quale si riconoscano. Egli considera dunque la liberazione dalle gerarchie e dai controlli il veicolo per rispondere contestualmente ai bisogni motivazionali dei lavoratori e alle evoluzioni organizzative delle imprese. L'impresa assume le fattezze di un bene comune, gestito grazie all'apporto essenziale di ogni *stakeholder*-lavoratore, in una sorta di decentramento organizzativo orizzontale che ruota

¹⁹ GILBERT, TEGLBORG, RAULET-CROSET, *L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?*, in *Annales Des Mines-Gérer et comprendre*, 2017, I, p. 38 ss. Già a metà degli anni Cinquanta dello scorso secolo si era enfatizzata la necessità di una gestione partecipativa e di una leadership democratica (ARGYRIS, *Organizational leadership and participative management*, in *The Journal of Business*, 1955, I, p. 1 ss.); poi, negli anni Sessanta, sono comparsi programmi di democrazia industriale partecipativa in Svezia e Norvegia (ORTSMAN, *Changer le travail*, Dunod, 1978). Negli anni Settanta, in Francia si sono sperimentate forme partecipative, come gruppi semi-autonomi o isole di produzione in cui i dipendenti si organizzavano autonomamente, e ciò fino agli anni '80, periodo in cui, anche grazie all'intervento normativo (legge Auroux, 4 agosto 1982, che ha introdotto un diritto dei lavoratori ad esprimersi collettivamente sul contenuto e sull'organizzazione del proprio lavoro e sull'attuazione di azioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro), si è potuto parlare di un vero e proprio modello partecipativo (BOYER, EQUILBEY, *Le Projet d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1986).

²⁰ GETZ, «*À quand la révolution de velours de l'entreprise française?*» in *Libération*, 4 décembre, disponibile al link: <https://liberteetcie.com/wp-content/uploads/2017/12/Tribune-Lib%C3%A9ration-4-dec-2017.pdf>.

attorno al perno fiduciario²¹: in base al principio di sussidiarietà non è necessario che un superiore impartisca gli ordini poiché ogni dipendente è chiamato a muoversi come meglio reputa nell'interesse dell'impresa. Viene così meno la necessità del controllo da parte del management, sostituito dall'auto-controllo del singolo dipendente, a sua volta sospinto dall'auto-motivazione che si autorigenera con l'appartenenza all'impresa e, dunque, ad un progetto comune a management e dipendenti.

In questo modello di organizzazione, l'impresa si propone non solo come liberata – perché scioglie le catene del controllo gerarchico e oppressivo –, ma anche come liberatrice²² – perché, attraverso il paradigma fiduciario, libera il potenziale, l'iniziativa e lo sviluppo personale dei suoi lavoratori –, richiedendo nuovi approcci manageriali, e una lettura aggiornata del contratto di lavoro.

Il modello in parola, rovesciando completamente le premesse sul quale il rapporto tra management e lavoratori si costruisce, può incidere profondamente sull'organizzazione del lavoro e stimolare – come un secolo fa fece il modello taylor-fordista – un cambio di paradigma anche nella relazione giuridica tra datore e lavoratore, contribuendo alla rilettura della subordinazione attraverso le lenti della fiducia.

2.2. Segue. Nella smart factory

Le innovazioni tecnologiche, come noto, stanno incidendo irreversibilmente sul tradizionale modello sfiduciario di lavoro poiché impattano sulla fisionomia stessa della subordinazione. In particolare, il potere direttivo del datore, già affievolito da una lunga e progressiva trasformazione dei modelli organizzativi e produttivi che negli ultimi quarant'anni hanno interessato l'impresa e il suo ecosistema, con l'avvento della rivoluzione digitale sembra aver perso alcuni dei suoi caratteri distintivi, lasciando più spazio all'autonomia e all'autodeterminazione del singolo lavoratore, in altre parole, riponendo in esso più fiducia.

Emerge in maniera trasversale nei vari studi sulla relazione di lavoro nell'impresa 4.0²³ che tale rivoluzione possa rappresentare una vera e pro-

²¹ LANCAN, DALMAS, *De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante: Essai critique et clinique sur les transformations managériales*, in *Management&Avenir*, 2022, IV, p. 44.

²² LANCAN, DALMAS, *op. cit.*, p. 57.

²³ BARBERA, *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant'anni dopo*, in *RGL*, 2020, I, p.

pria opportunità per la definitiva valorizzazione della fiducia nel lavoro, un lavoro cognitivo caratterizzato da un alto grado di conoscenza del prestatore, e “sempre meno dipendente nel senso tradizionale del termine”²⁴. I nuovi luoghi di lavoro ingegnerizzati richiedono al lavoratore di mettere al servizio della produttività aziendale competenze tecniche e trasversali, ma anche bagaglio culturale, esperienze e creatività, autonomia di pensiero e innovazione, perché la produzione intelligente, più che aspettarsi che risponda pedissequamente agli ordini ricevuti dal datore, lo sollecita a adattarsi ai cambiamenti, a risolvere eventuali criticità, a trovare soluzioni efficaci in tempi rapidi²⁵.

Nel capitalismo cognitivo – nella sua accezione descrittiva e non ideologica²⁶ – la tecnica veicola cambiamenti dell’impresa in senso partecipativo e reticolare²⁷, alimentando una rilettura del significato del lavoro in senso più collaborativo e meno conflittuale. La tecnica non assurge a strumento ostile ed esogeno, quanto piuttosto a mezzo “dominabile dall’intelligenza collettiva”²⁸, che rimette in discussione non solo il modello verticistico di dominio della fabbrica fordista, ma anche i tentativi di collaborazione

54, sottolinea che proprio il fatto che il lavoratore sia incitato a prodursi producendo, spinge economisti e sociologi a persuadersi che il lavoro non è più capacità eteroprodotta dalla prescrizione dell’imprenditore e i giuristi che il potere direttivo segue oramai una linea di tipo ascendente.

²⁴ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, *Manifesto. Per un diritto del lavoro sostenibile*, CSDLE “Massimo D’Antona”, 2020, p. 14.

²⁵ MARI, *Il lavoro 4.0 come atto linguistico performativo. Per una svolta linguistica nell’analisi delle trasformazioni del lavoro*, in *Il lavoro 4.0*, 2018, p. 315 ss.; BARBERA, *op. cit.*, p. 53 ss.; TEBANO, *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Editoriale Scientifica, 2020, p. 193 ss.; CARUSO, ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro “tridimensionale”: valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, in DEL PUNTA (a cura di), *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*, Firenze University Press, 2022, p. 191.

²⁶ Mentre alcuni preferiscono descrivere il fenomeno contemporaneo come società della conoscenza, sottolineando i risvolti positivi che potrebbero derivare da un utilizzo condiviso delle risorse immateriali da parte delle imprese (GORZ, *L’immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Bollati Boringhieri, 2003; RULLANI, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, 2004), altri parlano di capitalismo cognitivo considerando la conoscenza come una nuova forma di capitale, come tale soggetto alle dinamiche tradizionali di potere tra proprietario dei mezzi di produzione e lavoratore che mette a disposizione della produzione la sua conoscenza (NEGRI, VERCELLONE, *Il rapporto capitale/lavoro nel capitalismo cognitivo*, in *Posse*, 2007).

