Il senso del lavoro e dell'impresa

Tiziano Treu

Intervento al convegno **"Harmonic innovation: words of hope for a Magnifica Humanitas"**
Catanzaro, 23 settembre 2026

1) Il valore del lavoro e il suo riconoscimento

Il valore del lavoro per la vita personale e per la società è riconosciuto nella Costituzione italiana come nelle Carte dei diritti europee e internazionali.
A questa visione si è ispirata la legislazione italiana e di altri ordinamenti moderni per sancire un corpo di diritti e tutele volto a garantire la dignità del lavoro nelle diverse realtà della economia e della società.
La storia di oltre un secolo testimonia i progressi ottenuti con l'impegno delle istituzioni e delle parti sociali per estendere il riconoscimento di questi diritti a tutte le persone che lavorano, ma mostra po' insieme le difficoltà a garantirne la effettiva applicazione, specie per i gruppi e nelle aree più deboli della società.
Abbiamo riscontrato non solo questi progressi ma anche i loro limiti, su vari fronti. anzitutto nella diffusione di questi diritti che sono ancora negati a parti consistenti della popolazione, in molti paesi del mondo e anche per molti gruppi di persone nelle aree della economia avanzata (come testimoniano le rilevazioni dell' OCSE).
Inoltre abbiamo visto,con qualche ritardo, che il riconoscimento del valore del lavoro, e della sua dignità richiede non solo la effettività dei diritti fondamentali e la protezione dai rischi per i lavoratori, ma anche l'impegno delle istituzioni e delle parti sociali per promuovere le capacità delle persone, di sviluppare la propria personalità anche nel lavoro.
È' questo impegno che il titolo del convegno ci invita ad approfondire; perché implica un nuovo modo di considerare la questione lavoro, che sappia rispondere alle esigenze non solo di protezione e di difesa collettive, ma anche nella valorizzazione delle capacità individuali delle persone.
Si tratta di un cambiamento che riguarda l'intero modo di considerare la realtà del lavoro, che è stata investita dai processi di individualizzazione dei rapporti sociali ed economici indotti dalla economia globalizzata ora enfatizzati dalla digitalizzazione.
Adeguarsi a queste esigenze di individualizzazione/differenziazione richiede un cambio strutturale per politiche e per le regole del lavoro, che sono state costruite sul lavoro standardizzato del fordismo e quindi ne hanno introiettato contenuti analogamente standardizzati.

2) Il lavoro di oggi :nuove realtà e nuove aspettative

Questa nuova realtà rappresenta una sfida diretta a tutti gli attori del sistema, istituzioni, parti sociali e singole persone: una sfida cui non è possibile sottrarsi, perché è di portata "esistenziale" ed è espressa con particolare forza dalle giovani generazioni.

Le sue manifestazioni si colgono in molti aspetti dei comportamenti e degli stili di vita; e sono evidenti negli atteggiamenti verso il lavoro, come si vede dall'emergere di fenomeni inediti quali la frequenza delle dimissioni, o il *quiet quitting* e dalla crescente difficoltà per le imprese di contrastare il *mismatch* occupazionale [1].

Questi fenomeni sono la manifestazione specifica di un orientamento più di fondo, in quanto segnalano la diffusione fra le persone di aspettative diverse e più esigenti del passato nei confronti del lavoro . Tali aspettative riguardano non solo la retribuzione ma la qualità del lavoro, il bisogno di maggiore autonomia individuale circa le condizioni della prestazione e dell' ambiente di lavoro, le opportunità di crescita personale, fino alle richieste di cura della salute fisica e mentale, di contrastare lo stress e il *burnout* da lavoro [2].

Queste nuove esigenze delle persone segnalano la inadeguatezza delle risposte che vengono offerte dalle varie istanze della società e della politica, e fra queste anche dalle soluzioni presentate dagli strumenti giuridici esistenti.

Ho sperimentato personalmente la delusione o l'indifferenza dei giovani rispetto a regole e strumenti giuridici che sembrano non riguardarli. Ciò vale *in primis* quando essi riscontrano che le regole mancano di incidenza effettiva, specie nelle realtà dei lavori nuovi, come quelli attuali e delle persone più deboli.

