

Disuguaglianze, idee di giustizia e partecipazione dei lavoratori al governo di impresa

Lorenzo Sacconi

(Università di Milano, Forum DD)

Convegno ACLI, Verona 2026

Indice

- 1) le **nuove ragioni della partecipazione**: diseguaglianze; causa e cura pre distributiva
- 2) riformare la cultura economica: nell'impresa **efficienza ed equità sono intrecciate**, ma l'efficienza è **sopravvalutata** ,

Per comprendere le qualità delle istituzioni di CG occorrerebbe concentrarsi sulla proprietà di **equilibrio (effettività)** e tra i molti equilibri possibili **selezionarne** uno in base a un “**modello mentale**” di **Equità / Giustizia**

Indice 2

3) Quale idea di giustizia ?

- L'impresa socialmente responsabile e multi stakeholder e la sua fondazione nell'idea di accordo cooperativo equo tra stakeholder ,
- Idea **Rawlsiana** di giustizia (**come prima virtù delle istituzioni**) : dal micro contratto sociale dell'impresa al macro contratto costituzionale , equa distribuzione ad ogni persona di dotazioni e mezzi di produzione, di libertà e diritti di partecipazione in tutte le forme organizzative cui si contribuisce
- **Giustizia che importa per le conseguenze sulle persone. Sen:** le capacità e i funzionamenti, capability e agency (non solo funzionare ma esser capaci di scegliere come funzionare)
- **Capability e lavoro:** un funzionamento appropriato è un lavoro fatto bene? (stato d'essere o fare)

indice 3

- **Aristotele;** l'eudemonia associata alla realizzazione dell'ideale interno di una data pratica/professione/lavoro . Pregi e rischi (eteronomia)
- **Kant,** l'idea di autonomia trattare ogni lavoratore come fonte di fini e non mero mezzo: il lavoratore sceglie il suo funzionamento nell'impresa . non è scelto come mezzo di funzionamento per l'impresa. Il lavoratore ha capacità di scegliere il suo funzionamento
- **Marx:** superamento dell'alienazione: il controllo sui mezzi che smettono di essere una forza estranea e opposta (appropriazione)
- **J.S. Mill ,** lavoro come base del libero sviluppo dei progetti

Indice 4

- **Capability approach** ridisegna i poteri e i diritti di decisione. Libertà effettiva e libertà **legale di accesso** , unilaterale (minima) bilaterale (sufficiente), in ogni modo impone limitazioni al potere della proprietà , che richiedono un bilanciamento attraverso forme di democrazia nel governo dell'impresa
- **Alcuni funzionamenti dei lavoratori nell'impresa**, non esclusione arbitraria (licenziamento) , partecipazione alle decisioni e accesso all'info; funzionamenti come libertà in vari campi. Es libertà di lavorare come accesso al lavoro sano e sicuro, accesso al salario anche in maternità o permesso parentale (diritti ausiliari a supporto della libertà)
- **Quali forze endogene permettono la messa in atto** di una sistema equo di governance , possiamo fare appello alle motivazioni interne e al consenso? O è solo materia di imposizione ?

Indice 5

- **La strategia per la democrazia economica e la partecipazione**
- A livello europeo alcune conquiste importanti sotto attacco
- Una strategia coerente, i due lati complementari
 - Definizione di scopo sociale
 - Empowerment La proposta dei CLC
- Partecipazione via contrattazione ? Critica dell'impostazione dei maggiori sindacati (paradossalmente simili in questo)

**Le nuove ragioni della partecipazione dei
lavoratori ,
diseguaglianze e predistribuzione**

Partecipazione e diseguaglianze

- In passato la partecipazione è stata discussa sotto una varietà di profili
 - Da una parte dell'impresa (illuminata) come modalità per aumentare l'efficienza attraverso la maggiore cooperazione (Olivetti)
 - Dai sindacati come **ostacolo all'autonomia** e alla possibilità di ricorrere al conflitto
 - Dal pensiero cattolico come una manifestazione della **dignità della persona**
- Ma oggi la partecipazione deve essere vista rispetto al tema della **diseguaglianza**, e della svalutazione del lavoro rispetto al capitale che si evidenzia nella distribuzione funzionale del reddito
- Infatti la diseguaglianza di reddito e ricchezza va insieme con la perdita del potere negoziale del lavoro
- Svalutazione è anche perdita di prestigio sociale riconoscimento s (non ne parlo più)

Pre-distribuzione causa della diseguaglianze

- **Distribuzione di capacità, libertà d'accesso e diritti di proprietà e sull'uso di risorse** (capitale finanziario, capitale umano, capitale sociale, nonché diritti di partecipazione alle decisioni), influiscono sui redditi di mercato (**distribuzione**) , in quanto dotazioni con cui gli individui **entrano** , prendono decisioni e interagiscono nel mercato e **nelle organizzazioni** che operano nel mercato.
- La **distribuzione del reddito e della ricchezza** è largamente dipendente da tali **precondizioni**,
 - Infatti le decisioni di mercato e organizzative generano **la distribuzione dei redditi**, e a loro volta sono prese **ricorrendo a tali dotazioni**.
- Le decisioni di mercato **non sono neutre** rispetto a queste dotazioni, che piuttosto **influiscono sulle scelte strategiche** che vi avvengono -
 - ad es. scelte di contrattazione riflettono **la forza contrattuale** delle parti (mercato e impresa) .