²⁷ RULLANI F., RULLANI E., *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell’impresa*, Giappichelli, 2018, p. 189.

²⁸ CARUSO, ZAPPALÀ, *cit.*, p. 158.

flessibile dell'epoca post-fordista²⁹: essa chiede infatti un vero e proprio coinvolgimento del lavoratore nella fase organizzativa, di progettazione e riprogettazione del lavoro, attribuendogli in cambio una necessaria dimensione di autodeterminazione per farlo³⁰. Nell'impresa cognitiva 4.0 cade quella separazione tradizionale tra lavoro manuale e lavoro intellettuale, tra chi "sa" e crea le macchine e chi invece "non sa" ed è destinato solamente a controllarle. Cade, cioè, la separazione tra il linguaggio e la cosa, che viene prodotta senza che il comando linguistico debba essere intermediato da una trasformazione di tipo manuale. Il linguaggio non è semplice vettore di comunicazione, ma l'input diretto per generare l'oggetto fisico finale e coinvolge i dipendenti a tutti i livelli.

Nella *smart factory*³¹ – ovvero quel luogo in cui sistemi fisici e digitali intrattengono una relazione collaborativa sempre più interconnessa – il lavoro assume la natura di "atto linguistico totale e comunicativo (...) che ricompone elementi che sono sempre stati separati"³² e inevitabilmente anche il rapporto subordinato tra datore e lavoratore ne esce ridisegnato, perché se viene a cadere la separazione tra "mente e braccio" e l'impresa stessa è scossa da una tensione alla rinnovata soggettività del singolo lavora-

²⁹ Il riferimento è al modello toyotista del *just in time*.

³⁰ NOVELLA, *Potere del datore nell'impresa digitale*, in *LD*, 2021, p. 452.

³¹ Di *smart factory* (SF) non esiste invero una definizione univoca, giacché operatori e accademici l'hanno studiata e definita secondo molteplici prospettive. Alcuni autori si sono focalizzati sull'iperconnessione dell'ambiente, che consente di acquisire tutte le informazioni sugli impianti in tempo reale e di farli adattare alle circostanze in autonomia (PARK, *Development of Innovative Strategies for the Korean Manufacturing Industry by Use of the Connected Smart Factory (CSF)*, in *Procedia Computer Science*, 2016, 91, p. 744 ss.); altri come un sistema manifatturiero cyber-fisico (CPS) che integra oggetti fisici con sistemi informatici per implementare una produzione flessibile e agile (WANG, WAN, LI, ZHANG, *Implementing Smart Factory of Industrie 4.0: An Outlook*, in *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 2016, 1), oppure come un sistema di produzione intelligente che integra il processo di comunicazione, il processo di elaborazione e il processo di controllo nella produzione e nei servizi per soddisfare la domanda industriale (AA.VV., *Smart Factory of Industry 4.0: Key Technologies, Application Case and Challenges*, in *IEEE Access*, 2018, 6, p. 6505 ss.); altri ancora vedono la SF come un sistema di produzione auto-organizzato e assistito dal cloud, in cui le entità fisiche organizzano la produzione attraverso una mediazione intelligente che tiene conto dei dati raccolti (WANG, WAN, LI, LIU, *Knowledge Reasoning with Semantic Data for Real-Time Data Processing in Smart Factory*, in *Sensors*, 2018). Nonostante le diverse sfumature, unanimemente si riconosce che la SF ha l'obiettivo di creare sistemi cyber-fisici integrati per la creazione di processi produttivi flessibili e auto-adattabili, dotati di macchine e prodotti che agiscono in modo intelligente e autonomo (JESCHKE, BRECHER, SONG, RAWAT, *Industrial Internet of Things*, Springer, 2017).

³² MARI, *Libertà nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale*, Il Mulino, 2019.

tore, allora l'atavico conflitto tra le parti deve cedere il passo a spazi di libertà sempre più marcati e partecipazione sempre più convinta³³.

Tale grado di flessibilità, che può addirittura spingersi fino all'intercambiabilità³⁴, ha inevitabili ripercussioni non solo sulle modalità e le caratteristiche della prestazione, ma sullo stesso inquadramento del prestatore, con un netto ridimensionamento del ruolo delimitativo attribuito alle mansioni e con una potenziale espansione dei comportamenti dovuti e quindi della sfera debitoria del lavoratore³⁵. Nella incapacità del rigido sistema di inquadramento attuale di incorporare direttamente la persona e il suo coinvolgimento³⁶, in luogo di un "menù" precostituito e fisso di attività attese dal prestatore, vi è chi propone di sostituire la categoria della mansione con il concetto più elastico di ruolo, al fine di assorbire la polivalenza del lavoratore in azienda e favorirne la mobilità funzionale entro confini disegnati³⁷.

Un passo decisivo per un dialogo costante tra le macchine iperconnesse nello spazio *cyber*-fisico è lo snellimento delle strutture gerarchiche dell'organizzazione tradizionali: il flusso continuo di dati da monitorare e raccogliere, l'auto-attivazione nel dialogo con la macchina e la multi-funzionalità richiesta da un lato aumentano la responsabilità del singolo lavoratore, dall'altro riducono drasticamente lo spazio per una gestione verticistica di *middle* e *top* manager per lasciare piuttosto lo spazio di intervento a forme

³³ Tanto che si renderebbe, in teoria, retrospettivamente obsoleto il modello aristotelico di rapporto di mera sottomissione dello schiavo al suo padrone, v. BODEI, *Dominio e sottomissione. Schiavi, animali, macchine, Intelligenza Artificiale*, Bologna, 2019, p. 304.

³⁴ Se Adam Smith era fautore convinto della iperspecializzazione – che favoriva l'accumulo di rendimenti crescenti –, la fabbrica intelligente è più orientata verso il già noto fenomeno della "job rotation" non solo tra diverse postazioni di lavoro, ma addirittura tra diversi reparti. Questa pratica stimolerebbe la produttività e la motivazione dei dipendenti poiché consente di avere piena contezza dell'intero processo produttivo e di ridurre la ripetitività della mansione. Il processo in questo modo è più snello e meno legato dalle competenze di un singolo lavoratore, poiché la rotazione aumenta il grado di sostituibilità tra i lavoratori (CIRILLO, RINALDINI, STACCIOLI, VIRGILLITO, *Technology vs. workers: the case of Italy's Industry 4.0 factories*, in *Structural Change and Economic Dynamics*, 2021, 56, p. 169).

³⁵ TEBANO, *op. cit.*, p. 201.

³⁶ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, *Manifesto*, cit., p. 32, gli A. sollecitano in questo senso l'intervento dell'autonomia collettiva, al fine di disegnare nuovi criteri di definizione e inquadramento delle mansioni, in una logica di procedimentalizzazione e di flessibilità contrattata delle dinamiche organizzative.

³⁷ Parlano di ruoli, anziché di classificazione in mansioni, CARUSO, ZAPPALÀ, *op. cit.*, p. 170; v. anche CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, in *DLRI*, 2018, p. 86 ss.

di *leadership* orizzontale per il coordinamento delle attività, la gestione dei dipendenti e lo sviluppo delle loro competenze³⁸.

