



**I nuovi termini del discorso giuridico sulla  
partecipazione dei lavoratori.  
Partecipazione organizzativa e diretta  
*versus* partecipazione indiretta: per una  
dialettica senza contrapposizione**

WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 480/2024

© Anna Alaimo 2024  
Università di Catania  
anna.alaimo@lex.unict.it

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



**I nuovi termini del discorso giuridico sulla  
partecipazione dei lavoratori. Partecipazione  
organizzativa e diretta *versus* partecipazione indiretta:  
per una dialettica senza contrapposizione<sup>α</sup>**

**Anna Alaimo  
Università di Catania**

1. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa fra nuove "fiammate" di interesse e riedizione di progetti di intervento legislativo .....	2
2. I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione. L'emersione della partecipazione organizzativa e diretta .....	6
2.1. (segue)... nella contrattazione collettiva .....	8
2.2. ...(segue) e nella proposta di legge della Cisl .....	10
3. Partecipazione organizzativa e diretta <i>versus</i> partecipazione indiretta: perché una dialettica senza contrapposizione può operare un contrappeso al potere dei dati e al potere della tecnologia ....	13

---

<sup>α</sup> Di prossima pubblicazione in *Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro*, a cura di G. Zilio Grandi, editore Giappichelli

## 1. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa fra nuove "fiammate" di interesse e riedizione di progetti di intervento legislativo

Riprendo alcuni spunti lanciati da Mimmo Carrieri nell'introduzione ("La partecipazione smarrita") alla sessione del Convegno veneziano<sup>1</sup> da cui trae occasione la pubblicazione di questo contributo e nel saggio "Come andare oltre la partecipazione intermittente", pubblicato sul *Giornale di Diritto del lavoro e Relazioni Industriali* nel 2019<sup>2</sup>. In entrambi i contributi Carrieri ci ricorda che sulla questione della partecipazione si accendono "fiammate periodiche" di interesse, il cui innesco è dovuto soprattutto al dibattito scientifico e/o all'iniziativa sindacale, mentre si registrano lunghe stasi e inadempienze del legislatore ordinario, a dispetto di un solido pilastro costituzionale di riferimento (l'art. 46 Cost.)<sup>3</sup>.

Anche nel dibattito gius-lavoristico la questione è riproposta ciclicamente, sia pure con termini e accenti mutevoli nelle varie fasi, ed è periodicamente ripresa dalla progettualità legislativa<sup>4</sup>.

Basti pensare al risveglio d'interesse legato, nello scorso decennio, alla delega concessa al Governo dalla "legge Fornero" (poi rimasta inattuata) per «conferire organicità e sistematicità alle norme in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, nonché di partecipazione»<sup>5</sup> ma anche all'accelerazione della possibilità di regolare per legge la rappresentanza e la rappresentatività sindacale. In quella fase, la spinta progettuale che investiva i principali istituti del diritto sindacale italiano<sup>6</sup> generò diversi tentativi di convogliare la partecipazione sulla strada delle riforme proposte non solo dai disegni di legge presentati in Parlamento nella XVII legislatura<sup>7</sup>, ma anche dalla riflessione accademica. Per lo spazio

---

<sup>1</sup> "Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro. In ricordo di Pino Santoro Passarelli", Università Ca' Foscari - Venezia, Campus Economico San Giobbe, 8 maggio 2023.

<sup>2</sup> CARRIERI, *Come andare oltre la partecipazione intermittente*, *GDLRI*, 2019, 413.

<sup>3</sup> Sull'art. 46, oltre al classico contributo di GHEZZI, *Sub art. 46 Cost.*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di BRANCA, Zanichelli, 1980, 69 v. da ultimi TOSI, *La partecipazione sindacale nella crisi*, *ADL*, 2023, 257 e ZOPPOLI L., *La partecipazione nel pensiero di Giorgio Ghezzi*, in corso di pubblicazione.

<sup>4</sup> In argomento rinvio ad ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, *DLM*, 2014, 295.

<sup>5</sup> L. n. 92/2012, art. 4, co. 62-63.

<sup>6</sup> DE LUCA TAMAJO, *Riforme (im)possibili nel diritto sindacale*, *DLM*, 2011, 1.

<sup>7</sup> Sulle proposte di legge presentate, alla Camera e al Senato, nella XVII legislatura v., per tutti, ZOPPOLI L., *Impresa e relazioni industriali dopo la guerra dei tre anni: verso una nuova legge sindacale?* *DLM*, 2013, 581; MAGNANI, *Le rappresentanze sindacali in azienda tra contrattazione collettiva e giustizia costituzionale. Prime riflessioni a partire da Corte costituzionale n.231/2013*, Working Paper ADAPT, 25 settembre 2013, n. 135 e, se si vuole, ALAIMO, *L'eterno ritorno*, cit.

dedicato al tema della partecipazione, vale la pena di ricordare, fra questi tentativi, la proposta di legge sindacale formulata dal gruppo di giuslavoristi - coordinato da Mario Rusciano e Lorenzo Zoppoli - afferente alla Rivista *Diritti Lavori Mercati*, che dedicava due interi capi alla partecipazione<sup>8</sup>

Ebbene, dopo un periodo di stasi, sembra accendersi, oggi, una nuova fiammata di interesse.

Mentre nel dibattito teorico si torna ad insistere sulla opportunità di un intervento legislativo che valga a superare il carattere episodico ed "intermittente" delle esperienze partecipative<sup>9</sup> - anche al fine di avvicinare l'esperienza italiana, storicamente sprovvista di una sponda politica sull'argomento<sup>10</sup>, alle migliori prassi di altri Paesi (Germania e Svezia, per esempio) -, dalla confederazione sindacale tradizionalmente più sensibile al tema della partecipazione - la Cisl - proviene una nuova proposta di legge di iniziativa popolare intitolata a "*La partecipazione al lavoro. Per una governance d'impresa partecipata dai lavoratori*"<sup>11</sup>.