Più in generale la delusione è evidente quando il nostro diritto non affronta i bisogni e rischi emergenti dalla nuova economia. Penso ai nuovi rischi per la salute di tipo psicosociale creati dalle tecnologie digitali, alla diffusione del lavoro precario e sottopagato, alle potenzialità discriminatorie e di controllo sul lavoro da parte della intelligenza artificiale, più in generale alla inadeguatezza di molti strumenti regolatori e di policy ricevuti dal passato che la nostra inerzia tarda a modificare.

La chiamata in causa vale p direttamente per gli attori che devono applicare le norme, *in primis* imprese e sindacati, alla cui autonomia il nostro ordinamento affida un ruolo primario sia per la formazione delle regole del lavoro e per il loro adeguamento sia per la loro applicazione.

3) Il richiamo della Enciclica *Magnifica humanitas*: sistemi centrati sulla persona, non sulla prestazione, il ruolo della formazione

[1] Vedi F. Coin, *Le grandi dimissioni, il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Einaudi, 2023; Osservatorio HR, Innovation practice, *I cambiamenti del mercato del lavoro e il fenomeno delle grandi dimissioni,* Ricerca 2021-2022; Politecnico di Milano, www.osservatorio.net, settembre 2022; G. Fontana, *Cosa nascondono le grandi dimissioni? Riflessioni di un giurislavorista sul rifiuto del lavoro,* in LDE, 9 marzo 2025

[2] Cfr. in generale S. Bertolini, E. Gobbino, *Lavoro 2.0*, *come i giovani ridefiniscono il significato del lavoro oggi,* Soc. Lav., 271/2025, p.102 ss.; M.G. Gambardella, *Il lavoro fra aspetttive, progetti e aperture al possibile*, in C. Leccardi (a cura), *Vite aperte al possibile. Una indagine longitudinale qualitativa sulla realtà giovanile in Italia,* Milano, 2024; vedi anche Istat, *Giovani e mercato del lavoro,* anno 2024, maggio 2026; Istituto Toniolo, *La condizione giovanile in Italia,* Rapporto giovani 2025; ID, *Rapporto Giovani*, 2026

Questa chiamata in causa è forte nella *Enciclica Magnifica humanitas* di papa Leone XXIV, che ha parole di grande chiarezza riguardo alle sfide che la nuova realtà sociale e le nuove tecnologie pongono alle regole e alle politiche lavoro.

Per cogliere le opportunità di queste tecnologie e contrastarne i rischi il pontefice afferma la necessità di operare scelte guidate dal "discernimento umano "cui devono contribuire tutti, istituzioni, corpi intermedi e persone consapevoli".

Da questa premessa la enciclica trae conseguenze precise: "è indispensabile che l'impiego della IA, soprattutto quando coinvolge beni pubblici e diritti fondamentali, sia accompagnato da criteri chiari e controlli effettivi ispirati alla partecipazione e alla sussidiarietà…le comunità e i corpi intermedi non possono essere ridotti a destinatari di decisioni prese altrove, ma devono poter contribuire alla loro formulazione e alla vigilanza" (108).

Inoltre il Pontefice sottolinea che per evitare pericolose derive tecnocratiche "occorre progettare sistemi centrati sulla persona e non soltanto sulla prestazione" (150), e ricorda che "l' obiettivo di maggiori profitti non può giustificare scelte che sacrifichino sistematicamente l' occupazione".

Se il lavoro è una dimensione fondamentale dell' esperienza umana, non soltanto mezzo di sostentamento "l' accesso al lavoro per tutti deve rimanere un obiettivo primario delle politiche pubbliche e dei processi economici, criterio di giudizio per valutare la qualità umana di un modello di sviluppo" (151).

Come si vede, nella visione della enciclica sono tenute insieme prospettive economiche quali la piena occupazione e il controllo sulle tecnologie con le esigenze di personalizzazione del lavoro.

Sono queste le grandi questioni cui le nostre società devono fornire risposte convincenti e condivise.