Il potere del datore di determinare di volta in volta le attività che il lavoratore deve svolgere per rispondere alle esigenze dell'organizzazione deve fare i conti con la tecnica: la padronanza delle fasi del processo e la pro-attività richiesta ad ogni dipendente attuano il principio della cd. progettazione congiunta di prodotto e processo³⁹, vale a dire il coinvolgimento del lavoratore nella autodeterminazione della sua stessa attività. Il che comporta che egli non sarà solamente attore nella fase esecutiva della prestazione, limitandosi ad adeguare la propria attività alle indicazioni ricevute dal datore, ma anche regista di quella progettuale e precedente.

Non v'è dubbio che la *smart factory* nasconda delle insidie di non immediata lettura e comprensione per l'interprete del diritto, perché occulta antiche forme di potere entro aggiornatissimi congegni tecnologici. Non può negarsi tuttavia che queste avanguardistiche macchine per poter manifestare tutto il loro potenziale necessitano di una partecipazione umana piena e consapevole, fino a qualche anno addietro forse impensabile per l'operaio della fabbrica⁴⁰. Tale partecipazione, ripulita dalla sacralità attribuita all'alienazione⁴¹ e dai poteri datoriali occulti che potrebbero subdolamente abusarne, rimane – insieme ad una minore dimensione gerarchica dell'organizzazione e ad una maggiore autonomia del lavoratore – elemento im-

³⁸ CIRILLO, RINALDINI, STACCIOLI, VIRGILLITO, *Technology vs. worker*, cit., p. 169; anche CERRUTI, *Il World Class Manufacturing alla FIAT e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella*, in *EL*, 2015, III, p. 15, secondo il quale gli spazi di indeterminazione lasciati al lavoratore perché possa gestire la variabilità e dispiegare il suo potenziale di razionalizzazione sono funzionali alla determinazione organizzativa. Sovente l'organizzazione orizzontale prevede la creazione di gruppi guidati da un team leader che supporta le attività dei colleghi senza costituire una figura gerarchicamente superiore, sul punto v. PONZELLINI, DELLA ROCCA, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *EL*, 2015, III, p. 62 ss.

³⁹ CORAZZA, *Note sul lavoro subordinato 4.0*, in *DRI*, 2018, IV, p. 1072; ID., *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, in *EL*, 2015, III, p. 82 ss.

⁴⁰ CARUSO, *L'impresa partecipata: conversando con gli amici davanti al "caminetto" della facoltà di giurisprudenza di Catania*, in *Trasformazioni dell'impresa e diritto del lavoro. Dialogando con Bruno Caruso*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2024, p. 58 infatti sottolinea come, nell'impresa tecnologicamente avanzata, la partecipazione organizzativa rimetta al centro la funzione essenziale e strategica del lavoro.

⁴¹ CORAZZA, *Note sul lavoro subordinato 4.0*, cit., p. 1075.

prescindibile per la produttività dell'impresa che vive il presente e, al tempo stesso, ricercato dagli stessi lavoratori.

2.3. Segue. *In relazione agli scopi sociali dell'impresa*

Pur entro le coordinate del capitalismo, negli ultimi tempi si è assistito ad una transizione dell'impresa dallo *shareholder value* – fino a qualche tempo fa egemone – allo *stakeholder value*, secondo il quale l'impresa non dovrebbe esclusivamente arricchire i soci, ma creare un valore diffuso e condiviso fra le molteplici categorie di soggetti che gravitano attorno ad essa, portatrici di interessi anche apparentemente tra loro confliggenti⁴².

Questi sviluppi societari non sono indifferenti al Diritto del lavoro, se è vero che “la libertà di impresa è l'estensione collettiva della libertà di lavoro”⁴³.

Così, dopo che le ricette dell'iperglobalizzazione hanno prodotto, insieme allo sviluppo materiale economico e tecnologico, un sotto-sviluppo mentale, psicologico e morale⁴⁴, l'attenzione ai vari portatori di interesse coinvolti dovrebbe condurre l'impresa non solo ad una rinnovata presa di coscienza delle ricadute sociali del suo agire economico, ma ad una vera e propria riconsiderazione del rapporto che intercorre tra essa e le persone che vi gravitano; cioè a dire sia in che modo intenda introiettare le questioni sociali (apparentemente) esterne all'ecosistema aziendale, sia come intenda valorizzare le proprie risorse umane anche da un punto di vista giuridico.

I modelli sociali che riconoscono un interesse condiviso non possono che rifuggire la sfiducia nei rapporti tra management e lavoratori, dal mo-

⁴² Per una recente lettura della teoria in chiave giuslavoristica, SPEZIALE, *L'impresa sostenibile*, in RGL, 2, 2021, p. 489 ss.; DAGNINO, *Diritto del lavoro ed economia sociale: appunti per una ricerca*, in DRI, 2021, IV, p. 1058 ss.

⁴³ SUPLOT, *Homo faber: continuità e rotture*, in HONNETH, SENNET, SUPLOT (a cura di), *Perché lavoro? Narrative e diritti per lavoratrici e lavoratori del XXI secolo*, Feltrinelli, 2020, p. 47; in questo senso anche CARUSO, DEL PUNTA, TREU, “Manifesto”. *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo “oltre” il manifesto*, CSDLE “Massimo D'Antona”, 2023, p. 56, secondo i quali “questo dibattito riguarda direttamente anche il diritto del lavoro, a partire dalla rinnovata consapevolezza che le dinamiche del datore di lavoro e dell'impresa – sia in termini strutturali (i modelli normativi e di governance), sia funzionali (gli scopi e le missioni) – influenzano fortemente lo sviluppo delle strutture normative, dei principi e dei valori di fondo della disciplina”.

⁴⁴ MORIN, *L'anno I dell'era Ecologica*, tr. it. a cura di SPADOLINI, Armando Editore, 2007, p. 56.

mento che le finalità che queste imprese perseguono e i valori su cui poggiano, richiedono una partecipazione convinta e orientata di ogni soggetto che, a diverso titolo, agisce in nome, per conto e all'interno dell'impresa medesima. Si smorza così la cifra conflittuale del rapporto tra lavoratore e datore/management, e si implementano modelli organizzativi collaborativi in cui i lavoratori sono chiamati ad essere proattivamente agenti del cambiamento e non oggetto passivo della trasformazione⁴⁵.

Nello spazio che si muove oltre alle efficaci strategie di *employer branding*⁴⁶, si viene a creare una sorta di riconoscimento tra gli scopi sociali che tratteggiano l'operare dell'impresa e i valori nei quali si identificano i suoi *stakeholders*, primi fra tutti i dipendenti.

Queste premesse rendono evidente una rimeditazione dell'idea di impresa capitalistica necessariamente autoritaria, gerarchicamente organizzata, ontologicamente conflittuale. La conversione degli attori economici dalla massimizzazione del profitto per i soci alla creazione di valore sul lungo periodo bilanciato tra tutti i portatori di interessi non può dirsi completa e totale. Ma come l'idea di "azienda-merce" si accompagnava a quella di "lavoro-merce", così il paradigma dello *stakeholderism* non può che interferire positivamente sul significato del lavoro e sulle relazioni di lavoro, in particolare in quelle imprese i cui modelli sociali – e la *governance* – "perseguono consapevolmente la prospettiva della sostenibilità"⁴⁷.