Re- distribuzione

- Con “**redistribuzione**” intendo i processi - frutto di decisioni pubbliche - tramite i quali il reddito e la ricchezza risultanti dalla distribuzione di mercato vengono ridistribuiti, attraverso la **tassazione** e le politiche di welfare che prevedono **sussidi** e **trasferimenti**.
- NB impossibile collocare il welfare state interamente nella sfera della redistribuzione,
 - Ad es. il **finanziamento pubblico dell'istruzione** via **tassazione** è la base per le **dotazioni di competenze** e abilità con cui gli individui **entrano nel mercato** (cioè una componente della pre-distribuzione)

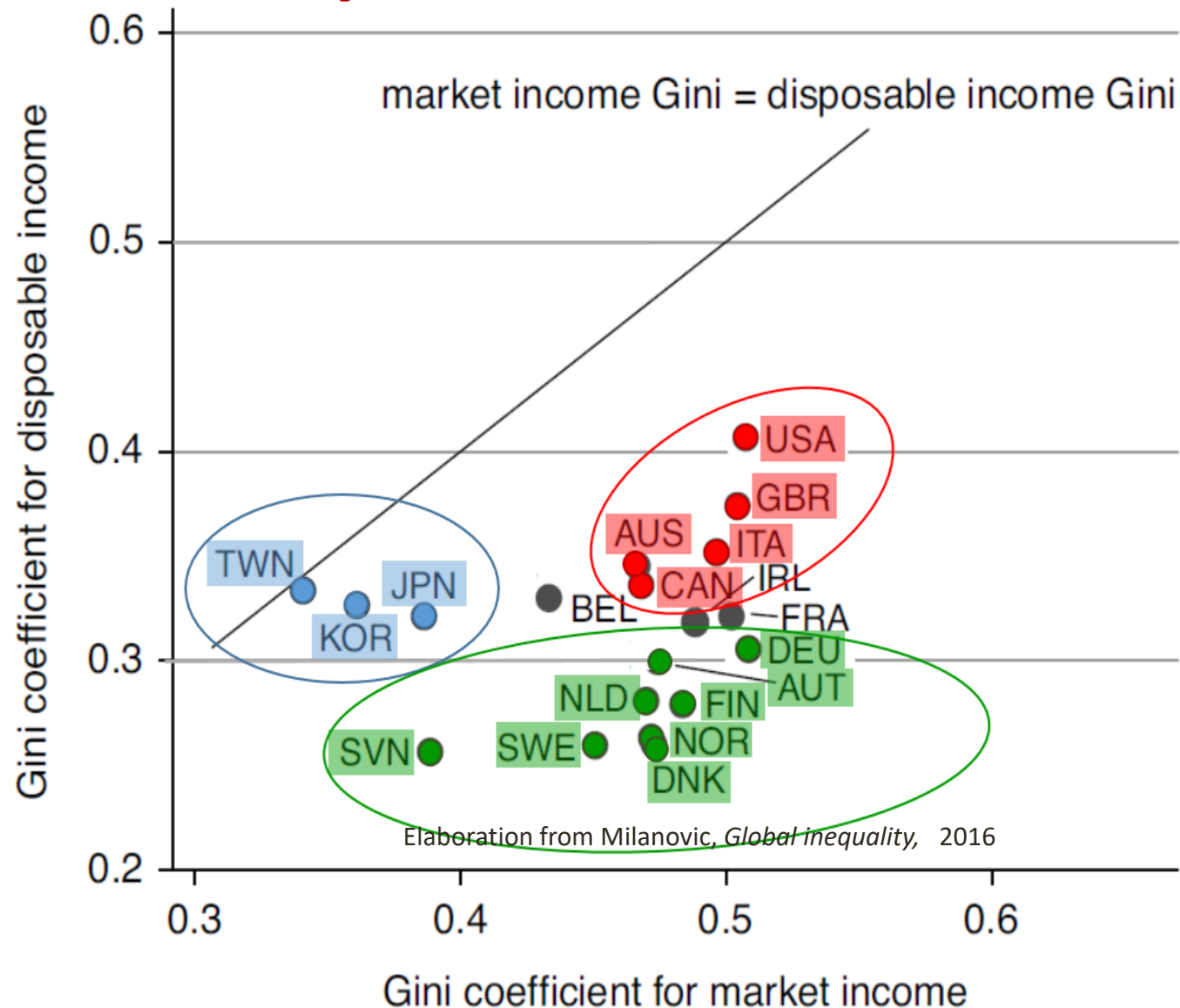
Disuguaglianza dei redditi di mercato e disuguaglianza dei redditi disponibili

- Sulla disuguaglianza di mercato **influisce la pre-distribuzione**
- sulla disuguaglianza del reddito *disponibile* (e la correzione rispetto ai redditi di mercato) pesa **immediatamente la redistribuzione** nel periodo corrente (tassazione)
- **MA se si vuole identificare la determinante principale** delle disuguaglianze essa va identificata **con la pre-distribuzione**, che influisce direttamente **sulle disuguaglianze di mercato e poi condiziona l'efficacia della redistribuzione.**

Nonostante il peso della re-distribuzione sono determinanti le diseuaglianze di mercato

- Analizzando **congiuntamente** la diseguaglianza di reddito di mercato e quella dopo le tasse, si osserva che
 - **per quanto** il regime di **tassazione** abbia un **considerevole** effetto (è evidente **l'effetto di riduzione** in molti paesi **centro europei** e **scandinavi**)
 - **tuttavia non è mai il fattore determinante,**
 - **ovvero il livello di diseguaglianza di mercato è il fattore trainante e che rende in parte vana la redistribuzione**

Relazione disuguaglianza redditi di mercato/ reddito disponibile dopo le tasse



Along the diagonal
blue countries with
post taxes ineq. =
market ineq.

On the right countries
with higher market
ineq.

Red countries have
high post taxes ineq.
Green countries have
lower post taxes ineq.

Sembrano emergere tre profili

- a) **Il profilo dello “shareholder value”** : larghissima disuguaglianza dei redditi di mercato e bassa incidenza della tassazione (dopo le riforme neoliberali UK e Usa) Tale è la disuguaglianza di mercato in Italia che la tassazione non è efficace
- b) **Profilo dell'Europa centrale e scandinava** : la redistribuzione conta molto , ma anche la **disuguaglianza di mercato** è minore
 - Paesi con una tradizione socialdemocratica e di partecipazione dei lavoratori (SVN, SWE, NDL, AUS, NOR, DNK)
 - **La Germania è un'eccezione**
- c) **Capitalismo asiatico (Giappone Corea)** : minore disuguaglianza di mercato e minore tassazione (prima e dopo e tasse resta invariata) .