Accanto a questi spunti - sviluppati e ripresi nella più tradizionale prospettiva di un intervento legislativo di tipo *auxiliary*<sup>12</sup> - vale certamente la pena di ricordare che negli ultimi dieci/quindici anni il rilancio della questione partecipativa si è strettamente intrecciato alle pratiche di innovazione organizzativa indirizzate al miglioramento della produttività e della qualità - le cosiddette *High Performance Work Practices (Hpw)*<sup>13</sup> - e, da ultimo, ai cambiamenti organizzativi che hanno impegnato le imprese durante e dopo la pandemia anche in ragione delle transizioni verde e digitale. La *twin transition* non solo stimola la crescita di nuovi settori e di nuove imprese (emblematici il settore dei servizi digitali e lo sviluppo

---

<sup>8</sup> Il testo di quel progetto - corredato da una *Guida alla lettura della proposta di legge* - si legge in *DLM*, 2014, 155 ss.

<sup>9</sup> Ancora CARRIERI, *Come andare oltre*, cit.; il dibattito sulla necessità o meno di una legge di sostegno alla partecipazione è ripreso, da ultimo, da IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, *DRI*, 2023, 1029.

<sup>10</sup> Sulla permanente assenza di condizioni politiche e culturali che rendano possibile quella convergenza tra azione politico-legislativa e ruolo delle parti sociali necessaria a condurre in porto una legge sulla partecipazione anche in Italia v., oltre a CARRIERI, *Come andare oltre*, cit., ZOPPOLI L., *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, *DRI*, 2023, sp. 959-960.

<sup>11</sup> Proposta di legge di iniziativa popolare depositata in Parlamento il 24 aprile 2023.

<sup>12</sup> Tale è considerata anche la proposta della Cisl: TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, *DRI*, 2023, sp. 899.

<sup>13</sup> PERO, PONZELLINI, *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in CARRIERI, NEROZZI, TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino, 2015, 45; cfr. pure i vari contributi pubblicati sul numero speciale di *Economia&lavoro*, 2015, n. 3; TRONTI, *Introduzione, Economia&lavoro*, 2021, n. 3, 7; EUROFOUND, *Work organisation and innovation*, 2012.

dell'economia delle piattaforme), ma trasforma significativamente settori e imprese tradizionali, stimolando una diretta partecipazione dei lavoratori al cambiamento<sup>14</sup>, come già accadeva nella "fabbrica integrata" degli anni '90<sup>15</sup>.

Si sa - lo insegnano anche le esperienze passate - che la partecipazione viene ciclicamente riproposta per gestire fasi di transizione, uscire da momenti di crisi, rilanciare la crescita e risanare le imprese; tutte situazioni in cui lo «sbocco partecipativo» diventa lo strumento per ri-«dare fiato a relazioni industriali che consentano convergenza di obiettivi tra imprese e lavoratori nel superamento della crisi»<sup>16</sup>. Oggi ciò è segnalato dalla stessa relazione di accompagnamento alla proposta della Cisl nella quale si legge che per affrontare un'epoca a forte contenuto di innovazione, è necessario che «dopo la fascinazione neoliberista e mercatista degli anni passati» si trovi «un nuovo paradigma economico e sociale che rinnovi i modelli e gli orientamenti di conduzione delle imprese e le relazioni di lavoro».

Per tali ragioni l'altra "fiammata" che da qualche tempo investe la questione partecipativa riguarda la cd. partecipazione "organizzativa"<sup>17</sup>, che guarda «più ai processi che agli organi»<sup>18</sup> dell'impresa e diventa, nella sua versione più spinta, partecipazione "diretta"<sup>19</sup>, per esempio, nelle

---

<sup>14</sup> CARUSO, DEL PUNTA, TREU, "Manifesto". *Il diritto del lavoro nella giusta transizione* 2023, sp. § 6.

<sup>15</sup> CERRUTI, *La fabbrica integrata*, Meridiana, 1994, n. 21, 103

<sup>16</sup> NAPOLI, *La discussione parlamentare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: la via del sostegno tributario*, DRI, 2010, 78.

<sup>17</sup> Definita, in una ricerca riguardante la partecipazione nella realtà delle cooperative in Emilia Romagna, come «forma di partecipazione dei lavoratori che si concretizza nel fatto di "aver voce" e quindi di avere spazi propositivi e/o codecisionali sulla organizzazione del lavoro» e perciò caratterizzata da una «crescente corresponsabilizzazione dei lavoratori nell'organizzazione aziendale»: CARRIERI, PERO, RICCIARDI, *Nuove relazioni industriali e partecipazione organizzativa nella cooperazione dell'Emilia Romagna*, dicembre 2017, 5.

<sup>18</sup> CARRIERI, PERO, RICCIARDI, *Nuove relazioni*, cit., 38.

<sup>19</sup> LEONARDI, *La partecipazione diretta al tempo della trasformazione digitale del lavoro. Il caso italiano*, Working Paper FDV n. 1/2022.; PERO, PONZELLINI, *Il nuovo lavoro industriale*, cit.; TREU, *La proposta della Cisl*, cit.. Tra le prassi partecipative che coinvolgono direttamente i lavoratori si annoverano i "gruppi di miglioramento" e la "cassetta delle idee", per la presentazione di proposte e suggerimenti volti a migliorare la competitività dell'azienda in termini di produttività, efficienza, innovazione e qualità del prodotto. Per un tentativo di distinzione fra partecipazione organizzativa e diretta, IMPELLIZZERI, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa"*, cit., 1043). Su queste modalità di partecipazione il dibattito - soprattutto sociologico - è tutt'altro che recente e ha radici nei contributi dei sociologi del lavoro da decenni più vicini al tema: v. per es., AMBROSINI, *La diversificazione delle relazioni di lavoro in azienda: una proposta di analisi*, *Prospettiva sindacale*, 1989, n. 69, 183; *Id.*, *La collaborazione dei lavoratori come risorsa per l'impresa*, *Spazio impresa*, 1993, n. 25, 48; BAGLIONI, *Democrazia impossibile? I modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione tra democrazia ed efficienza*, Il Mulino, 1995, sp. cap. VI; PONZELLINI,

imprese operanti in contesti di manifattura ad alta intensità di investimenti tecnologici, dotate di nuovi modelli organizzativi e gestionali, di "lean production evoluta"<sup>20</sup> e, in generale, di nuovi sistemi di produzione allineati alle esigenze dell'economia digitale<sup>21</sup>.