Anche a non voler dare troppo peso ad una tendenza alla visione comunitaria dell'impresa in atto⁴⁸, non può negarsi che già la sola implemen-

⁴⁵ Sostiene SIMONCINI, *Essere imprese di beneficio sociale. Presupposti e implicazioni per un nuovo paradigma organizzativo e manageriale*, in BELLAVITE PELLEGRINI, CARUSO (a cura di), *Società Benefit. Profili giuridici ed economico aziendali*, Milano, 2023, p. 96 che "motivazione, ingaggio, impegno e responsabilità sono tutte variabili qualitative del comportamento organizzativo che diventeranno strettamente dipendenti dalla capacità di generare con la propria attività un valore aggiunto in termini di beneficio sociale".

⁴⁶ Strategia di marketing il cui scopo è comunicare ai potenziali candidati l'immagine aziendale, enfatizzando le ragioni che rendono quel posto di lavoro più attrattivo rispetto a quello di eventuali *competitors*, v., tra i contributi più recenti, AMENDOLA, *A caccia di talenti con l'employer branding*, in *Economia & Management*, 2019, III, p. 42 ss.; CORTESE, CAPUTO, *Employer branding: oltre la strategia il coinvolgimento porta benessere*, in *Sviluppo e organizzazione*, 2019, p. 77 ss.

⁴⁷ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, "Manifesto", cit., p. 57.

⁴⁸ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, "Manifesto", cit., p. 59; anche SUPLOT, *Homo faber*, cit., p. 47, che richiama la concezione istituzionale di impresa di Maurice Hauriou, su cui si v. DI STASIO, *Dall'istituzionalismo giuridico alle istituzioni del comune: differenze e ripetizioni*, in *DD*, 2018, III, p. 51 ss.; SALVATORE, *Al limite estremo. L'istituzionalismo giuridico di Maurice Hauriou*, in *Quaderni*

tazione della sostenibilità, con la sua ricerca di equilibrio economico, sociale ed ambientale, richiede una declinazione del contratto di lavoro in chiave partecipata, collaborativa e non (o quasi non) conflittuale⁴⁹, se non altro perché, dalla sua cristallizzazione costituzionale, tale paradigma è assunto, allo stesso tempo, a criterio guida dell'agire degli attori economici e legittima aspettativa per ogni singolo lavoratore e cittadino⁵⁰.

Il riferimento alla collaborazione implica una diversa considerazione di quel carattere che già campeggia nel testo dell'art. 2094 c.c., ma dal quale, per il timore di interpretazioni corporativiste, è stato a lungo implicitamente espunto⁵¹. In particolare, la collaborazione – tinta dei colori della sostenibilità e del valore per tutti i portatori di interesse sul lungo periodo – assume il significato di cooperazione, che comporta un'inevitabile “accentuazione dell'elemento relazionale e fiduciario (biunivoco) del contratto di lavoro”, sia sul versante psicologico, sia sul versante giuridico con riferimento “ai reciproci adempimenti delle obbligazioni e alle relative modalità, basate su relazioni fiduciarie piuttosto che sullo scambio statico di obbligazioni”⁵².

La relazione contrattuale tarata sul parametro cooperativo dovrebbe comportare una diminuzione delle distanze tra la dimensione del contratto psicologico (ovvero le reciproche aspettative dei contraenti) e l'oggetto del rapporto giuridico (che in virtù di nuovi e reciproci adempimenti delle parti non contemplerebbe compiti definiti *ex ante*, ma una programmazione sul lungo periodo flessibile e non previamente definita, da tarare sulle esigenze che di volta in volta dovessero emergere). Pertanto, in luogo di una definizione dell'obbligazione in chiave unilaterale, verrebbe stimolata una “reciprocità conformativa”, giocata anche sull'autoresponsabilità del prestatore di lavoro⁵³.

In altre parole, alla luce di una necessaria articolazione cooperativa del

fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno, 2021, 50, p. 151 ss.; ERAMO, *Itinerari teorici in Maurice Hauriou tra istituzione*, in *Calumet*, 2023, 17, p. 208 ss.

⁴⁹ SPEZIALE, *Impresa e transizione ecologica: alcuni profili lavoristici*, in *DLRI*, 2023, III, p. 313.

⁵⁰ Sulla costituzionalizzazione della sostenibilità si veda, CARIELLO, *Per un diritto costituzionale della sostenibilità (oltre la “sostenibilità ambientale”)*, in *Riv. Orizzonti dir. comm.*, 2022, II, p. 413.

⁵¹ SPEZIALE, *Impresa e transizione ecologica*, cit., p. 315.

⁵² COSÌ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, “*Manifesto*”, cit., p. 61.

⁵³ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, “*Manifesto*”, cit., p. 64. Si veda in questo senso anche PONZELLINI, DELLA ROCCA, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva*, in *EL*, 2015, III, p. 63, che osservano come la responsabilità individuale

rapporto tra le parti contrattuali, la norma di cui all'art. 2094 c.c. ben può fungere da base giuridica per un nuovo atteggiarsi del rapporto subordinato, meno conflittuale e più convergente, nel quale "i concetti di direzione, dipendenza e collaborazione finiscono per assumere valenze, pesi e bilanciamenti diversi"⁵⁴.

3. *Scollamento dal modello di subordinazione tradizionale e risposte fiduciarie endogene del sistema lavoro*

Nei paragrafi precedenti si è voluto sottolineare come elementi esterni al contratto di lavoro, ma connessi al sistema lavoro, ne abbiano in qualche misura smussato i tratti peculiari ispirati al modello sfiduciario, evidenziando, nel tempo, uno scollamento tra il disegno normativo della subordinazione cristallizzato nell'art. 2094 c.c. e la fenomenologia della relazione di subordinazione del lavoratore al datore nel contesto dell'impresa attuale⁵⁵.

L'introduzione, accanto al contratto tipico, di tipologie flessibili di lavoro, ha ampliato il ventaglio dei modelli possibili di collaborazione tra capitale e lavoro. I quali, pur non discostandosi del tutto dal modello tipico in quanto preordinati a soddisfare l'interesse dell'imprenditore, si caratterizzano per una decisa attenuazione della soggezione gerarchica connaturata all'art. 2094 c.c.⁵⁶, senza tuttavia far venire meno il nesso funzionale tra la prestazione del singolo lavoratore e l'organizzazione dell'impresa⁵⁷. Infatti, pur avendo mostrato segni di desuetudine e dissonanza, la fattispecie del

del lavoratore appaia aumentata ovunque, tanto che una certa delega verso il basso del potere manageriale appare evidente e rappresenta l'aspetto indiscutibile del passaggio al post-fordismo.

⁵⁴ MENGONI, *Lezioni sul contratto di lavoro*, Celuc, 1971, pagg. 21 e 17, per cui l'obbligo di collaborare conferisce rilevanza ad un'attività che è comune sebbene sia assente uno scopo comune, v. NOGLER, *Contratto di lavoro e organizzazione al tempo del post-fordismo*, in *ADL*, 2014, IV-V, p. 884 ss.

⁵⁵ Sulla perdita di centralità del prototipo di subordinazione socialmente prevalente si veda, amplius, LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2023, in particolare capp. II e III.

⁵⁶ PERSIANI, *Individuazione delle nuove tipologie tra subordinazione e autonomia*, in *ADL*, 2005, VII, p. 4.