La strategia della pre-distribuzione

- distribuire equamente risorse e diritti che danno **forza negoziale** da esercitare nel mercato o nell'impresa
- Intervenire sulla **qualificazione di tutti i lavoratori** è **importante** (occupabilità/potere negoziale) **ma** non basta
- Conta l'allocazione di **potere sulle decisioni residuali** dell'impresa e sulle scelte **distribuzione del valore** (ad es. le strategie sull'innovazione e la riorganizzazione del lavoro)
- **Pre-distribuzione** è perciò **distribuire equamente risorse e diritti** che danno capacità di **prendere decisioni** ove si **forma** la ricchezza e il reddito (nell'impresa)

ALTRIMENTI CADIAMO NEL “PARADOSSO DELLA TELA DI PENELOPE”

- ❑ *Ciò che il welfare tesse durante il girono in termini di redistribuzione per allacciare il tessuto sociale viene smantellato durante la notte dai meccanismi di mercato*
- Le skill possono essere create dal welfare state
 - Quindi gli individui entrano nel mercato
 - Ma nel mercato essi **non sono dotati di diritti** da poter esercitare nella governance delle organizzazioni cui partecipano
 - Quindi non hanno diritti di decisione per sfruttare le loro abilità
- **anche una visione ristretta della pre-distribuzione fallisce.**

Data l'importanza della pre-distribuzione, il
governo di impresa andrebbe posto come
una “questione di giustizia sociale”.

Si può fare?

Richiede un cambiamento di visione (accademia, culture politiche e sindacali)

❖ **ri-orientamento** rispetto alla **analisi economica tradizionale** del **governo di impresa** (incentrata sulla **minimizzazione dei costi di transazione** senza curare la **distribuzione** dei costi e dei benefici tra gli stakeholder)

➤ **l'efficienza è sopravvalutata**

❖ Ma richiede anche una **revisione dei “confini” della giustizia sociale:**

- Fin ora vista come **questione di politiche pubbliche** ma **non di diritto privato**
- Invece: le relazioni **giuridiche private** sono **oggetto** della giustizia sociale e pongono il tema della distribuzione di diritti, libertà, poteri e responsabilità (**governance**)

Efficienza ed equità sono intrecciate nel governo di impresa

- Molti studi di teoria dell'impresa mostrano che forme di governo volte a garantire il bilanciamento equo tra gli stakeholder fondamentali sarebbero **più efficienti** di quelle unilaterali.
- Infatti le **governance unilaterali** in un contesto di investimenti **specifici multilaterali** (incluso l'investimento in capitale umano specifico da parte dei lavoratori) portano con sé il **rischio di abuso di autorità**
- assieme all'espropriazione, c'è anche la caduta degli incentivi ad investire, e la conseguente **perdita di opportunità di creazione congiunta di valore**

Un po' di teoria economica dell'impresa :

quando nasce l'impresa come governo unificato? (anche l'integrazione verticale e orizzontale di unità più piccole)

- **Problema:** contratti incompleti/ investimenti specifici / opportunismo
 - ricontrattazione ex post ed espropriazione
- **Soluzione:** diritti residuali di controllo e **autorità** come possibilità di prendere decisioni residuali (eventi imprevisti)
 - **basate sul potere di esclusione nella ri-contrattazione** (controllo sullo status quo e l'opzione di uscita)
 - A protezione degli incentivi a investire

Un po' di teoria economica dell'impresa

- **Ma nel caso più importante** (investimenti specifici **molteplici**)
 - il **controllo** unilaterale implica l'**opportunismo nell'appropriazione** del valore degli investimenti specifici altrui, **abuso di autorità**.
 - **è inefficiente perché distrugge gli incentivi a investire in capitale umano**
 - Così l'abuso di autorità previene anche la **crescita efficiente** delle imprese (crescita dimensionale)
- ❑ **La governance condivisa più equa è anche più efficiente**
(tutti membri della produzione di squadra che fanno investimenti (lavoro , management, capitale immobilizzato tecnologia , fiducia , etc) **hanno qualche protezione dalla condivisione** di diritti di decisione o da **responsabilità sociale**

Ma l'efficienza non è un incentivo sufficiente

- si potrebbe dire: se è più efficiente le imprese ci penseranno da sole, sbagliato!
- Purtroppo, se il punto di partenza è una governance gerarchica, la maggiore efficienza **non basta** a garantire una gestione socialmente responsabile ed equa.
- Semplicemente, a fronte del **beneficio generale**, può mancare **l'incentivo privato**.
 - Una **torta più grande** può nondimeno offrire a chi ha inizialmente controllo residuale **una fetta minore nel breve**.
 - A **lungo andare** una strategia manageriale e imprenditoriale volta a garantire il bilanciamento equo tra stakeholder, può avere **effetti di reputazione** positivi.
 - Ma di **reputazioni ce ne sono molte possibili**, (alcune sofisticate nel fingersi socialmente responsabili)

Più dell'efficienza dovremmo occuparci dell'equilibrio e della selezione dell'equilibrio

- Nonostante la vulgata, che vorrebbe l' **analisi economica** solo concentrata **sull'efficienza** delle norme, la **caratteristica economica base** delle istituzioni **non è l'efficienza bensì l'equilibrio**.
 - esistono istituzioni sub-ottimali **nondimeno stabili**;
 - **corrisponde alla nozione di effettività**: se non soddisfano la proprietà di essere un **equilibrio non sono effettive e tendono a svanire**,
- Il concetto base è quello **di equilibrio (di Nash)** in giochi non cooperativi, o **equilibrio di contrattazione** in bargaining games
- In ogni gioco rilevante gli **equilibri sono sempre molteplici**

Definizione di istituzione (Corp Gov) come equilibrio (Aoki)

□ *Un'istituzione è “a self-sustaining system of shared beliefs about a salient way in which the game is repeatedly played”*

□ Risultato di un **processo ricorsivo**:

- dal riconoscimento di un **pattern di gioco**, discendono **credenze simili** su come giocare il gioco che implicano **tentativi di azioni mutuamente** adatte le une alle altre
- la cui rappresentazione mentale induce azioni **ulteriormente convergenti**
- fino a che la **rappresentazione mentale** della regolarità **induce la propria replica** nei comportamenti effettivi
- Alla **fine** del processo abbiamo una **regolarità di comportamento** che si auto sostiene perché la risposta alla rappresentazione della regolarità **riproduce la stessa regolarità**

Nuova analisi economica del diritto (1)