Va affrontata la sfida delle tecnologie digitali e della intelligenza artificiale evitando le trappole del determinismo con politiche pubbliche e private che finalizzino l'uso di queste tecnologie per complementare e arricchire il lavoro umano invece che per sostituirlo [3].

Condizione essenziale per il successo di queste politiche è il coinvolgimento in attività di formazione di tutte le persone come indicano gli obiettivi europei.

Si ricordi che secondo le indicazioni dell' Action plan attuativo dell' European Pillar of social Rights, per poter partecipare utilmente delle opportunità dell' era digitale, l'80% degli adulti dovrebbe ricevere *basic digital skills* e il 60% dei lavoratori dovrebbe essere in formazione continua.

Anche la formazione deve rinnovarsi; anzi la formazione in primo luogo se vuol rispondere alla sua finalità di sostegno alle conoscenze e alle capacità delle persone.

---

[3] Cfr sui vari possibili impatti della IA sulla occupazione C. Lucifora, *L' impatto della intelligenza artificiale su occupazione e professioni nel settore finanziario,* in A. Baglioni (a cura di), *Come cambia il lavoro in banca*: *organizzazione, professioni e tecnologie*, Associazione Banca e borsa, Osservatorio monetario 2, 2024, p. 36 ss; D. Autor, *How AI could help rebuild the middle class jobs*, Working Paper 32140, National bureau of economic research, February 2024, p. 1 ss.; N. Wilmers, *Generative AI and the future of inequality*, March 27, 2024, *An MIT expoloration of generative AI*; Osservatorio Arel - Università Cattolica, *Sull'utilizzo della IA nelle imprese italiane. Prime note*, in AI Law, 2, 2025, p. 329 ss.; in generale S. Scarpetta, editoriale, *Beyond the hype on AI early signs of divides in the labor,* Employment outlook 2023

La formazione per i lavoratori deve assumere contenuti nuovi.

Anzitutto dovrà offrire ai lavoratori le competenze necessarie per operare in un mercato del lavoro caratterizzato non più da lavori definiti e relativamente stabili, quanto in prevalenza da una pluralità di *tasks* variabili che richiedono forme di "*adaptive skill training*" [4].

Inoltre dovrà garantire ai lavoratori le conoscenze tecniche di base e trasversali che li mettano in grado di collaborare con le macchine intelligenti e di interloquire con i loro linguaggi [5].

A questo proposito l'Enciclica ha un richiamo importante per riconoscere e valorizzare il ruolo della formazione nel contesto tecnologico attuale.

Anzitutto ammonisce a non farsi attrarre dalla semplicità delle soluzioni offerte dalla intelligenza artificiale fino al punto di delegare ad essa le decisioni indebolendo così la nostra capacità di giudizio.

Così offre una indicazione per come finalizzare la formazione: il suo ruolo, oggi essenziale, è di contribuire a sviluppare lo spirito critico nei confronti di questi sistemi tecnologi, per resistere alla loro attrazione e alla "impressione di oggettività, svelando gli stereotipi o le posizioni ideologiche di chi li ha progettati e addestrati" (100).

Più in generale deve aiutare le persone a orizzontarsi, come dice l'enciclica, con "discernimento umano" nel mondo digitale, per coglierne le opportunità e valutarne i rischi, fornire sostegno cognitivo per comprendere le implicazioni che le nuove tecnologie e la intelligenza artificiale possono avere per la vita e le esperienze personali.

L'impegno in questa direzione ha rilevanza non solo individuale ma anche di sistema, perché esso si traduce, oltre che in benefici personali di successo o ricchezza, in un accrescimento del "*general stock of knowledge"* della società.

Viceversa un ricorso eccessivo all' aiuto della IA può comportare non solo un *deskilling* individuale ma anche un impoverimento dello stock collettivo di conoscenze [6].

Sviluppare le capacità collettive di comprensione delle nuove tecnologie è utile a fornire alle istituzioni e alle parti sociali gli strumenti per non subire l'impatto delle tecnologie ma per orientarne l'utilizzo ad obiettivi comuni.

Serve anche, come richiama la Enciclica, a colmare o almeno a ridurre lo squilibrio che spesso si registra tra la velocità dello sviluppo tecnologico e il ritmo con cui maturano consapevolezza, norme, controlli e istituzioni capaci di governarne gli effetti (106). L' obiettivo così indicato dal Pontefice è di grande complessità.