⁵⁷ PERSIANI, *Individuazione delle nuove tipologie*, cit., p. 5, che sottolinea come i nuovi modelli di collaborazione nell'impresa siano caratterizzati soprattutto dall'apporto di capacità creative e di autorganizzazione, si veda anche ICHINO, *Subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, Giuffrè, 1989, p. 231; DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in CIPRIANI, GRAMOLATI, MARI

contratto subordinato è rimasta l'architave del diritto del lavoro, mostrando piuttosto la capacità di adattare, come vedremo a breve, "il suo cuore fordista"⁵⁸ a un contesto organizzativo elastico nel quale l'eterodirezione risulta sempre più edulcorata e meno conflittuale⁵⁹.

3.1. *L'elemento fiduciario nel contratto di lavoro agile*

Attraverso l'innesto del cd. lavoro agile nell'ordinamento italiano⁶⁰, il legislatore ha segnato una svolta in termini fiduciari del contratto di lavoro, allorché, disciplinando una modalità di esecuzione della prestazione subordinata, l'ha dipinta di sfumature inedite e probabilmente indelebili⁶¹. Appoggiandosi su un terreno regolativo già dissodato a partire dagli anni '70 del secolo scorso dalle prime forme di telelavoro e reso successivamente sempre più permeabile alle nuove tecnologie attraverso accordi quadro, regolamenti aziendali e accordi collettivi di settore, la l. n. 81/2017 ha conformato la fattispecie delineata dall'art. 2094 c.c. ai mutati contesti organizzativi e produttivi, "promuovendo il lavoro agile quale modalità di esecuzione del

(a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, p. 228; NOGLER, *Contratto di lavoro*, cit.

⁵⁸ CARUSO, DEL PUNTA, TREU, *Manifesto*, cit., p. 23.

⁵⁹ Ne parla come architave su cui poggiare l'ordinamento del lavoro MARTONE, *Lo smart working nell'ordinamento italiano*, in questa rivista., 2018, II, p. 296. Avverte invece dell'urgenza di modificare l'art. 2094 c.c. in termini generali a seguito del cambiamento dei modelli di organizzazione del lavoro e dell'obsolescenza dell'impresa fordista, SANTORO PASSARELLI, *Per un nuovo Statuto dei lavoratori*, in questa rivista, 2021, I, p. 25; BARBERA, *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant'anni dopo*, in RGL, 2020, I, p. 52 richiama sul fatto che persista l'idea di fondo che il lavoro per l'impresa sia ontologicamente lavoro subordinato, e ciò ha contribuito ad impedire alla dottrina di rendersi conto dei processi complessi e dei rapporti tra gerarchia e mercato che si sono sviluppati negli ultimi decenni all'interno dell'impresa stessa.

⁶⁰ Senza pretesa di esaustività sul lavoro agile, TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana versola modernizzazione del diritto del lavoro*, in DRI, 2017, IV, p. 921 ss.; PERULLI, FIORILLO (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2017; BIASI, ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 2018; SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018; BROLLO, DEL CONTE, MARTONE (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica. Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, Adapt University Press, 2022; PERUZZI, SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Giappichelli, 2022; LUDOVICO, *Lavori agili*, cit.; RUSSO, *Il datore di lavoro agile. Il potere direttivo nello smart working*, Editoriale Scientifica, 2023; BROLLO, *Verso la stagione del lavoro agile?*, in L'AIDLaSS e le stagioni del diritto del lavoro, 2024.

⁶¹ PERULLI, *Remote Working and Subordination*, in LOPEZ (a cura di), *Remote work and labour institutions*, Cambridge, 2025.

rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa"⁶².

La prestazione introdotta dal legislatore sintetizza tendenze esogene al contratto di lavoro che, pur insistendo su campi differenti, come visto nei paragrafi precedenti, comportano una rilettura in chiave fiduciaria del rapporto subordinato di lavoro. La disciplina, infatti, non tiene in debita considerazione solo l'evoluzione tecnologica (tanto più che l'uso di strumentazione tecnologica è definita dalla stessa disposizione normativa come eventuale e non necessaria ai fini della effettività della fattispecie⁶³, ma sembra invece sintetizzare, implicitamente ed esplicitamente, sia un modo nuovo di organizzare le risorse umane da parte del management rispetto al modello verticale e gerarchico tradizionale, sia una diversa sensibilità dell'impresa (e del management) per il benessere dei propri dipendenti e in relazione agli scopi che essa stessa persegue.

Uscendo dal perimetro aziendale e svincolandosi dai tradizionali orari prestabiliti, la prestazione delineata dal legislatore si smaterializza da un punto di vista temporale e spaziale⁶⁴. Questo suo nuovo atteggiarsi non solo mette in discussione la fattispecie tradizionale e monolitica del lavoro subordinato prestato sempre all'interno del luogo di lavoro in un lasso di tempo preordinato dal datore, ma implica necessariamente di introiettare una massiccia dose di fiducia nel rapporto tra management e lavoratore⁶⁵. Se infatti diamo per assodato che il lavoro agile rappresenti una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, tempi e (talvolta) strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati⁶⁶, allora non possiamo che

⁶² Art. 18, comma 1.

⁶³ La norma parla infatti di "possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa" (art. 18, comma 1).

⁶⁴ CAGNIN, *Digitalization and Its Impacts of De-spatialization and De-temporalization of Work and De-territorialization of the Labour Market: Is It Time to Rethink a 'Sustainable' Labour Law?*, in PERULLI, TREU (a cura di), *The Future of Work. Labour Law and Labour Market Regulation in the Digital Era*, Wolter Kluwer, 2021, p. 141 ss.

⁶⁵ PERULLI, *Remote Working*, cit.; LUDOVICO, *Lavori agili*, cit., p. 375.

⁶⁶ COSÌ CORSO, *Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano*, v. anche BUTERA, *Dallo smart working al lavoro ubiquo di qualità: un'opportunità per cambiare il lavoro e le organizzazioni*, in *Harvard Business Review Italia*, 2020, disponibile al link: <https://www.hbritalia.it/speciale->

considerare parallelamente essenziali principi quali la valorizzazione delle competenze e dei talenti e la fiducia riposta in essi.

Grazie alle tecnologie digitali, che consentono ai vari membri del *team* di lavorare anche fisicamente molto distanti ma sempre interconnessi, si incoraggia l'implementazione di "schemi gestionali collaborativi orientati all'individuazione degli obiettivi con modalità condivise"⁶⁷, in un contesto di mutua fiducia che, nella misura in cui erode la componente gerarchica datoriale, incrementa l'autonomia esecutiva e la libertà del singolo"⁶⁸.

La modalità di lavoro agile, pur rientrando per espressa previsione normativa nell'alveo della subordinazione, "ammodernata"⁶⁹ la fattispecie attraverso la possibilità delegata alle parti contrattuali di delineare "le peculiarità funzionali dell'esercizio dei poteri datoriali"⁷⁰ entro la cornice e le tutele previste per il contratto subordinato di lavoro. Il legislatore lascia che siano pertanto datore e lavoratore a plasmare il singolo contratto sulle esigenze di equilibrio vita-lavoro dell'uno e di quelle organizzativo-produttive dell'altro, attribuendo all'autonomia individuale un ruolo del tutto inedito e centrale di fonte regolativa primaria del contratto di lavoro agile⁷¹. I poteri che solitamente vengono unilateralmente esercitati dal datore, diventano oggetto di un esercizio consensuale che giuridifica il principio fiduciario che qualifica l'ambito organizzativo del lavoro agile. In altre parole, la cooperazione orizzontale che caratterizza gruppi di lavoro agili auto-organizzati e privi della dimensione gerarchica si traduce e "normativizza" in una definizione dei poteri tipici del datore condivisa con il singolo lavoratore, il che presuppone un terreno fiduciario sul quale coltivare il momento convenzionale.

gestire-le-crisi/2020/09/30/news/dallo-smart-working-al-lavoro-ubiquo-di-qualita-unopportunita-per-cambiare-il-lavoro-e-le-organizzazioni-1-14869.