Questo tipo di partecipazione rinvia all'idea di una sempre maggiore collaborazione *dei lavoratori* all'organizzazione del lavoro e alla gestione del cambiamento organizzativo, soprattutto di tipo tecnologico/digitale. Ed implica anche nuove "dimensioni personali del comportamento lavorativo", che gli studi manageriali descrivono in termini di *job engagement*, proprio per evidenziare il contributo fattivo di chi lavora alla soluzione dei problemi, al miglioramento dei processi, alla gestione del cambiamento organizzativo; nuove modalità di adempimento della prestazione lavorativa, caratterizzate da incrementi significativi dell'*auto-leadership*, dell'auto-attivazione, della motivazione e dell'impegno, che esprimono un modo di lavorare più interessante e meno gerarchico, meno centrato su vincoli di luogo e orario, più gratificante per i margini di autoregolazione, più bisognoso di apporto attivo da parte dei lavoratori<sup>22</sup>.

Anche per tali ragioni il concetto di partecipazione "diretta" è associato a quello di partecipazione *cognitiva dei lavoratori*, che più specificamente evoca il rapporto tra competenze e conoscenze, appartenenti al bagaglio e all'identità professionale dei singoli, e innovazione organizzativa nella comunità di appartenenza<sup>23</sup>.

Come si ricava da un recente Rapporto pubblicato per il *Committee on Employment and Social Affairs* del Parlamento europeo<sup>24</sup>, l'apporto attivo dei lavoratori che partecipano al cambiamento organizzativo spesso va oltre la mera esecuzione della prestazione dovuta, superando l'ordinario canone della diligenza richiesta per l'adempimento; circostanza che, oltre a «valorizzare l'elemento personale connotato ai contratti di lavoro»<sup>25</sup>, ha spinto a teorizzare connessioni giuridicamente rilevanti fra questo tipo di partecipazione e il contratto di lavoro, la cui fisionomia andrebbe

---

*Contrattazione e partecipazione nelle relazioni industriali a livello di impresa, Prospettiva sindacale*, 1987, nn. 64 e 65.

<sup>20</sup> CAMPAGNA, PERO, PONZELLINI, *Le leve dell'innovazione*, Guerini Next, 2017; CARRIERI, PERO, RICCIARDI, *Nuove relazioni*, cit., 59.

<sup>21</sup> TREU, *La proposta della Cisl*, cit.

<sup>22</sup> CARRIERI, *La partecipazione smarrita*, cit.

<sup>23</sup> TRONTI, *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, *Economia&lavoro*, 2015, fasc. 3, 7.

<sup>24</sup> BEDNORZ, SADAUSKAITÉ et al., *Unionisation and the twin transition. Good practices in collective action and employee involvement*, Publication for the Committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2022.

<sup>25</sup> ZOPPOLI L., *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit., 972.

rivisitata alla luce di una rinnovata concezione comunitaria dell'impresa ("partecipata")<sup>26</sup>.

Infine, la partecipazione "diretta" o "organizzativa" è un elemento chiave della *qualità del lavoro*<sup>27</sup>: le aziende che incoraggiano "l'intero sé" degli individui, impegnandoli nella creazione di un ambiente di lavoro positivo e motivante, influenzano in maniera virtuosa le condizioni lavorative, il benessere e il rapporto con l'esperienza esistenziale del lavoro<sup>28</sup>, come attestano gli studi organizzativi e diversi Rapporti pubblicati, negli ultimi anni, per conto di istituzioni e/o da istituti di ricerca europei<sup>29</sup>.

## **2. I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione. L'emersione della partecipazione organizzativa e diretta**

A partire da questi spunti, è possibile formulare due domande: 1) sono visibili oggi nuovi termini e accenti anche nel discorso *giuridico* sulla partecipazione? 2) ed è ancora immaginabile un ruolo partecipativo *del sindacato e/o della rappresentanza* collettiva dei lavoratori?

Rispondere alla prima domanda richiede di riprendere il filo dipanato nel paragrafo precedente attorno al dato della crescente diffusione della partecipazione organizzativa e diretta, che, sino a ieri, è rimasta confinata al piano "metagiuridico" e della prassi contrattuale e ha per lo più formato oggetto, come si è visto, di studi sociologici, organizzativi e manageriali<sup>30</sup>.

Questa assenza, sul piano del diritto positivo, dei progetti legislativi, ma anche della riflessione giuridica in ambito gius-lavoristico<sup>31</sup>, è largamente dipesa dalla circostanza che la disciplina italiana della partecipazione è stata per lungo tempo "a trazione europea"<sup>32</sup>, come

---

<sup>26</sup> CARUSO, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione "moderna" (pepite di riformismo del secolo breve osservate con le lenti di oggi)*, LD, 2023, 713; *Id.*, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, Relazione al terzo convegno annuale di LLC, *La regolazione del lavoro oltre il Diritto del lavoro*, Genova, 1-2 dicembre 2023 (in corso di pubblicazione).

<sup>27</sup> KIRCHNER, HAUFF, *How national employment systems relate to employee involvement: a decomposition analysis of Germany, the UK and Sweden*, *Socio-Economic Review*, 2019, Vol. 17, No. 3, 627.

<sup>28</sup> RUSCONI, *Come creare un ambiente di lavoro felice e produttivo*, *Il sole24ore*, 8 gennaio 2024.

<sup>29</sup> EUROFOUND, *How does employee involvement in decision-making benefit organisations?*, 2020; EUROFOUND, *European Company Survey 2019. Workplace practices unlocking employee potential*, 2019; cfr. anche BEDNORZ, SADAUSKAITĖ et al., *Unionisation and the twin transition*, cit.

<sup>30</sup> Oltre a CARRIERI, PERO, RICCIARDI, *Nuove relazioni*, cit., v. BARTEZZAGHI *Partecipazione, organizzazione e tecnologia*, *Economia&lavoro*, 2021, fasc. 3, 15.

<sup>31</sup> Per un primo contributo v. IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa"*, cit.

<sup>32</sup> ZOPPOLI L., *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit.



mostrano i sei decreti di trasposizione delle direttive sull'*employee's involvement*<sup>33</sup> adottati nel decennio 2002-2012 ma anche il più recente decreto di trasposizione della Direttiva UE sulle trasformazioni, fusioni e scissioni transfrontaliere (d. lgs. n. 19/2023 e Direttiva UE 2019/2121), in cui persiste il rinvio alle nozioni e alle fonti euro-unitarie sul coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori (dalla Direttiva quadro 2002/14/CE alle Direttive 2001/86/CE e 2009/38/CE sul coinvolgimento dei lavoratori nella Società europea e sui Comitati Aziendali Europei)<sup>34</sup>.