- Il **diritto** contribuisce a stabilire le **regole del gioco**
 - dentro le regole si svolge Il “**gioco delle regole**”: uno degli equilibri possibili viene selezionato
- **MA c'è un ruolo del diritto** nello stabilire anche un «**frame normativo**» che favorisce l'emergenza di uno o un altro equilibrio (***focal point***) tra quelli possibili
 - L'aspetto importante **non è che la norma sia imposta ma che essa selezioni un equilibrio che ha sostegno endogeno**

Nuova analisi economica del diritto (2)

- Il tema centrale e' come e quali **norme** determinano la **convergenza all'equilibrio**
- La caratteristica che influisce sull'emergenza **non** è il **principio d'efficienza** , ma un **principio di equità**
 - Equilibri **molto diversi** dal punto di vista della giustizia distributiva possono tutti essere efficienti
 - **l'efficienza non discrimina tra loro: sono tutti su una stessa frontiera di efficienza**
 - **(l'efficienza paretiana vale tra soluzioni distributivamente diverse)**

Modelli mentali normativi e selezione dell'equilibrio

Un **modello mentale normativo** che influisce su **credenze e preferenze** circa **come dovrebbe essere giocato** un gioco “con quel frame”, **dà forma** alle condizioni iniziali del processo di selezione

- È il “**modello mentale condiviso**” di una norma che incanala il percorso di convergenza all'equilibrio
- Una **norma prima morale e poi giuridica** può fornire il **modello mentale normativo** che incanala il processo di **selezione** di un nuovo **equilibrio istituzionale** (focal point)

Condizioni iniziali della selezione sono date da un “game frame” normativo

- Non un meccanismo cumulativo bensì un riorientamento *gestaltitico* che può essere attivato **dall'azione collettiva**
- È il “**modello mentale**” **condiviso di una norma**, che “viene in mente” allo stesso modo a molti agenti di un dato dominio
- IL modello mentale normativo, che può **essere condiviso come premessa della selezione**, è **un'idea si GIUSTIZIA** ,
 - cioè **l'idea di accordo imparziale (giustizia)** che viene prima di formarsi dello status status quo ”
 - Un **a priori** che **orienta** la selezione
 - NB è l'idea gramsciana di egemonia

“Il governo di impresa va posto come una questione di giustizia sociale?”

Quale concezione della giustizia sociale?

Il frame (cornice mentale) che produce un modello mentale normativo condiviso è il contratto sociale

- un accordo che chiunque accetterebbe mettendo da parte il suo punto di vista egoistico e cercando di trovare un consenso ragionevole con gli altri (accettabile dal punto di vista di chiunque)
 - Mette da parte (tra parentesi) le posizioni di **potere costituito**
 - E' il frame "**imparziale**" col quale "guardare" il gioco
 - Guardare una situazione sotto l'ipotesi della **possibilità di scambiarsi di posto** con l'altro dell'altro

Quali assetto istituzionale dell'impresa sarebbe imparzialmente accettabile ?

- Vedere l'impresa nel frame dell'accordo imparziale
- Non come una proprietà di una singola parte .
- Ma come frutto dell'accordo imparziale tra stakeholder
- Una norma basata sul contratto sociale seleziona un' **istituzione egualitaria**

Il modello normativo di impresa sostenibile

- Doveri fiduciari estesi

“Chi governa l’impresa (imprenditore, CdA e management) ha doveri fiduciari che si estendono dai proprietari agli stakeholder in senso stretto (investimento specifici) e agli stakeholder in senso esteso(che sopportano le esternalità (specie ambientali)

- Corrisponde alla nozione di interesse sociale: creazione di **massime eque quote** di benessere per gli stakeholder essenziali, **minimizzando le esternalità negative**
- Doveri di rendicontazione agli stkh e diritti di informazione e consultazione
- Diritti di partecipazione, voice, co-decisione
- Diverse forme societarie e di governance (non c’è un unico modello giuridico)

E' giustificato dall'idea di contratto sociale tra gli stakeholder dell'impresa (alternativa allo shareholder value)

- L'impresa sostenibile è basata sull'accordo tra i suoi stakeholder nel lungo periodo ,
 - **Pactum unionis:** accordo di por fine all'interazione opportunistica in condizioni di incompletezza contrattuale mediante un' associazione multi-stakeholder che garantisce la produzione e distribuzione equa agli stakeholder del massimo surplus sopra lo status quo, al netto delle minime esternalità.
 - **pactum subjectionis:** allocazione dell'autorità allo stakeholder che ha costi di governo minimi, fatta salva la clausola dei doveri fiduciari estesi anche verso le parti non controllanti .

Dal micro contratto sociale al contratto sociale costituzionale (idea di giustizia Rawlsiana)

- Ma come è possibile un micro contratto sociale equo tra gli stakeholder in ogni organizzazione economica cui di fatto partecipano?
- E' possibile solo se si tratta del secondo passo rispetto a un contratto costituzionale imparziale e (cioè dietro velo di ignoranza)
- che alloca simmetriche dotazioni di mezzi di produzione, diritti e libertà di partecipazione alla governance di qualsiasi forma di impresa,
 - **Con dotazioni di mezzi e diritti di partecipazione simmetrici l'esito dell'accordo sulle concrete forme di organizzazione economica non può che essere tendenzialmente egualitario (o massimizzare i benefici per gli svantaggiati)**
- Mille miglia dalla diseguaglianza attuale
- La costituzione italiana prevede tali libertà e diritti di partecipazione

Da Rawls a Sen: 'idea di giustizia nell'approccio delle capabilities

- Mentre la giustizia secondo Rawls è la prima virtù delle istituzioni (ad esempio delle imprese) per Sen deve avere a che fare con le conseguenze e gli stati che accadano alle persone (cioè con una distribuzione di well being
- Lo star bene è funzione dei funzionamenti realizzati attraverso il ricorso alle capacità dell'agente
- La giustizia è uguaglianza/ equità nella distribuzione delle capacità
- Cioè permette di superare la separazione tra giustizia distributiva e diritti privato poiché la formazione ed esercizio delle capabilities (come vedremo) non riguarda solo le istituzioni pubbliche fondamentali