⁶⁷ DONINI, *Rendimento nel lavoro agile tra organizzazione per obiettivi e poteri*, in *Labour&Law Issue*, 2024, I, p. 21.

⁶⁸ PERULLI, *Per una filosofia politica del diritto del lavoro: neo-repubblicanesimo e libertà sociale*, in *LD*, II, p. 799; cfr. anche DIARD, HACHARD, *Mise en œuvre du télétravail: une relation managériale réinventée ?*, in *Annales des Mines*, 2021, II, p. 38 ss.

⁶⁹ MARTONE, cit., p. 317.

⁷⁰ ALES, *Il lavoro in modalità agile e l'adeguamento funzionale della subordinazione: un processo indolore?*, in *Federalismi.it*, 2022, 28 dicembre, p. 184; parla di regolazione pattizia che modifica in profondità la dimensione funzionale del potere direttivo in vista di una utilità del prestatore; cfr. anche PERULLI, *La "soggettivazione regolativa" nel diritto del lavoro*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2018, I, p. 432.

⁷¹ LUDOVICO, cit., p. 121.

Così la subordinazione – che rimane nella disponibilità di colui che è già datore di lavoro⁷² – attraverso il prisma del paradigma fiduciario, pur nascendo come potere unilaterale, subisce una trasformazione genetica e funzionale⁷³, per assumere una veste negoziata e affidare all'accordo stipulato tra datore e lavoratore il contenuto del potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore. In un contesto di mutuo riconoscimento di interessi e aspettative reciproche, da un lato il datore rinuncia ai tratti più spigolosi del potere gerarchico per lasciare più autonomia al lavoratore, dall'altro il lavoratore acconsente ad auto-organizzarsi assumendosi maggiori responsabilità.

D'altra parte, benché con la garanzia di tutte le tutele che circondano anche il contratto subordinato "classico" e non agile, riconoscere al lavoratore la maturità necessaria per contribuire a modellare quegli stessi poteri cui dovrà essere assoggettato⁷⁴, significa avere fiducia in lui e nella sua controparte. Saranno infatti i contraenti a definire lo schema causale del contratto, secondo i relativi interessi⁷⁵.

In questo senso, la disciplina del lavoro agile, presupponendo mutua fiducia tra i contraenti dell'accordo e combinandola con il modello della soggettivazione regolativa, promuove la libertà individuale del lavoratore⁷⁶, non solo quella negativa, come protezione dalla coercizione, ma anche quella positiva, come facoltà di agire conformemente ai propri interessi grazie all'acquisizione di *capabilities* promosse e incentivate grazie all'intervento degli istituti giuridici.

3.2. *Il ruolo della fiducia nella legge sulla partecipazione n. 76/2025*

Ancorché ridimensionata rispetto alla proposta originaria di legge di iniziativa popolare presentata dalla sigla sindacale CISL⁷⁷, la legge n. 76/2025 recante Disposizioni sulla partecipazione per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese" non può non essere anno-

⁷² ALES, *Il lavoro in modalità agile*, cit., p. 184.

⁷³ LUDOVICO, cit., p. 135.

⁷⁴ VENEZIANI, *The Evolution of the Contract of Employment*, in HEPPLÉ (a cura di), in *The Making of Labour Law in Europe*, Mansell Publishing Limited, Bloomsbury, 1986, p. 72.

⁷⁵ LUDOVICO, cit., p. 143.

⁷⁶ Giacché il riconoscimento della libertà dell'altro è implicito nella relazione fiduciaria, PERULLI, *Remote Working*, cit.

⁷⁷ ALAIMO, *La nuova legge italiana sulla partecipazione dei lavoratori e l'employee's involvement di matrice europea: (poche) aperture e (molte) chiusure*, in *Lav. Dir. Eu.*, 2025, I, p. 3

verata, insieme alla previsione del lavoro agile, tra le risposte endogene del sistema lavoro alle tendenze fiduciarie esogene ad esso.

Pur con le criticità già evidenziate dalla dottrina⁷⁸, bisogna riconoscere alla novella legislativa il pregio di aver superato le “secche di un’indicazione programmatica, di innegabile suggestione”⁷⁹, vale a dire quella di cui all’art. 46 della Carta costituzionale, che non aveva ancora trovato diretta attuazione nel diritto positivo. Tale norma, infatti, sancisce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese, ma nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi che, sebbene molteplici tentativi a intervalli regolari⁸⁰, non hanno mai visto la luce dall’emanazione della Carta⁸¹.

In questa sede, lungi dal volersi cimentare in un commento organico e completo della novella⁸², si vuole concentrare l’attenzione sul tipo di partecipazione che essa intende veicolare, al fine di verificare se rappresenti, effettivamente, sia una diretta implementazione della norma costituzionale, sia una manifestazione genuina di fiducia tra le parti del contratto di lavoro.

Sebbene il titolo della legge citi solo la partecipazione gestionale e quella economico-finanziaria, le forme di partecipazione contemplate sono anche altre, elencandone il primo articolo e occupandosi il suo corpo di disciplinare anche quella organizzativa e quella consultiva⁸³. Quanto alla partecipazione gestionale, ai sensi del Capo II della L. n. 76/2025, nelle

⁷⁸ In particolare INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e compromessi legislativi: legge n. 76/2025, anatomia di una riforma mancata*, in *RIDL*, I, 2025, p. 123 ss.; ALAIMO, *La nuova legge italiana*, cit.

⁷⁹ Così SCOGNAMIGLIO, *La natura non contrattuale del lavoro subordinato*, in *RIDL*, 2008, IV, p. 387.

⁸⁰ Sul punto, si rinvia a CORTI, *L’eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato*, in *DRI*, 2023, IV, p. 939 ss.; anche LEONARDI, *La partecipazione dei lavoratori in una prospettiva storica: i Consigli di gestione*, in *LD*, 1997, III.

⁸¹ Parla di oblio e da una sorta di lunga rimozione dalla memoria collettiva, dell’art. 46 (...) già a partire dalla immediata fase post costituzionale CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., p. 105.

⁸² Per il quale si rimanda a TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, in *ADL*, 2025, IV, p. 569 ss.; INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori*, cit.; GENTILE, *La legge n. 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese: un’occasione mancata per l’effettiva attuazione dell’art. 46 Cost.*, in *Costituzionalismo.it*, 2025, II, p. 96 ss.; si veda poi il numero 2, 2025 della Rivista Lavoro Diritti Europa, coordinato da CORTI, con contributi di ALAIMO, ALES, SANTAGATA DE CASTRO, ROSSI, SPERANZIN, TREU; anche TIRABOSCHI (a cura di), *Il primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla Partecipazione dei lavoratori*, Adapt University Press, 2025.