È insomma certo che il diritto dell'Unione europea non ha mai fatto riferimento a questo tipo di partecipazione né nelle direttive sull'*employee's involvement*, adottate a partire dal primo intervento sui Comitati Aziendali Europei del 1994, né nell'enunciazione dei diritti e principi della Carta dei diritti fondamentali dell'Ue o nel Pilastro europeo dei diritti sociali (art. 27 CDFUE e principio 8 della Racc. Ue 2017/761 del 26 aprile 2017).

Nelle fonti euro-unitarie il "coinvolgimento" è unicamente inteso come «meccanismo, ivi comprese l'informazione, consultazione e partecipazione, mediante il quale i *rappresentanti* dei lavoratori possono esercitare un'*influenza* sulle decisioni che devono essere adottate»<sup>35</sup> e allude, dunque, a tutti i congegni utili a coinvolgere solo i rappresentanti dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa. L'*employee's involvement* di matrice europea è insomma esclusivamente riferito alla partecipazione *indiretta*<sup>36</sup>. Lo conferma anche la recente Risoluzione del Parlamento europeo sulla democrazia sul luogo di lavoro<sup>37</sup>, interamente incentrata sul

---

<sup>33</sup> Sulle quali CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e pensiero, 2012; *Id.*, *Le esperienze partecipative in altri Paesi europei*, in ZOLI (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, 2015, 53; BIASI, *Il nodo della Partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2013, e, se si vuole, ALAIMO, *Il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa: informazione, consultazione e partecipazione*, in *Trattato di Diritto privato dell'Unione Europea*, diretto da AJANI E BENACCHIO, vol. V, *Il lavoro subordinato* (a cura di S. SCIARRA, B. CARUSO), Giappichelli, 2009, 641.

<sup>34</sup> FERRARI, *Operazioni straordinarie cross-border e tutela collettiva dei lavoratori*, Giappichelli, 2023.

<sup>35</sup> C.vi nostri. La definizione è fornita, per la prima volta, dalla Dir. 2001/86/CE (art. 2, lett. h).

<sup>36</sup> Una riproposizione della distinzione fra "*direct*" *employee involvement and participation* (EIP) e "*indirect*" EIP, in MARKEY, TOWNSEND, *Contemporary trends in employee involvement and participation*, *Journal of Industrial Relations*, 2013, 475.

<sup>37</sup> *Risoluzione del Parlamento europeo del 16 dicembre 2021 sulla democrazia sul luogo di lavoro: quadro europeo per i diritti di partecipazione dei lavoratori e revisione della direttiva sui comitati aziendali europei*. Nonostante il richiamo al Rapporto EUROFOUND, *European Company Survey 2019*, cit., che sottolinea ampiamente la diffusione della partecipazione diretta nelle imprese dell'Ue, gli inviti rivolti alla Commissione e al Consiglio restano

ruolo dei rappresentanti dei lavoratori (compresi quelli sindacali) nei processi di democratizzazione dell'impresa.

Tutto ciò ha influenzato il discorso giuridico e legislativo interno e lo ha comunitarizzato negli stessi termini; l'ordinamento europeo ha infatti travasato nell'ordinamento nazionale le forme di partecipazione *indiretta*, basate sull'informazione, la consultazione o la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori agli organi societari.

Ebbene, nel più recente rilancio della questione partecipativa, le forme di partecipazione organizzativa cominciano a spostarsi dall'ambito meta-giuridico a quello *lato sensu* normativo: legislativo e, ancora più decisamente che in passato, contrattuale-collettivo.

Diversi segnali di questo spostamento sono visibili nella contrattazione collettiva ma anche nella progettualità legislativa.

### **2.1. (segue)... nella contrattazione collettiva**

Riguardo alla prima, si può intanto ricordare che la partecipazione organizzativa e diretta, ha cominciato ad intersecare la contrattazione collettiva aziendale dei premi di risultato e le misure di esonero fiscale e contributivo, consolidate, dopo le prime previsioni della fine degli anni '90 del secolo scorso, dalla legge di stabilità per il 2016<sup>38</sup>. A quella fase appartengono gli "schemi organizzativi di innovazione partecipata (SOP)" e i "programmi di gestione partecipata (PGP)" che una circolare dell'Agenzia delle entrate<sup>39</sup>, diventata in quegli anni inusualmente famosa, aveva tipizzato, forse con un eccesso di burocratizzazione di prassi partecipative più adatte a rimanere flessibili e modulate sulle varie realtà produttive e organizzative.

Al di là di quelle previsioni e di quelle esperienze di contrattazione, un forte segnale di attenzione è stato fornito dal 'Patto per la fabbrica' del 2018, che nell'auspicare un sistema di relazioni industriali più efficace, innovativo e partecipativo, ha ribadito non solo l'utilità di collegare innovazioni, produttività del lavoro e retribuzioni, ma anche l'opportunità di agevolare quei «processi di cambiamento culturale capaci di accrescere nelle imprese le forme e gli strumenti della partecipazione organizzativa». Su tali obiettivi il consenso sindacale è stato unanime poiché nel "Patto" è stata coinvolta anche la Cgil, a differenza di quanto era avvenuto in occasione di altri documenti programmatici che avevano affrontato il tema della partecipazione nel periodo di rottura dell'unità sindacale e degli

---

concentrati sulla partecipazione *indiretta* e, specificamente, sui diritti di informazione e di consultazione e sulla partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori agli organi societari.

<sup>38</sup> L. n. 208/2015. Sul punto rinvio ad ALAIMO, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori*, in ZOLI (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione*, cit., 73.

<sup>39</sup> Circ. n. 5/E del 29 marzo 2018.

“accordi separati” (dall’«*Avviso comune in materia di partecipazione*» del 9 dicembre 2009 al cd. “documento sulla produttività” del 21 novembre 2012<sup>40</sup>). Si registra, pertanto, una convergenza di posizioni delle confederazioni sindacali, che riguarda l’importanza e la “sindacalizzazione” della partecipazione organizzativa.