SIGNIFICATO DI CAPACITÀ E I FUNZIONAMENTI

- **Funzionamento** cioè la **fioritura umana** in varie aree di **essere e di fare** che hanno valore per la persona
- **Capabilities**
 - **Funzioni di trasformazione** dai beni ai funzionamenti che implicano un' **attività della persona** (che trasforma quei beni in quel funzionamento)
 - Ma anche **insieme di scelta** entro il quale la persona decide **liberamente quali** funzionamenti realizzare
 - catturano l'idea di **agency**: **essere attivi, agire basato su ragioni**
- Perciò sono **libertà positive e opportunità sostanziali** con valore **strumentale** per il benessere ma **anche intrinseco** (la scelta ha più valore **quanto più ampio** l'insieme di scelta)

Funzionamenti e lavoro ,

- Funzionare bene nel lavoro , cioè raggiungere uno stato di essere o fare “bene”, può significare **adempiere ad un ideale di qualità in un dato lavoro o professione scegliendo** le risorse da impiegare
- Il benessere è associato alla **realizzazione dell'idea di bene interna a tale attività** (essere un buon medico, un buon artigiano, un tecnico che fa bene una professione)
- Questa visione è fortemente imparentata **con la eudemonia aristotelica**
Virtù adempiere **all'idea di eccellenza** interna a una data pratica
- Vi è però il **rischio** che l'idea di bene che definisce la virtù sia eteronoma e stabilita dalla **tradizione di una comunità conservatrice**
- Inoltre **non tutti i lavori** hanno la creatività o la missione pubblica che può giustificare un **valore intrinseco**

Altri fondamenti del lavoro come funzionamento, scelto e attivato via di capacità

- **Kant:** chi lavora nell'impresa dovrebbe esser considerato **non** come **mero mezzo** ma come **fonte d fini con valore a se'** , perciò il funzionamento non dovrebbe essere strumentale per l'impresa, ma **essere lo scopo del lavoratore** e scelto da lui stesso mediante l'esercizio delle sue capabilities (l'impresa come **regno dei fini**)
- **Marx** il lavoro potrebbe tornare a **significare un funzionamento che ha valore per il lavoratore** se si supera l'alienazione per cui il capitale, i mezzi d produzione e il lavoro accumulato non si presentino più come estranei e contrapposti al lavoratore ma qualcosa su cui avesse controllo (collettivo) e un senso di riappropriazione

Altri fondamenti del lavoro come funzionamento scelto per via di esercizio di capacità

- JS Mill. Il lavoro può essere la base (in stato stazionario) per poter perseguire **una varietà di progetti umani ed esperimenti di realizzazione**, in questo senso il lavoro è il mezzo di molteplici altri funzionamenti
- In queste prospettive è fondamentale che **la capacità** sia una libertà **effettiva di scegliere il funzionamento in cui realizzarsi** (essi non sono imposti ma sono il modo di manifestare **l'agency**)
- Questo punto diventa chiaro se si capisce che la capability non è solo **l'abilità** di fare un lavoro ma anche una **libertà giuridica di accedere a risorse e comandarle** per poter raggiungere uno stato prescelto.

EFFETTIVITÀ DELLE CAPABILITIES: ABILITÀ E TITOLI VALIDI (POTERE)

- ❑ Per avere libertà effettiva di funzionare (libertà positiva di...) una persona deve **avere un' abilità** ma anche un **titolo valido** o **potere giuridico** di esercitare l'abilità
 - se avesse l'abilità ma **non l'accesso alla risorsa mediante cui l'abilità si può esercitare** o potesse **esserne esclusa** arbitrariamente, la capacità sarebbe **azzerata**
- Perciò le **capabilities** sono
 - a) **skills**, o abilità in senso cognitivo
 - b) Ma anche **titoli legalmente validi** che **permettono** effettivamente di **scegliere di funzionare** in un certo modo, e il **privilegio** di non essere escluso dall'accesso a beni o risorse necessari per esercitare il funzionamento scelto.

Ma quali titoli validi? Diritti e libertà (Hohfeld)

1) Un **diritto** su B è la **pretesa** di Mario che Giuseppe faccia (oppure si astenga dal fare) l'azione A sul bene B

➤ E' correlato a un **dovere (obbligo)** di Giuseppe (o chiunque)

2) Una **libertà** è l'opposto di un diritto

• Giuseppe **ha una libertà** a proposito del fare A sul bene B se **non ha obbligo** verso Mario (o chiunque altro) di fare A su B (o astenersi)

➤ E' correlata a un **privilegio** o a un **permesso** (di fare A o non fare A)

➤ E' quindi il **limite del diritto** di Mario verso Giuseppe

Capability e libertà legale

- L'analogia base è tra **capability come libertà di accedere** alle caratteristiche dei beni (per trasformarli in funzionamenti) e le **libertà giuridiche di Hohfeld**
- Libertà come **possibilità normativa** , o **permesso**, o **privilegio di accedere a un bene/risorsa** ,
 - cioè **mananza di obblighi** di astensione o esclusione, generati da diritti/pretesa altrui
- Libertà come **assenza di doveri** correlati ai **diritti di altri** (ad es il proprietario)
- La libertà come **limite del diritto di proprietà** di un altro

Capability e libertà legale (2)

- **Non implica** necessariamente un diritto-**pretesa di esclusione di altri** dalle caratteristiche dei beni
- Ma **non** permette **esclusioni arbitrarie**, è negazione della pretesa altrui di esclusione (**cioè una libertà di accesso, affordability**)
- **Classico esempio** : spiegazione delle carestie
 - La **mancaanza di entitlement** al Cibo determina la carestia in Bengala del 43/44
 - L'opposto sarebbe stato il **permesso di accedere** ai negozi di cibo nonostante la pretesa di esclusione (proprietà) dei proprietari dei negozi

Capabilities e libertà legale (3)

- **Attenzione:** la libertà hofeldiana è una **libertà parziale**, non esclude che X, che è **libero di fare A** (cioè **non** ha l'obbligo di **non** farlo) , possa anche avere l'**obbligo** di fare A.
 - Al contrario le capability in senso pieno richiedono il valore intrinseco della scelta (libertà di fare e non fare A)
- **Ma questo può essere espresso nell'idea delle libertà hohfeldiane**
- La condizione **minima necessaria** per avere agency è avere almeno **una** libertà unilaterale di attivare un funzionamento (Accedere alla funzione di trasformazione)
 - L'alternativa sarebbe che l'agente resti inattivo o possa funzionare solo come paziente
- Ma la realizzazione di un **sistema di capability completo**, cioè soddisfacente anche il **valore intrinseco della scelta**, richiede la **condizione sufficiente**: la disponibilità almeno due libertà hohfeldiane , libertà **di fare A** e libertà di **non fare A**