---

[4] Cfr Yuanzhe Liang, *The structural impact of artificial intelligence on the labor market: an integrated analysis based on dual effects and paradigm shift, social sciences and humanities*, 5 (1), 79-85, published 2026-08-26

[5] Cfr il saggio di S.Ciucciovino, *Formazione dei lavoratori e riqualificazione professionale per una transizione giusta*, in D. Nocilla (a cura di), *Diritto al lavoro. Per un lavoro degno in un' economia sostenibile*, Aracne, p.165 ss.

[6] Cfr. D. Acemoglu, D. Kong, A. Ordaglar, *AI,Human cognition and knowledge collapse*, in NBER Working Papers 34910; indicazioni simili risultano da altre ricerche

La formazione integrale delle persone è una componente essenziale per perseguirlo, ma a tale fine è necessario anche un insieme organico di misure "quadri giuridici adeguati, vigilanza indipendente, educazione degli adulti, una politica che non abdichi al proprio compito" (106).
Se la formazione saprà proporsi questi obiettivi, potrà assumere un ruolo di vero e proprio elemento costitutivo della identità del lavoro digitale e condizione della sua utilità per lo sviluppo umano.

4) Riconoscere e arricchire il senso del lavoro.

L'indicazione della Enciclica che ci invita a progettare sistemi centrati sulla persona e non sulla prestazione pone una sfida di cambiamento alla nostra organizzazione sociale e all' intero mondo del lavoro.
Ci chiede di andare oltre le modifiche di singole condizioni di lavoro e le misure di welfare, pure utili a migliorare aspetti della vita del lavoratore, per interrogarci su come modificare i rapporti fra impresa e lavoratori in modo da corrispondere alle nuove realtà del contesto economico e sociale.
L' obiettivo non può consistere in un mero adeguamento dei rapporti alle novità portate dalle nuove tecnologie al fine di difendere ciascuno le posizioni acquisite. Programmare sistemi centrati sulle persone implica ricercare come le forme organizzative e valutative del lavoro ricevute dal passato vanno modificate per finalizzare le nuove tecnologie a riconoscere e arricchire il valore del lavoro umano e così contribuire al miglioramento delle condizioni di lavoro e del benessere delle persone.
Qualche esempio di intervento in tale direzione si può trovare negli accordi collettivi che promuovono modi innovativi di valutare e retribuire le prestazioni, che organizzano l'offerta ai lavoratori di nuove conoscenze e professionalità ,che adottano forme di organizzazione del lavoro e degli orari sostenibili e più utili a conciliare le esigenze della prestazione con quelle della vita personale e familiare; più di recente accordi che promuovono un utilizzo umano-centrico della intelligenza artificiale [7].
questi appelli della dottrina sociale della chiesa hanno trovato riscontro nelle indicazioni delle recenti normative europee, su cui mi soffermo oltre, che responsabilizzano le imprese verso gli obiettivi della sostenibilità sociale e ambientale, con implicazioni sulla gestione dei rapporti di lavoro e sul ruolo partecipativo dei lavoratori.
Le indicazioni della Enciclica hanno implicazioni non solo per i rapporti individuali di lavoro ma anche per quelli collettivi.

[7] Cfr. ad es., M. Peruzzi, *Governare l' IA nei luoghi di lavoro: traiettorie della contrattazione collettiva aziendale e territoriale*, Lab law issues 2/2025; M. De Minicis, *Intelligenza artificiale, contrattazione collettiva e formazione; verso un nuovo equilibrio nelle relazioni industriali,* INAPP, 2025; S. Bologna, *L'intelligenza artificiale secondo la contrattazione collettiva: valori, principi, regole*, 2026; S. Passerini, *Intelligenza artificiale e relazioni industriali: governare la innovazione con contrattazione e responsabilità condivisa,* in LDE, ottobre 2025; in generale, XII Rapporto ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia*, 2025

Il principio guida è comune: il lavoratore non è un soggetto passivo del rapporto, ma è chiamato a collaborare alla vita e agli obiettivi aziendali e per questo ha titolo ad avere voce nelle questioni organizzative e gestionali riguardanti l'impresa.