Benché il legame fra le previsioni del “Patto” e i successivi sviluppi della contrattazione collettiva (nazionale e aziendale) sia smentito da analisi recenti dei contratti che hanno affrontato il tema della partecipazione organizzativa nei settori della metalmeccanica e della chimica<sup>41</sup>, ciò non ha impedito che proprio da questi due settori emergessero segnali significativi di attenzione verso questo tipo di partecipazione.

Innanzitutto dai contratti nazionali. Basti pensare che la I sezione del CCNL dei metalmeccanici del 2021<sup>42</sup> (in generale dedicata al “Sistema di relazioni sindacali”) non solo rilancia la “partecipazione strategica” nelle grandi aziende (attraverso la previsione di un comitato consultivo di partecipazione: art. 3) e conferma i più tradizionali diritti di informazione e di consultazione (sulla falsariga del d. lgs. n. 25/2007 e della disciplina dell’informazione e consultazione dei Comitati Aziendali Europei nelle imprese di dimensione comunitaria: artt. 9 e 11), ma prevede - all’ art. 10 - iniziative sperimentali da definire in sede aziendale, riguardanti l’ «operare in team, nei gruppi di lavoro e dare un contributo per realizzare insieme, come squadra, quel “valore aggiunto” che il singolo da solo non sarebbe in grado di apportare». La norma contrattuale precisa che «tutti gli aspetti della vita aziendale (...) possono costituire oggetto della sperimentazione partecipativa» e raccomanda l’opportunità che quest’ultima sia presa in considerazione attraverso piani o progetti aziendali - come quelli rivolti ad aspetti quali l’innovazione, il miglioramento continuo ma anche per la miglior gestione e superamento di situazioni critiche - che meglio si prestano al coinvolgimento e alla partecipazione diretta dei lavoratori<sup>43</sup>.

Come si vede, la previsione di queste iniziative valorizza la partecipazione organizzativa, portandola nel cono d’ombra dell’azione

---

<sup>40</sup> *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*, 21 novembre 2012, che riguardava “*La partecipazione dei lavoratori nell’impresa*” al punto 4.

<sup>41</sup> Come riferito da IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta “partecipazione organizzativa”*, cit., 1039, soltanto un accordo tra quelli esaminati menziona espressamente il Patto della Fabbrica e soltanto uno su dieci richiama il contratto collettivo nazionale in una logica di coordinamento o integrazione fra livelli contrattuali.

<sup>42</sup> CCNL del 5 febbraio 2021 per i lavoratori addetti all’industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti.

<sup>43</sup> In argomento FAIOLI, *Istituzioni paritetiche e procedimenti partecipativi nella contrattazione collettiva dei meccanici*, in TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, 2022, 111.

sindacale e della contrattazione aziendale, alla quale è infatti devoluta dal CCNL dei metalmeccanici la sottoscrizione, su base volontaria, di "Protocolli sulla partecipazione".

Anche dalla contrattazione aziendale svolta indipendentemente dalle sollecitazioni dei livelli contrattuali superiori – in particolare da quella dei settori metalmeccanico e chimico-farmaceutico, analizzata relativamente al quinquennio 2018-2022 - emergono segnali importanti, con percentuali numeriche significative di accordi che affrontano il tema della partecipazione organizzativa<sup>44</sup>. Quest'ultima solo in rari casi assume la forma della partecipazione diretta ed è per lo più basata sulla istituzione di Commissioni - tematiche o paritetiche - secondo un modello e una strumentazione suggeriti – come si vedrà - anche dalla proposta della Cisl e nel solco di esperienze contrattuali rodiate<sup>45</sup>.

Quel che è certo è che tutte queste tendenze della contrattazione rendono meno attuale l'idea che non appartenga al DNA dei sindacati italiani la disponibilità ad un coinvolgimento istituzionale nella progettazione e nella gestione delle nuove forme dell'organizzazione del lavoro <sup>46</sup> e più verosimile lo scenario in cui la partecipazione organizzativa si inserisca, senza rischi di contrapposizione, nei contesti di cultura e pratica delle relazioni industriali che, come il nostro, sono a prevalente connotazione sindacale.

## **2.2. ...(segue) e nella proposta di legge della Cisl**

Un secondo segnale sintomatico del rinnovamento del discorso giuridico sulla partecipazione è visibile nella recente proposta di legge della Cisl.

---

<sup>44</sup> Sempre IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa"*, cit. In generale, al di là dei due settori richiamati nel testo, la presenza di piani di partecipazione rimane significativa negli accordi aziendali depositati nell'ultimo anno presso il Ministero del Lavoro (cfr. POGLIOTTI, TUCCI, *Contratti di produttività, in un anno crescita superiore al 30%*, *Il Sole24ore*, 20 gennaio 2024).

<sup>45</sup> Su alcune più recenti e note esperienze di partecipazione organizzativa introdotte dalla contrattazione integrativa e fondate sull'istituzione di commissioni paritetiche (nelle imprese Lamborghini e Ducati, per es.) e, seppure in una minoranza di casi, su diverse sperimentazioni (dagli osservatori tecnici per l'innovazione organizzativa ai tavoli di lavoro congiunti direzione aziendale/RSU) v. il recente contributo di PURIFICATO, *Governare l'innovazione tecnologica: il rilancio del metodo partecipativo in rapporto sinergico con la contrattazione*, in GARGIULO, SARACINI (a cura di), *Parti sociali e innovazione tecnologica, Quaderno della Rivista DLM*, 2023, n. 15, 121.

<sup>46</sup> PONZELLINI, DELLA ROCCA, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, *Economia&lavoro*, 2021, fasc. 3, 55.

Non è questa la sede per analizzare interamente i contenuti di quel progetto<sup>47</sup>, ma è innegabile che, al di là dei gusti e delle opzioni regolative (apparse, per esempio, ampiamente sbilanciate a favore della contrattazione collettiva<sup>48</sup>) – la proposta è apprezzabile per sistematicità, completezza e solidità<sup>49</sup>.

Innanzitutto, perché impiega una coraggiosa tassonomia<sup>50</sup>, distinguendo e definendo quattro forme di partecipazione: (1) gestionale e cioè alle scelte strategiche dell'impresa, (2) economico-finanziaria e cioè ai profitti e ai risultati di impresa, anche tramite forme di partecipazione al capitale, tra cui l'azionariato (3) organizzativa, alludendo al complesso delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa e (4) infine consultiva, basata, cioè, sull'espressione di pareri e proposte nel merito delle decisioni dell'impresa<sup>51</sup>.