CAPACITÀ DEL LAVORATORE, NELLA SFERA DELLA CG

- ❑ In base all'analisi delle capacità come entitlements , il titoli validi del lavoratore nella governance dell'impresa dovrebbero essere
 - **Liberà di accedere alle risorse aziendali** necessarie per funzionare bene nella sfera del lavoro /professione
 - Un **diritto pretesa negativo a non essere escluso**, cioè una doppia negazione: **no non-accesso** che equivale alla limitazione al diritto di **licenziamento arbitrario**,
 - **Libertà di accedere al processo decisionale** per avere l'opportunità di avere voce sulle scelte che influiscono sui funzionamenti
 - Il **pretesa ausiliare positiva di avere informazione** per partecipare al processo decisionale cioè formare le abilità di partecipazione alla governance

Un enunciato provocatorio dal quale occorrerebbe partire

- un mondo in cui le risorse **NON** sono **siamo perfettamente divisibili** lo sviluppo completo capability è **compatibile solo con ampie libertà di accesso** che trattano le risorse (le imprese) come **quasi-commons**
- mentre la copertura di tutti gli asset con dritti di proprietà privata (posto che non siano divisibili in parti uguali) **minimizza le capabilities e quindi il benessere di molti di molti**
- **Esiste un latente conflitto logico tra giustizia come uguali capabilities e proprietà privata dei mezzi di produzione (a meno che non sia divisibile in parcelle) che esclude dall'accesso**
- **Le capabilities (come accesso) sono massimizzate in un modo con molti beni comuni no escludibili e non resi inaccessibili**

COSA IMPLICA PER I DIRITTI DI PROPRIETÀ SULL'IMPRESA?

- ❑ L'approccio delle capacità **non implica** il **trasferimento** della proprietà
- tuttavia certamente impone una **limitazione** sulla proprietà nell'impresa
- Questa non può più essere il **terribile diritto** “utendi et abutendi”
 - Non è il tipico diritto reale che serve a elevare una pretesa *erga omnes* **di stare fuori e non interferire** a meno del consenso e secondo le richieste del proprietario
 - Non può essere così poiché il proprietario **non dovrebbe poter escludere arbitrariamente il lavoratore**
 - **quindi c'è un bilanciamento tra pretesa di esclusione e permesso di accesso**

Bisogno di una struttura di governance “condivisa”

❑ I titoli validi di diversi stakeholder possono configurare

- **Libertà** di accesso di **diversi** stakeholder,
- **libertà** degli uni vs **diritti** degli altri
- Una struttura di governance è necessaria per **garantire il bilanciamento** tra le diverse libertà e i diversi diritti (accesso alle risorse dell'impresa)
- La soluzione è lo **spacchettamento dei diritti di proprietà** (diritto di alienare, di escludere, di gestire, di trarre beneficio).
- Anche laddove la **proprietà come diritto di alienazione** rimane, ad esempio, limitare i **diritti di esclusione** e di **decisione** nella gestione mediante diritti di **co-decisione**

- **Su quali forze si può far conto per l'attuazione?**
- **Se non si mobilitano risorse endogene non si afferma come un'istituzione**

Attuazione

- Le scienze cognitive e comportamentali assieme alla teoria dei giochi ci aiutano anche a comprendere la sfida più grave che si pone all'idea di **un'impresa multi-stakeholder basata su un accordo equo.**
- **Come potrebbe essere stabile e compatibile con gli incentivi? Perché dovrebbe essere realmente messa in pratica? Perché non dovremmo diffidarne (green washing, social washing, ecc.)?**
- Abbiamo una risposta in termini di proprietà di equilibrio della democrazia nel governo di impresa
- si tratta di un equilibrio che riconosciamo non solo quando siamo imparziali **ma quando giudichiamo con le nostre preferenze ed aspettative reali.**

Spiegazioni economiche

- Esistono spiegazioni di natura economica che cercano di convincerci che la CG equa sia vantaggiosa e che, pertanto, rappresenti un equilibrio naturale per l'impresa capitalista
- Non crediamo che le cose siano così semplici,
- almeno perché esistono molti modi di gestire le imprese e alcuni di essi rappresentano equilibri più vantaggiosi per gli azionisti, altri più vantaggiosi per gli stakeholder (molteplicità)
- Fortunatamente abbiamo una **spiegazione dell'equilibrio** basata sull'effetto **cognitivi/motivazionale dell'accordo sulle preferenze**

Il ruolo dell'accordo su credenze e preferenze

- L'idea di fondo è che, se
 - Gli stakeholder raggiungono un **accordo equo**
 - ammettendo che vi siano **reciproche aspettative** di rispetto degli impegni,
 - ciò stimola **una propensione alla conformità** che controbilancia la propensione alla defezione,
- È una vecchia idea di Rawls; **senso di giustizia** come atteggiamento che si afferma se abbiamo scelto i principi e se ci aspettiamo che gli altri facciano la loro parte nel rispettarli
 - La buona notizia è che l'accordo sembra influenzare anche le nostre convinzioni reciproche, cioè noi ci aspettiamo che se abbiamo fatto un accordo allora lo rispettiamo (almeno di default)
- Ciò implica che la risposta ottimale alla conformità degli altri attori sia anch'essa la conformità (equilibrio psicologico)

Una strategia di riforma per la democrazia nel governo di impresa in Italia ed Europa

“Ben scavato vecchia talpa”

- la democrazia nel governo di impresa fa capolino a bruxelles col progetto **sustainable corp gov**
- 2020 La Commissione Europea avvia un processo di consultazione su proposte alternative di *corporate governance* **sostenibile**
- è contemplata una **norma di diritto europeo vincolante** sui doveri degli amministratori delle società per azioni, in approccio **multi stakeholder**
- 2022 l'ipotesi trova collocazione nella proposta di **Direttiva del Parlamento e del Consiglio europeo, formulata dalla Commissione sulla procedura di *Sustainable corp due diligence (CSDDD)*** delle imprese

“Ben scavato vecchia talpa” (2)

- **Art. 25:** gli amministratori nel soddisfare il dovere di agire nel miglior interesse dell'impresa, prendono in considerazione le conseguenze in materia di sostenibilità con riferimento ai diritti umani e agli effetti sul cambiamento climatico e ambientale. **Non più solo shareholder value!**
- Questi articoli **non sono sopravvissuti** al “trialogo” col Consiglio dell'Unione. Addirittura poi Germania ed Italia (su spinta delle confindustrie hanno cercato di bloccare la direttiva: **poi passata nel 2024** (prima delle elezioni).