Questo richiamo del pontefice tocca un aspetto critico delle relazioni di lavoro italiane che sono state a lungo caratterizzate da orientamenti conflittuali e hanno marginalizzato le esperienze partecipative, disattendendo le indicazioni costituzionali dell' art. 46.

Il richiamo trova rispondenza in alcune recenti esperienze partecipative di imprese operanti in contesti tecnologicamente avanzati, ove sono presenti più che altrove le condizioni oggettive e soggettive propizie alla partecipazione attiva dei lavoratori [8].

In questi casi l' esigenza delle imprese di poter contare su forme di coinvolgimento attivo dei lavoratori nelle nuove sfide produttive converge con quella dei lavoratori di soddisfare bisogni di auto realizzazione personale e di valorizzazione del proprio lavoro.

Il recente intervento della legge 76/2025 che valorizza il ruolo della contrattazione collettiva per la promozione delle forme partecipative interpreta queste convergenti esigenze; ora è attesa al test della applicazione per verificare la sua capacità di diffondere tali esperienze oltre gli ambiti dove sono state sperimentate [9].

,

5) La responsabilità sociale della impresa: non solo profitto

Il tema odierno ha un duplice obiettivo, perché ci richiede di riflettere non solo sul senso del lavoro ma anche sul senso dell'impresa.

Questa è una novità da segnalare, perché l'impresa è stata a lungo la grande assente nelle analisi dei giuristi del lavoro e in buona parte anche delle politiche sociali.

Queste analisi si sono concentrate soprattutto sui rapporti delle imprese con i dipendenti al fine di assicurare alcune tutele fondamentali senza intervenire nella gestione aziendale salvo che per garantire il rispetto di queste tutele.

E' significativo che le idee sulla responsabilità sociale delle imprese sviluppate dai teorici della *stakeholder theory* hanno ricevuto a lungo attenzione marginale dai giuslavoristi [10] e considerata con non pochi *caveat* dalla dottrina commercialista [11].

---

[8] Vedi una rassegna nel volume a cura di M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu, *La partecipazione incisiva*, Mulino, 2015; L. Pero, *La partecipazione organizzativa dei lavoratori nelle aziende cooperative*, in Studi e ricerche, 2025; L. Campagna, L. Pero, A. Ponzellini, *Le leve della innovazione*, *lean, partecipazione e smart working nell'era 4.0*, Guerini ed., next 2017; contributi vari in Fondazione E. Tarantelli, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell' impresa,* Working Paper, n. 27, 2023

[9] Vedi T. Treu, *La legge sulla partecipazione dei lavoratori. Un primo commento,* DOL, 2025, p. 1329 ss.; M. Tiraboschi (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori,* Adapt Univ. Press, 2025

[10] Vedi peraltro A. Perulli, (a cura di), *La responsabilità sociale dell' impresa. Idee e prassi*, Il Mulino, 2013

[11] Vedi M. Libertini, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa,* in *Orizzonti del diritto commercial*, rivista telematica, anno I, novembre 2013, che ritiene auspicabile l'affermazione di criteri di gestione aziendale socialmente responsabile, ma che questa non possa supplire alle carenze della azione pubblica

Non sono mancate invece prese di posizioni significative della dottrina sociale della chiesa; il suo messaggio è intervenuto a precisare come in economia, al pari di altri settori della multiforme attività umana, "vale il diritto alla libertà come il dovere di fare un uso responsabile di essa" (*Centesimus annus*, 1991, para 32), "mediante una gestione eticamente apprezzabile dell'uomo quale soggetto fondamento e fine della vita sociale in cui l'impresa opera" [12].

La conseguenza è che scopo dell'impresa "non è semplicemente la produzione del profitto, bensì la esistenza stessa dell' impresa come comunità di uomini …. il profitto è un regolatore della vita della azienda ma non è l'unico, ad esso va aggiunta la considerazione di altri fattori umani e morali che a lungo periodo sono egualmente essenziali per la vita della impresa" (*Centesimus Annus*, 1991, para 35).