⁸³ TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 569. CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., p. 112, Parla di una “legge ecumenica”, che prende in considerazione in modo sincretico e chiaro tutti i modelli di partecipazione.

società che adottano il cd. sistema dualistico, gli statuti ‘possono’ prevedere, qualora disciplinata dai contratti collettivi, la partecipazione di uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti al consiglio di sorveglianza (art. 3, comma 1), mentre nelle società che adottano il sistema monistico, gli statuti ‘possono’ prevedere, qualora disciplinata dai contratti collettivi, la partecipazione al consiglio di amministrazione e al comitato per il controllo sulla gestione di uno o più amministratori, rappresentanti gli interessi dei lavoratori dipendenti (art. 4, comma 1). In relazione a quella economico-finanziaria, invece, il capo III della legge prevede, oltre all’ipotesi di distribuzione ai dipendenti di una quota degli utili di impresa (art. 5, comma 1), la ‘possibilità’ per le aziende di prevedere piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti che attribuiscono eventualmente azioni in sostituzione dei premi di risultato. Successivamente, il Capo IV contempla per le aziende la possibilità di istituire commissioni paritetiche che promuovano piani di miglioramento e innovazione dei prodotti e processi produttivi, dei servizi e dell’organizzazione del lavoro (cd. partecipazione organizzativa). Infine, il Capo V si concentra sulla ‘possibilità’ di consultare preventivamente i rappresentanti dei lavoratori e le strutture territoriali degli enti bilaterali di settore in merito alle scelte aziendali (cd. partecipazione consultiva).

Al di là dell’espresso riferimento dell’art. 1 all’art. 46 della Carta costituzionale, non v’è dubbio alcuno che la legge in commento dia attuazione alla norma che riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende giacché la deliberata natura aperta e programmatica del dettato costituzionale lascia il legislatore ordinario libero di tradurre e disciplinare le differenti e possibili modalità di “collaborazione”, le quali includono – e non escludono – anche la “partecipazione”, nelle sue molteplici declinazioni⁸⁴. Allo stesso tempo, salutato con favore un intervento legislativo che si attendeva da quasi ottanta anni, non può nascondersi che esso non spicchi per particolare innovatività⁸⁵. Non solo l’inerzia istituzionale è stata negli anni compensata da svariate e differenti esperienze di partecipazione, ma,

⁸⁴ Su tutti si veda MORTATI, *Il lavoro nella Costituzione*, in ID., *Scritti*, Giuffrè, 1972, III, p. 284-285.

⁸⁵ In particolare, la legge non introduce alcuna innovazione promozionale per favorire la partecipazione economica, posto che le norme di favore sono già scadute al termine del 2025 (elevazione fino a 5.000 euro del plafond su cui applicare l’imposta sostitutiva del 10%), v. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 140; ALAIMO, *La nuova legge italiana*, cit., p. 4.

nella prassi, la partecipazione dei lavoratori si manifesta e reinventa in modo così rapido e diversificato da rendere la pur necessaria attività classificatoria, se non vana, certamente “astratta”⁸⁶.

L'intervento, dunque, provvede a razionalizzare le forme di partecipazione esistenti⁸⁷, ovvero ne promuove la stabilizzazione⁸⁸, offrendo una cornice istituzionale⁸⁹ e, ad avviso di chi scrive, interiorizzando nella partecipazione quell'elemento fiduciario che sta investendo le prassi organizzative e societarie come prima esaminate.

La scelta stessa di promuovere una proposta ed emanare una legge in materia di partecipazione rivela in effetti la volontà di superare l'atavico timore di gran parte del mondo sindacale che la partecipazione possa togliere spazio e svuotare di senso il conflitto (*rectius* la contrattazione collettiva), considerato l'unico metodo possibile di azione collettiva. Questo “ostacolo ideologico”⁹⁰ ha infatti scoraggiato lo sviluppo di pratiche partecipative che ora, anche alla luce delle trasformazioni tecnologiche in atto, sembrano non solo auspicabili ma effettivamente fruttuose, laddove applicate⁹¹. Si è visto, nelle pagine precedenti, che la partecipazione – che assuma le fattezze di adesione convinta dello stakeholder allo scopo sociale dell'impresa, ovvero di coinvolgimento proattivo del lavoratore nel miglioramento continuo dell'organizzazione dell'attività, ovvero, ancora, in una logica di bottom up che solleciti il singolo dipendente alla definizione del suo stesso perimetro lavorativo – emerge come caratteristica se non ovunque intrinseca al rapporto di lavoro nell'impresa contemporanea, certamente vantaggiosa: essa crea un ambiente idoneo a promuovere il

⁸⁶ Sullo “iato tra realtà e concetti” in tema di partecipazione v. CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., p. 107, che evidenzia come tale distanza si sia allargata a seguito dei cambiamenti tecnologici, organizzativi, finanziari, culturali e sociali vissuti dalle imprese.

⁸⁷ DALLA SEGA, *La partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori: strumenti, vincoli e prospettive dopo la L. n. 76/2025*, in LG, 2025, VIII-IX, p. 745.

⁸⁸ TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 571.

⁸⁹ CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., p. 113, parla di sostegno legislativo a un modello di coinvolgimento paritetico.

⁹⁰ TREU, *Ancora sulla partecipazione*, in *Lav. Dir. Eu.*, 2025, II, p. 4.

⁹¹ CARRIERI, NEROZZI, *Partecipazione e democrazia nelle imprese: un'altra via è possibile*, in CARRIERI, NEROZZI, TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, il Mulino, 2015, p. 7, sottolineano che laddove la partecipazione attiva dei lavoratori si è realizzata, le aziende ne hanno tratto beneficio, incrementando insieme la performance e la qualità della vita di lavoro.

benessere collettivo e, valorizzando capacità e peculiarità dei singoli, sia in grado di attrarli e trattenerli⁹².

In questa logica si intende interpretare la via volontaristica⁹³ adottata dal legislatore, laddove ripetutamente rimette alla contrattazione collettiva la ‘possibilità’ di implementare la partecipazione nei modi dallo stesso designati. La scelta – pur obbligata dalla necessità di non sollevare l’opposizione delle organizzazioni datoriali e di parte di quelle sindacali⁹⁴ – di non assumere una postura imperativa crea una architettura in cui la tradizionale polarizzazione tra conflitto e partecipazione si assesta su un “diverso e più maturo equilibrio”⁹⁵, un equilibrio, non a caso, sempre più diffuso e ambito perché capace di responsabilizzare tutte le parti coinvolte nella gestione delle trasformazioni in atto. Ecco che allora, non la cogenza di una disposizione, ma il mutuo riconoscimento delle diverse posizioni spinge ad una deliberata cornice cooperativa, nella quale realizzare “una più equa distribuzione dei costi-benefici fra i diversi fattori della produzione (...) e una nuova etica d’impresa”⁹⁶.

In altre parole, l’obliterazione da parte della L. n. 76/2026 di un obbligo giuridico a contrattare valorizza e promuove⁹⁷ le esperienze ampiamente registrate nella prassi di contrattazione spontanea e non imposta⁹⁸, in quanto fondate sull’idea di un interesse comune di lavoratori e datore alla prosperità dell’impresa⁹⁹, alimentate dalla fiducia attiva¹⁰⁰ e orientate alla cooperazione.