Controffensiva rabbiosa all' inizio della nuova legislatura supportata dall'amministrazione Trump

- La nuova legislatura parlamentare non era ancora cominciata che già la nuova Commissione proponeva due direttive con lo scopo
 - di **sospendere** l'entrata in vigore di CSRD e CS3D,
 - di **restringerne** ulteriormente il campo di applicazione alle più grandi corporation, ridurre la **penetrazione nella catena del valore**, e ridurre il peso degli **stakeholder** esterni /NGO
- **Effetto congiunto** delle minacce della nuova amministrazione americana, che non accetta le regolazioni europee, e del sovranismo di destra di alcuni governi nazionali, contrari ad ogni regola comune europea.
- Ma evidente è anche l'impatto negativo dell'idea che la **competitività geopolitica** dell'Europa debba diventare il parametro di valutazione di ogni cosa, ad es. se il **rispetto dei diritti umani** abbia un **costo "eccessivo"**

Perché una controffensiva rabbiosa ?

- Non è una **moda**, è uno scontro tra **visioni normative** dell'impresa che hanno riscontro nelle pratiche e che tendono a **diventare istituzioni economiche e sociali**
- Esistono sempre **equilibri istituzionali molteplici** potenziali ,
- Non si tratta neppure di processi **cumulativi molecolari** poiché l'azione collettiva e le scelte degli organi politici possono **costituire cambiamenti nel modello condiviso** o di **visione** che cambiano la rotta di convergenza all'equilibrio
- E quando un equilibrio **non** è stabile vi sono traiettorie verso l'uno o l'altro equilibrio che possono essere **influenzate dal cambio di modello mentale collettivo (gestalt comune)**
- La rabbiosa reazione è un modo per ristabilire l'ordine neoliberale scosso dalla crisi, che si allea (assurdamente) ai populismi autoritari

Una strategia nazionale ed Europea

- Tuttavia **due istituzioni europee** su tre (Parlamento e Commissione) per la prima volta hanno approvato per mezzo di **una norma di legge imperativa l'estensione dei doveri fiduciari delle società per azioni verso gli stakeholder** i cui interessi **risultano incisi** quando si considerano le conseguenze in termini di sostenibilità, diritti umani e ambiente,
- Perciò i **tempi sono maturi per** un programma riformatore nazionale ed europeo su **democratizzazione e sostenibilità del governo di impresa (interesse sociale dell'impresa)**
- Ora la partita è **aperta**, in Europa

*Complementarità tra modifica dei doveri degli amministratori ed **empowerment** (1)*

- L'estensione del raggio dei doveri degli amministratori delle società per azioni verso molteplici stakeholder ha certamente l'effetto di **ampliare la sfera di discrezionalità manageriale**.
- **L'empowerment dei lavoratori** e degli altri stakeholder non finanziari nella *governance* delle imprese **limita tale discrezionalità**, in quanto **controbilancia** i poteri dei manager con altri poteri e diritti, li **controlla** e li **sorveglia**, dalla formazione fino alla rendicontazione delle decisioni.

Complementarità tra dei doveri degli amministratori ed empowerment (2)

- Senza riferimento al dovere di trovare **un bilanciamento equo o imparziale** tra interessi potrebbe **prevalere il più forte o la coalizione tra i più forti** e a spese degli svantaggiati
 - ad es. i lavoratori “precari” o “esternalizzati”, le popolazioni che subiscono impatti ambientali non dichiarati etc.
- Al contrario, l’identificazione dell’interesse sociale con un trattamento **imparziale** e il riferimento a **principi con contenuto normativo sostanziale**, come i diritti umani, induce **punti focali o equilibri** cui può **convergere** il processo negoziale, cioè ne **vincola l’arbitrarietà**.
- Gli amministratori, si dovrebbero riferire a **principi normativi procedurali** come la “**giustizia come equità**”, il “**contratto sociale imparziale**”, o la “**discussione pubblica imparziale**” o “**deliberazione**”.

A: Riprendere l'iniziativa europea per la governance sostenibile

- Precisare la **definizione di sostenibilità** con un più marcato riferimento al contenimento delle disuguaglianze (sociali e ambientali)
- Chiarire che la **sostenibilità non è un vincolo che limita, dall'esterno**, ma un **elemento interno** alla nozione di scopo dell'impresa, in quanto è uno degli **obiettivi che deve perseguire**.
- Norma che vincoli gli Stati membri a garantire che *“gli amministratori di società per azioni, nell'adempire al loro dovere di agire nell'interesse superiore dell'impresa, **siano tenuti ad assumere decisioni coerenti con obiettivi di sostenibilità**, a breve, medio e lungo termine, valutando, le conseguenze per i diritti umani, i cambiamenti climatici e l'ambiente.”*

B. Lo strumento dell'empowerment: consigli del lavoro e della cittadinanza

- **Esperienza di altri paesi (Germania, Austria, Olanda) :** i *work council* come partecipazione dei lavoratori al **governo dell'impresa** ,
 - al di fuori dal CdA , e dunque **sottratti** al vincolo al perseguimento dell' «interesse sociale» **come oggi definito**,
 - perciò sperimentabili anche **a parità** di interesse sociale
- Ma nondimeno **legalmente parte degli istituti di governo dell'impresa** per i poteri e dei diritti di varia natura (informazione, consultazione, espressione vincolante di pareri, veto, co-decisione)

Peculiarità rispetto alle esperienze europee

- **Inclusione** nel consiglio del lavoro **di tutti i lavoratori** che contribuiscono alla creazione di valore da parte dell'impresa (o del distretto produttivo) **indipendentemente dalle forme contrattuali**,
- **Inclusione anche dei lavoratori collocati nella supply chain “dipendente” dall'impresa maggiore o coinvolti nelle esternalizzazioni** (questa è la modalità maggiore con cui la grande impresa crea disuguaglianze
- la “**voce**” data nel CL ai rappresentanti di **altri stakeholder**; Comunità locali su cui ricadono le esternalità ambientali dell'impresa.
- La denominazione più appropriata è perciò **Consigli del Lavoro e di Cittadinanza nell' impresa (CLC)**.