In realtà le teorie della responsabilità sociale, come implementate nella pratica, presentavano non pochi aspetti di criticità; alcuni erano rilevati dalla stessa *business community*, a cominciare dal rischio di sacrificare indebitamente gli interessi degli azionisti senza incidere efficacemente sulla gestione aziendale.

Dal punto di vista del lavoro risultava dubbio se questa teoria servisse veramente a migliorare la posizione dei lavoratori piuttosto che a coprire vecchie pratiche o a distrarre l' attenzione dai problemi reali dei lavoratori.

In ogni caso non doveva apparire convincente nè tantomeno praticabile in un contesto tradizionalmente conflittuale come quello delle relazioni industriali italiane.

Sono state le grandi trasformazioni degli ultimi anni che hanno cambiato, insieme con lo scenario economico, anche l' *habitat* in cui opera l'impresa, a richiamare l'attenzione dei giuristi oltre che dei *policy makers* sul ruolo dell' impresa e a valutare in modo nuovo le sue responsabilità sia economiche sia sociali.

La progressiva concentrazione di ricchezza, unita alla capacità di gestire grandi quantità di dati e l' uso di sistemi algoritmi in grado di disciplinare "il substrato socio economico, ha trasformato il potere delle grandi aziende oltre le dimensioni tradizionali di mercato, attribuendogli caratteri di autorità regolativa quali tradizionalmente riservati agli attori politici" [13].

Questa nuova realtà ha provocato reazioni diverse. Ha intensificato i richiami alla necessità di un governo socialmente responsabile dell' impresa, ponendo in discussione il dogma della *shareholder primacy*.

Anche fra i giuristi si è sostenuto che la nuova complessità del contesto dell' era digitale sollecita la ricerca di una nuova cultura aziendale disponibile al dialogo sociale aperto e a pratiche collaborative sia all'interno che verso l'esterno delle imprese [14].

---

[12] *Compendio della dottrina sociale della chiesa*, Pontificio consiglio di giustizia e della pace, 2004, cap. III, art. 106

[13] G. Schneider, *Le tecnologie societarie alla prova del governo sostenibile tra ESG, diligenza d' impresa e corporate digital responsibility*, Rivista corporate governance, 2022, p. 125 ss.; e in generale O. Pollicino, *Costituzionalismo digitale*. *Pensare la democrazia al tempo della IA*, Mulino, 2025

[14] B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile, 2020, p. 3 ss., 51 ss.

Ma non si può dire che tali orientamenti abbiano fatto breccia nella maggioranza dei giuslavoristi e della dottrina commercialistica (come mostra il saggio di M. Libertini sopra citato), né tantomeno nel mondo delle imprese europee, che in maggioranza si sono schierate a difesa delle pozioni tradizionali.

È stato decisivo l'intervento della Unione Europea per dare seguito a questi orientamenti traducendoli in norme vincolanti approvate, in particolare con la direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD 2022/2464, e con la direttiva *Due diligence* 2024/1760).

6) Il contributo dell'impresa agli obiettivi di sostenibilità

La novità di queste normative è una visione delle imprese corrispondente alle trasformazioni dei loro nuovi poteri regolativi e di controllo.

Prendendo atto di queste trasformazioni le autorità europee hanno deciso di "fare dell'impresa … un tramite delle politiche pubbliche di tutela dei beni di rilevanza generale come la sicurezza del lavoro o la privacy o più di recente l' ambiente" [15].

Siamo di fronte a una innovazione senza precedenti, in quanto all' impresa si richiede non più solo di rispettare le norme previste dall'ordinamento, ma di contribuire attivamente al loro rispetto, impegnandosi affinché tutta la propria attività, e quella della catena di valore, sia strutturata in modo tale da non comportare conseguenze lesive dei diritti fondamentali dei lavoratori e dell'ambiente.

Viene stabilito cioè un dovere delle imprese di collaborare con le autorità pubbliche a rendere effettivi i diritti fondamentali, o quantomeno ad aumentarne il grado di effettività, esercitando un proprio dovere generale di diligenza.