⁹² CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., p. 108.

⁹³ TREU, *Ancora sulla partecipazione*, cit., p. 4; TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 570.

⁹⁴ VELLA, *Una ricerca di esperienze per sperimentare*, in AA.Vv., *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese*, il Mulino, 2018, p. 13

⁹⁵ VELLA, *Una ricerca di esperienze*, cit., p. 10

⁹⁶ PIZZOFRERATO, *La spinta europea e l’indeterminatezza italiana*, in AA.Vv., *La partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 21.

⁹⁷ TREU, *Ancora sulla partecipazione*, cit., p. 8, ritiene che il legislatore abbia condiviso la “spinta gentile” avanzata dalla Cisl come metodo per sostenere le potenzialità della contrattazione e affermare il metodo partecipativo anche al di fuori delle grandi aziende innovative.

⁹⁸ Per una panoramica delle prassi, ex multis, ADAPT, *Osservatorio sulla partecipazione dei lavoratori*, disponibile al link <https://moodle.adaptland.it/course/view.php?id=875#:~:text=L'Osservatorio%20ADAPT%20sulla%20partecipazione,Parlamento%20il%2014%20maggio%2020259>; CARRIERI, NEROZZI, TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva*, cit.; AA.Vv., *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese*, cit.

⁹⁹ ICHINO, *La partecipazione dei lavoratori nell’impresa. Le ragioni di un ritardo*, in RIDL, 2013, I, p. 861.

¹⁰⁰ Con “fiducia attiva” si intende quel concetto, mutuato dalla sociologia, che indica un bene da perseguire e conquistare autonomamente in una relazione pura fondata su dialogo,

Se, dunque, l'efficacia propulsiva della legge in ordine alla partecipazione istituzionalizzata potrà essere stimata solo a posteriori, dipendendo dalla propensione delle parti sociali ad attuarla¹⁰¹, ci sembra che il terreno sul quale la legge nasce è quello fertilizzato dalla fiducia, vale a dire lo stesso che ha permesso la germogliazione di dinamiche di organizzazione post-fordista, di modelli sociali votati al riconoscimento degli stakeholder, di spazi di autonomia e valorizzazione del singolo lavoratore. Nella legge in commento, la fiducia è introiettata come fatto sociale (declinato nelle diverse manifestazioni che la partecipazione ha assunto nella prassi), per assumere al contempo la funzione di premessa e veicolo di partecipazione.

Attraverso il prisma della fiducia, il focus della partecipazione si sposta dal suo soggetto al suo oggetto, per coagularsi, come evidenziato da attenta dottrina¹⁰², nell'impresa partecipata. In altre parole, la partecipazione non va intesa come pratica isolata dal contesto che la ospita, ma, olisticamente, come segmento di un più ampio meccanismo – l'impresa – interamente ispirato ad una logica collaborativa e integrata¹⁰³, o, se vogliamo, sostenibile. Da questo punto di vista, la partecipazione diviene un *modus operandi* dell'impresa applicato a tutti i portatori di interesse e a tutte le aree di attività, valorizzata non solo come diritto imputabile ai lavoratori e alle loro rappresentanze che scelgono di “starci dentro”¹⁰⁴, ma come cifra distintiva di un modo di essere dell'impresa, partecipata, appunto¹⁰⁵. In questo eco-

reciprocità e cooperazione; una sorta di fiducia interpersonale generalizzata agli ambiti sociali istituzionali, solitamente estranei alle dinamiche proprie degli ambienti privati e informali, che però, nel processo di istituzionalizzazione, non perde quei connotati morali ed emozionali tipici della fiducia più intima, v. MUTTI, *I diffusori della fiducia*, in *Rassegna italiana di Sociologia*, 1998, IV, p. 534 ss.

¹⁰¹ TREU, *Ancora sulla partecipazione*, cit., p. 5.

¹⁰² CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., in particolare, p. 113 ss.

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ VELLA, *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in *Giur. Comm.*, 2013, VI, p. 1134.

¹⁰⁵ Si può qui solo accennare all'idea che questa nuova cornice cooperativa possa a tal punto incidere sui fatti giuridicamente rilevanti che accadono al suo interno da implicare una diversa interpretazione della loro natura. In particolare, la partecipazione potrebbe dare sostanza alla nozione di interesse comune, invitando ad una diversa interpretazione della natura del contratto di lavoro (v. HACTUEL, SEGRESTIN, *Subordination formelle, subordination réelle : quand le contrat de travail cache l'entreprise*, *Projet de communication - forum de la regulation* 2009; SEGRESTIN, *Subordonner le travail ou l'ordonner à un futur commun ? Pour de nouveaux contrats d'engagement dans l'entreprise*, in *Revue Française de Socio-Économie*, 2015, II, p. 73 ss.); con riferimento invece

sistema, la democrazia industriale si realizzerebbe attraverso una socializzazione di obiettivi comuni¹⁰⁶ e di responsabilità, che, influenzando assetti organizzativi e strategie imprenditoriali, valorizzerebbe il patrimonio, non solo economico, nel lungo termine, ma anche l'integrazione di ogni attore, confermando il fatto che all'interno dell'impresa, qualunque azione di ogni attore, in una certa misura, è in grado di influenzare il corso dell'attività dell'impresa medesima¹⁰⁷.

alla natura relazionale del contratto di lavoro, CARUSO, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione "moderna"*, in *LD*, 2023, IV, p. 728.

¹⁰⁶ CARUSO, *Impresa partecipata*, cit., p. 114.

¹⁰⁷ ARTURS, MUMMÈ, *From Governance to Political Economy. Insight from a Study of Relations Between Corporations and Workers*, in *Osgoode Hall Law Journal*, 2007, 45, p. 468.

Abstract

Partendo dal rilievo che il contratto di lavoro poggia su un paradigma sfiduciario che si estrinseca nella aspettativa unilaterale del datore di fedele ubbidienza e futuro adempimento del lavoratore, il presente lavoro intende mettere in evidenza le recenti valorizzazioni della fiducia, intesa quale mutua e leale collaborazione tra le parti, nel rapporto di lavoro medesimo. In particolare, dopo l'analisi di alcune tendenze fiduciarie che hanno coinvolto l'impresa (relative all'organizzazione delle risorse umane, alle nuove tecnologie, agli scopi sociali) si darà spazio alle risposte fiduciarie emerse dal sistema lavoristico attraverso la previsione del modello di lavoro agile e la legge sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa.

Starting from the observation that the employment contract is traditionally grounded in a paradigm of distrust – manifested in the employer's unilateral expectation of the employee's loyal obedience and future compliance – this paper seeks to highlight recent developments that revalue trust as a principle of mutual and loyal cooperation within the employment relationship. After examining several trust-based trends that have reshaped the enterprise, including changes in human resources organisation, technological innovation, and the emergence of social objectives, the paper turns to the trust-oriented responses introduced within the labour law system, focusing in particular on the agile working model and the legislation on employee participation in the enterprise.

Keywords

Paradigma sfiduciario e subordinazione, fiducia attiva, subordinazione collaborativa, lavoro agile, partecipazione.

Distrust paradigm and subordination, active trust, cooperative subordination, agile work, participation.