Poteri e diritti

- Coerentemente alle esperienze europee, i CLC sarebbero organi **di co-decisione, non solo di consultazione**.
- Essi hanno diritti e poteri su
 - a) materie di carattere generale e strategico** (qualità dei prodotti o servizi, investimenti, ricerca & sviluppo, adozione di nuove tecnologie, partecipazioni, acquisizioni e cessioni finanziarie, assetto del management ecc.);
 - b) materie che attengono alle condizioni generali dei lavoratori** (organizzazione del lavoro, salute, welfare aziendale, ecc.)
 - c) materie che più direttamente riguardano le condizioni di gruppi specifici di lavoratori.** I CLC su *tutte* le materie hanno diritti d'informazione in «tempo utile».

Co-decisione

- Sulle materie a) e b) hanno diritto di **consultazione e proposta** alternativa con **obbligo** di risposta da parte della direzione.
- Sulle materie c) hanno **diritto di co-decisione** cioè vale la regola del consenso.
- A differenza di altre proposte - ad es. le commissioni paritetiche nel progetto CISL- è chiaro che si tratta di un **organo che fa parte del processo istituzionale per la presa delle decisioni nell'impresa.**

Attuazione : *hard law e soft law*, dall'alto e dal basso

- **Norme di legge di natura generale e programmatica inderogabili** sono necessarie per rendere obbligatoria la costituzione del CLC al di sopra di una certa soglia dimensionale, qualora almeno un minimo di lavoratori lo richieda (in Germania oggi sono 5 dipendenti).
- **sulle regole differenziate di attuazione per settore** possono avere spazio gli accordi aziendali o nazionali tra le parti sociali (in una commissione nazionale **imprese-sindacati**, assistita da un comitato chiamato a supplire solo in caso le parti manchino l'accordo)
- **Meccanismo optout / optin** : singole imprese possano proporre il proprio modello attuativo basato sull'accordo decentrato (approvato dalla commissione nazionale) .per "fare meglio"

Contrattazione decentrata e partecipazione (1): partecipazione via contrattazione ?

❑ Le decisioni dell'impresa si formano spesso ben prima di essere discusse pubblicamente

- **Innovazione tecnologica digitale e AI e riorganizzazione del lavoro**
(con conseguenti **impatti occupazionali**)
- **Acquisizioni, fusioni e delocalizzazioni**
- **Welfare aziendale**, (strategie di integrazione col welfare locale;
- **Adozione di tecnologie digitali che facilitino il controllo sui lavoratori;**
- **Parte variabile del salario**, e in particolare **se e quando erogare** tali premi in relazione all'andamento dell'impresa.
- **Divari remunerativi** all'interno dell'impresa

Contrattazione decentrata e partecipazione (2): partecipazione via contrattazione ?

- Sono tutte decisioni prese in **fase iniziale** e strategica, che poi **precostituiscono** un percorso (“non c’è alternativa”) con gravi effetti sul lavoro,
- Essere informati circa le **decisioni finali** consente bensì ai sindacati di aprire vertenze, ma solo con la prospettiva di “**correre ai ripari**”.
- Ma si può veramente pensare che **l’impresa porti al tavolo della contrattazione** aziendale scelte di natura strategica **in fase precoce** e **prima ancora** di aver formato un orientamento degli organi di governo?
- Non si può pretendere di influire **se non si partecipa agli organi d’indirizzo** in cui si forma **l’orientamento strategico** precoce dell’impresa.

Contrattazione decentrata e partecipazione (3): può la legge delegare agli accordi aziendali la scelta su forme di partecipazione? (modello CISL)

- Ma Le libertà e diritti ,che sono attivati mediante la democratizzazione del governo di impresa **appartengono ai lavoratori** e vengono logicamente **prima** della contrattazione aziendale, che può solo specificarne l'attuazione.
- Hanno a che fare con **l'idea di contratto costituzionale** sull'impresa e danno attuazione **all'art.46 della Costituzione** recante
 - la Repubblica **riconosce *ai lavoratori* il diritto di partecipare alla gestione** secondo *quanto stabilito dalla legge,*
 - e ***non* secondo quanto stabilito dal contratto di lavoro.**

Contrattazione decentrata e partecipazione (2) :

- Non c'è modo di **modificare il funzionamento** degli organi di governo di un'impresa disciplinati dallo statuto e da norme di diritto societario **solo per mezzo di un accordo aziendale**.
- Questo argomento riporta al tema **della complementarità** tra **rimborso dei doveri** degli amministratori ed **empowerment** dei lavoratori.
- In **assenza** di questa riforma i rappresentanti dei lavoratori dovrebbero **attenersi a un interesse sociale** che li pone in conflitto rispetto agli interessi che rappresentano.
- La partecipazione a livello societario sarebbe **subalterna**.

La possibilità di un modello coerente

- La riforma dei **doveri degli amministratori** col riconoscimento delle responsabilità non solo nei confronti dell'interesse patrimoniale degli azionisti **ma verso molteplici stakeholder** – i lavoratori in primo luogo - permetterebbe finalmente di attuare in modo del tutto coerente in Italia il modello di co-determinazione,
- a due livelli.
 - **Livello unità produttive di base** (impianto/stabilimento/) attuato anche in imprese di dimensioni relativamente piccole - cioè i Consigli del lavoro (da noi riformulati come CLC);
 - **livello organi di governo societario**, nella forma dei Consigli di sorveglianza del modello duale, cui si applica la previsione minima del 33% (fino il 50 %) dei membri del Consiglio di sorveglianza eletti dai lavoratori.