Il progetto presenta, inoltre, tratti innovativi in materia sia di partecipazione economico-finanziaria (apprezzabili, soprattutto, per la previsione di strumenti di gestione ed esercizio collettivo del diritto di voto<sup>52</sup>) -, sia e per quel che qui più interessa, di partecipazione organizzativa, apprestando, in questa materia, una strumentazione che si sovrappone, come si vedrà, alle prassi e alle sperimentazioni contrattuali (v. *retro*, § 2.1).

Come avviene per gli altri tipi di partecipazione, la proposta dedica un intero Titolo (il IV) alla "partecipazione organizzativa dei lavoratori".

In linea con la centralità di ruolo attribuita alla contrattazione collettiva, è demandata ai contratti nazionali, territoriali o aziendali (stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e ai contratti aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla RSU ai sensi dell'art. 51 del d. lgs. 81/2015) l'istituzione di *commissioni paritetiche* per la definizione di "piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e della organizzazione del lavoro" (art. 10, co. 1); la previsione di eventuali premi aziendali «ai dipendenti che hanno

---

<sup>47</sup> Fra i primi commenti, oltre a ZOPPOLI L., *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit. e TREU, *La proposta della Cisl*, cit.; ALES, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*; CORTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato*, entrambi nello stesso fascicolo di *DRI*, 2023, n. 4.

<sup>48</sup> ALES, *La proposta di legge Cisl*, cit., sp. 917 ss.

<sup>49</sup> Così anche Zoppoli L., *La partecipazione sindacale*, cit., 963

<sup>50</sup> ALES, *La proposta di legge Cisl*, cit., 916.

<sup>51</sup> Le definizioni dei quattro tipi di partecipazione sono contenute nell'art. 2.

<sup>52</sup> Per un'anticipazione di questi temi si consenta il rinvio ad ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Giuffrè, 1998, cap. V.

*contribuito, collettivamente o individualmente al miglioramento e alla innovazione di prodotti, servizi e processi organizzativi* (art. 10, co. 3) e l'eventuale previsione anche di soggetti "referenti" per l'attuazione di tali piani, che le aziende dovrebbero inserire nei propri organigrammi (e che la proposta prevede di poter istituire anche per altri aspetti della vita aziendale, per es., la formazione, l'inclusione delle persone con disabilità, la qualità dei luoghi di lavoro: art. 11).

Nel tentativo di far confluire la partecipazione organizzativa all'interno dei compiti e delle funzioni delle Commissioni paritetiche, la proposta - al pari delle esperienze contrattuali prima richiamate - prospetta una riedizione del metodo partecipativo diffusosi, proprio attraverso la contrattazione integrativa e l'istituzione di strutture miste, già negli anni '80 e '90 del secolo scorso in relazione ai piani di "Qualità Totale" e ai sistemi di retribuzione variabile incentivante. Si pensi alle diverse commissioni paritetiche istituite in quella fase dalla contrattazione in relazione ai temi dell'organizzazione del lavoro e della retribuzione variabile: al "premio idea" e alla "commissione di partecipazione" istituiti in Fiat all'inizio degli anni '90 o alle commissioni tecniche paritetiche di stabilimento costituite in Zanussi<sup>53</sup>. Anche in quel periodo, si tentò di implementare e far funzionare la partecipazione organizzativa attribuendo un ruolo di primo piano alla contrattazione, al sindacato e alle commissioni; il legame di queste ultime con il sindacato era legato non solo alla loro derivazione contrattuale ma anche al potere sindacale di designarne i componenti in rappresentanza dei lavoratori.

Per tornare, dunque, alla proposta della Cisl, non sembra che l'aggiornamento del lessico e del discorso - che certamente conferiscono pregio al progetto, aprendo un varco verso il futuro - si traducano, per quanto riguarda la partecipazione organizzativa, in soluzioni granché innovative, in discontinuità con le precedenti esperienze, poiché vengono riproposti strumenti partecipativi già sperimentati - peraltro non sempre con successo - in passato.

---

<sup>53</sup> In argomento rinvio ad ALAIMO, *Qualità totale, tecniche di retribuzione e sistemi di partecipazione sindacale. L'esperienza delle commissioni tecniche miste*, DRI, 1994, 59.

### **3. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione indiretta: perché una dialettica senza contrapposizione può operare un contrappeso al potere dei dati e al potere della tecnologia**

L'ultima considerazione si lega alla seconda questione: il ruolo partecipativo del *sindacato* o delle forme di *rappresentanza collettiva* dei lavoratori nel cambiamento organizzativo legato alla digitalizzazione<sup>54</sup>.

Si è detto che la "fiammata" che oggi investe la questione partecipativa riguarda ampiamente la partecipazione organizzativa; al riguardo, se da una parte e più cautamente ci si è chiesto chi siano i protagonisti di questa nuova fase - i lavoratori, i loro rappresentanti o una combinazione dei due<sup>55</sup> - dall'altra si è evidenziata una quasi ineluttabile relativizzazione della partecipazione istituzionale del sindacato e dei rappresentanti dei lavoratori, accompagnata da una crescente ri-focalizzazione delle imprese sul lavoro e *sui lavoratori* con conseguente centralità della partecipazione organizzativa nella sua versione più spinta, che è quella della partecipazione diretta.

Ebbene, a me sembra che, nonostante questi condivisibili rilievi, esistano buone ragioni per non mettere definitivamente in soffitta il modello partecipativo basato sulla rappresentanza.

La prima è apparsa già evidente dalla ricostruzione compiuta nei precedenti paragrafi (2.1. e 2.2.) nei quali si è illustrato il tentativo sindacale di portare sotto l'egida della regolazione consensuale di natura collettiva il cambiamento organizzativo in generale, nonostante i limiti delle strumentazioni proposte, non sempre nuove e per lo più basate su ricette dal sapore novecentesco.

Una seconda ragione riguarda le frontiere della partecipazione «alla vigilia di un nuovo futuro», evocato dalla "civiltà digitale"<sup>56</sup> e dal suo ingresso nelle imprese che utilizzano tecnologie ed applicazioni digitali, non tanto per sfruttarne il potenziale di ammodernamento dei processi produttivi (di cui anche i lavoratori possono avvantaggiarsi), quanto per accrescere i poteri datoriali (di direzione, controllo, disciplina), generando nuovi rischi di violazione dei diritti fondamentali dei lavoratori (specialmente, libertà, riservatezza, dignità, non discriminazione, salute e sicurezza)<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> Su digitalizzazione e strategia del sindacato in Italia LEONARDI, *La partecipazione diretta*, cit.

<sup>55</sup> Ancora CARRIERI, *La partecipazione smarrita*, cit.

<sup>56</sup> Sempre ZOPPOLI L., *La partecipazione sindacale*, cit., 961.

<sup>57</sup> TULLINI, *La salvaguardia dei diritti fondamentali della persona che lavora nella gig-economy, Federalismi*, 2020, 1. Sulla distinzione ZAPPALÀ, *Informatizzazione dei processi decisionali e*

Sembra innegabile che il consolidamento di un contro-potere collettivo che resista alla fascinazione della (sola) partecipazione diretta e/o cognitiva come unico pilastro su cui edificare modelli virtuosi di "impresa partecipata"<sup>58</sup>, rimanga decisivo quando l'uso della tecnologia non risponde a progetti di innovazione virtuosa dei processi produttivi e dell'organizzazione del lavoro – come accade nelle manifatture "intelligenti" e "integrate" – ma si esprime nelle forme pervasive e insidiose dell'Intelligenza artificiale (I.A.), degli algoritmi e dei «sistemi decisionali e di monitoraggio automatizzati», che per lo più rimangono incomprensibili per i singoli lavoratori, anche quando sono in campo le migliori forme di partecipazione diretta e/o cognitiva<sup>59</sup>. Qui è proprio la partecipazione basata sulla rappresentanza a poter meglio funzionare, come utile contrappeso – o, per riprendere un termine dal sapore un po' antico – come contropotere<sup>60</sup> efficace per contrastare il potere dei dati e il potere della tecnologia e il modo in cui questi ultimi modificano i poteri datoriali<sup>61</sup>.

Non è un caso che queste nuove frontiere siano state tempestivamente intercettate dal sindacato europeo, sin dall'Accordo Quadro sulla Digitalizzazione (AQD) del 2020 che contiene numerosi riferimenti alla partecipazione *sindacale* nella gestione delle «sfide della digitalizzazione nel mondo del lavoro», ad un «approccio di partenariato tra datori di lavoro, lavoratori e *loro rappresentanti*», all'obiettivo di realizzare una "transizione consensuale" affidata ad un "impegno condiviso" e ad un "processo concordato e gestito congiuntamente". E non è neppure un caso che l'ultimo *Action Program* (2019-2023) dell'ETUC segnali l'importanza della partecipazione collettiva relativamente all'uso dei sistemi di I.A., rimarcando che «*collective bargaining, participation and co-determination are decisive issues, not least because of the acceptance of AI in operational use*». E, ancora, che sulla stessa lunghezza d'onda la confederazione, già alla fine del 2022, abbia segnalato l'opportunità che, indipendentemente dal progetto di Direttiva sul miglioramento delle condizioni di lavoro nelle piattaforme (e dalle relative norme sulla gestione algoritmica del lavoro: Titolo III)<sup>62</sup> - venga adottata una specifica Direttiva riguardante il

---

*diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 446/2021.

<sup>58</sup> Sul tema v., da ultimo, CARUSO, *Impresa partecipata*, cit.

<sup>59</sup> Sull'amplificazione dei rischi di disintermediazione sindacale legati al ricorso esasperato alla partecipazione diretta in certe realtà e per analoghe conclusioni v. CALVELLINI, *Nuove tecnologie e partecipazione diretta dei lavoratori: problemi e prospettive*, in GARGIULO, SARACINI (a cura di), *Parti sociali*, cit., 17.

<sup>60</sup> PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione*, Giuffrè, 1985.

<sup>61</sup> NOVELLA, *Poteri del datore di lavoro nell'impresa digitale: fenomenologia e limiti*, LD, 2021, 451.

<sup>62</sup> COM (2021)762 final del 9 dicembre 2021.



*management* algoritmico per rafforzare i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nonché i diritti di contrattazione sindacali<sup>63</sup>.

Segnali meno decisi provengono dalla legislazione europea *in fieri* - il progetto di Regolamento sull'I.A. -, dal momento che nel testo approvato dal Parlamento nel giugno del 2023 era stata introdotta una norma<sup>64</sup> sull'obbligo di consultare i rappresentanti dei lavoratori nel caso di messa in servizio o utilizzo di sistemi di I.A. nei luoghi di lavoro. La disposizione prevedeva che la consultazione venisse effettuata «*allo scopo di trovare un accordo*» e intendeva così imporre al datore di lavoro non solo di informare i lavoratori e di consultarne i rappresentanti, ma di *consultare per negoziare*. Un chiaro segnale di spinta verso la negoziazione/concertazione dell'uso dei sistemi di IA, modalità partecipativa tipica del modello tedesco, in cui i flussi informativi sono finalizzati a gestire congiuntamente l'introduzione e l'uso dei sistemi di I.A.<sup>65</sup>.

La più recente versione del Regolamento - adottata all'esito dei negoziati interistituzionali e diffusa dalla Presidenza del Consiglio il 26 gennaio 2024<sup>66</sup> - ritira, però, quella spinta. Prevede, infatti, che gli utilizzatori-datori di lavoro si limitino ad informare i rappresentanti dei lavoratori («*deployers who are employers shall inform workers representatives*»)<sup>67</sup>, ridimensionando drasticamente la modalità partecipative proposte dalle linee di emendamento parlamentari e rinunciando ad un'armonizzazione verso l'alto degli *standard* partecipativi.

Analoghi ritardi e mancanze si segnalano da parte del legislatore italiano, i cui passi sono ancora molto timidi nel riconoscimento di ruolo alle rappresentanze sindacali e/o dei lavoratori rispetto alla introduzione e alla gestione dei cambiamenti organizzativi legati alla digitalizzazione.

Basti pensare che l'art. 1-*bis* del d. lgs. 152/1997 ha previsto semplici obblighi *informativi* a carico del datore di lavoro che utilizzi sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati<sup>68</sup>, peraltro limitati ai soli *Fully*

---

<sup>63</sup> ETUC Resolution calling for an EU Directive on Algorithmic Systems at Work Adopted at the ETUC Executive Committee of 6 December 2022. Nella medesima prospettiva ROTA, *Sull'Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, LLI, 2020; Armaroli, Dagnino, 2020.

<sup>64</sup> Il par. 5-*bis* dell'art. 29.

<sup>65</sup> CORTI, *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, *Federalismi*, 2022, n. 17, p. 113.

<sup>66</sup> Brussels, 26 January 2024 (Interinstitutional File 2021/0106 COD).

<sup>67</sup> Nuovo art. 29 (5) second subparagraph, point (a).

<sup>68</sup> In argomento v., *ex plurimis*, CARINCI M.T., GIUDICI, PERRI, *Obblighi di informazione e sistemi decisionali e di monitoraggio automatizzati (art. 1-bis "Decreto Trasparenza"): quali forme di controllo per i poteri datoriali algoritmici?*, *Labor*, 2023; PERUZZI, *Intelligenza artificiale e*

*Automated Decision Making* dopo l'introduzione dell'avverbio *integralmente* nel testo dell'articolo<sup>69</sup>. Una disposizione complessivamente deludente<sup>70</sup>, dato che la rappresentanza sindacale rimane semplice spettatrice "informata" dell'utilizzo dei sistemi decisionali e di monitoraggio automatizzati, senza obblighi di confronto e/o di trattativa che potrebbero, invece, bilanciare più efficacemente il potere dei dati e il potere della tecnologia<sup>71</sup>.

Ciò resta vero, nonostante il grado di effettività conquistato da questa disciplina nelle prime vertenze giudiziarie: si pensi all'esito del giudizio instaurato dinanzi al Tribunale di Palermo per antisindacalità della condotta «silente ed omissiva» della Foodinho s.r.l., valutata come rifiuto di fornire le informazioni dovute e, pertanto, dichiarata illegittima e – passaggio altrettanto importante di quella decisione – all'interpretazione restrittiva fornita dalla giudice dell'eccezione all'obbligo di informativa legata all'uso dell'avverbio "integralmente"<sup>72</sup>.

Va aggiunto che la stessa proposta della Cisl rivela una certa miopia su questi temi, data l'assenza di espliciti riferimenti ai nuovi rischi e alla opportunità che proprio la partecipazione mediata dalla rappresentanza possa operarne un contrappeso. Per questi aspetti la confederazione nazionale mostra scarsa interazione e poco dialogo anche con il sindacato europeo, da cui provengono, come si è visto, diverse sollecitazioni ad incrementare il coinvolgimento della rappresentanza nell'introduzione e nella gestione del cambiamento organizzativo legato alla digitalizzazione<sup>73</sup>.

Qualche segnale si coglie, invece, nei contratti collettivi: già nel CCNL Telecomunicazioni rinnovato nel 2020 (art. 57) le parti hanno concordato, per esempio, la definizione di Linee Guida per la stipula di accordi di livello aziendale che riguardino l'uso di sistemi di I.A.

---

*diritto. Uno studio su poteri datoriali e tecniche di tutela*, Giappichelli, 2023. Cfr. inoltre la Circolare Min. Lav. n. 19 del 20 settembre 2022.

<sup>69</sup> Per effetto del cd. "decreto lavoro" (d. l. n. 48/2023 convertito dalla l. n. 85/2023).

<sup>70</sup> CORTI, *L'intelligenza artificiale nel decreto trasparenza e nella legge tedesca sull'ordinamento aziendale*, Relazione Workshop "Regolazione del lavoro e proposta di regolamento europeo sull'intelligenza artificiale" Roma - Cnel, 7 novembre 2022, nell'ambito dei Labchain Workshops "Intelligenza artificiale e mercati digitali: sfide per il diritto del lavoro", in <http://www.cnel.it/>

<sup>71</sup> Non è facile, d'altra parte, ritenere – come fanno MARAZZA, D'AVERSA, *Dialoghi sulla fattispecie dei "sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati" nel rapporto di lavoro (a partire dal decreto trasparenza)*, *Giust.civ.com*, n.11, 2022 - che tali sistemi coincidano con gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti di controllo per i quali già l'art. 4 della l. n. 300/1970 prevede il necessario accordo con le rappresentanze aziendali (o l'intervento sussidiario dell'Ispezzato del lavoro).

<sup>72</sup> Trib. Palermo, 20 giugno 2023.

<sup>73</sup> Sempre ZOPPOLI L., *La partecipazione sindacale*, cit., 964 e 971.

Ebbene: una legislazione che sostenga la partecipazione collettiva nelle fasi di introduzione e gestione di sistemi di I.A. e algoritmi in ambito lavorativo, tanto a livello europeo che nazionale, potrebbe irrobustire l'apparato di norme che già regge il modello partecipativo basato sulla rappresentanza<sup>74</sup>, indirizzandolo verso la negoziazione/concertazione di questi sistemi, com'era proposto nella versione dell'*IA Act* approvata dal Parlamento europeo.

Se è vero che in altri contesti europei le esperienze partecipative di maggior successo si sono infatti fondate su una significativa convergenza tra azione politico-legislativa e ruolo delle parti sociali<sup>75</sup>, è innegabile che una riedizione della partecipazione di stampo collettivo sostenuta dal legislatore possa oggi contrastare le più pervasive sfide legate alla digitalizzazione e alla "algocrazia"<sup>76</sup>, fugando il rischio che l'attecchimento della partecipazione diretta e/o cognitiva nei contesti in cui quest'ultima è possibile e virtuosa diventi lo "specchietto per le allodole" dei progetti e delle *policies* sulla partecipazione, la cui funzione dovrebbe essere proprio quella di sostenere le modalità partecipative nei luoghi in cui queste ultime non si auto-generano, secondo virtuosi processi di *bottom-up*, ma continuano a necessitare della mediazione e della rappresentanza collettivo-sindacale.

---

<sup>74</sup>ALAIMO, *Il Regolamento sull'Intelligenza Artificiale: dalla proposta della Commissione al testo approvato dal Parlamento. Ha ancora senso il pensiero pessimistico?*, *Federalismi*, 2023, n. 25, 133, § 5.

<sup>75</sup> Ancora CARRIERI, *Come andare oltre*, cit., 416.

<sup>76</sup> ZAPPALÀ, *Informatizzazione dei processi* cit.