Le conseguenze per la conduzione delle aziende, in particolare per la gestione del personale, sono profonde e richiedono non solo adempimenti specifici, ma un ripensamento delle prassi organizzative e gestionali, in una prospettiva *multi-stakeholder* [16].

Non per niente l' approvazione di tale normativa ha sollevato forti reazioni dal mondo delle imprese, specie medio piccole, che sono continuate anche in fase di implementazione.

Per facilitare tale fase applicativa disposizioni recenti della Unione europea hanno approvato alcune semplificazioni degli adempimenti e rinvii della entrata in vigore delle normative principali [17].

Qui voglio sottolineare che, al di là delle singole disposizioni e dei relativi adempimenti, la normativa va colta nel suo messaggio di fondo; essa postula un cambiamento di ruolo e, come indica il nostro tema, di senso dell' attività aziendale, per cui essa deve servire non solo alle finalità produttive ma anche a una funzione di interesse generale quale il sostegno alla effettività dei diritti.

---

[15] Così M. Barbera, *Contrattazione e partecipazione. Uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, in LD, 2023, p. 692

[16] Cfr. fra i tanti scritti F. Guarriello *Take due diligence seriuosly, commento alla direttiva 2024/1760*, in DLRI, 2024, p.245 ss.; M. Pallini, *Dalla due diligence alla due diligence liability: le conseguenze sistematiche nel rapporto tra impresa e lavoratori,* in LDE, 4/2024

[17] Vedi la cronistoria in *Semplificazione delle norme Ue*, in Consilium.europa,eu

L' enfasi sulle due componenti, sociale e ambientale, degli obiettivi di sostenibilità, vuole indicare che la transizione epocale in atto deve essere giusta per i lavoratori senza pregiudicare le ragioni della salvaguardia ambientale. Si tratta di una scelta anche questa in piena discontinuità con esperienze passate che hanno spesso sacrificato la tutela dell' ambiente alla crescita produttiva [18].
Proprio per questo la normativa in questione interroga e mette alla prova tutte le componenti dell' azienda, lavoratori compresi, affinché ne colgano e valorizzino il segnale di una nuova missione dell' impresa [19].
Al *management* viene chiesto di non considerare le nuove regole come mere istruzioni da osservare al pari di tante altre, ma come parti costitutive di una nuova missione dell' impresa; di conseguenza esso sarà chiamato a ricercare le innovazioni necessarie per adeguare gli assetti aziendali alla nuova missione; e con questa convinzione dovrà ricercare la collaborazione di tutti gli *stakeholder*, *in primis* i dipendenti e i loro rappresentanti.
Il nuovo ruolo assegnato all' azienda che ne orienta l' attività a obiettivi di rilevanza generale come la sostenibilità, cambia anche i termini e il fondamento stesso della partecipazione rispetto a quelli propri delle relazioni industriali del passato.
Dovrebbe sollecitare approcci meno condizionati dalle storiche resistenze e diffidenze fra le parti, favorendo la ricerca di una nuova qualità partecipativa dei rapporti individuali e collettivi che impegni congiuntamente le parti nella promozione dei diritti umani e della tutela dell'ambiente; dovrebbe aprire a una nuova visione della partecipazione che contribuisca non solo al miglioramento delle condizioni di lavoro, ma a una democratizzazione dei rapporti e dei luoghi di lavoro [20].

7) L'impiego delle tecnologie digitali: non solo limitare i rischi

A ben vedere questa nuova visione della impresa, di cui sono partecipi i lavoratori, può avere implicazioni anche sui modi d'uso delle nuove tecnologie digitali.
Le direttive europee sulla responsabilità della impresa si sono preoccupate di garantire che tale impiego nelle attività aziendali non rechi pregiudizio ai diritti umani e all'ambiente.
Ma questo obiettivo, evidentemente prioritario, non deve far dimenticare che queste tecnologie, in particolare se arricchite dalla intelligenza artificiale, hanno grandi potenzialità di migliorare le condizioni di lavoro per vari aspetti, influendo sulla qualità della organizzazione, sulla capacità dei lavoratori di utilizzarla bene, fino in particolare sulla sicurezza del lavoro e sulla prevenzione dei rischi per la salute.

---

[18] Vedi T, Treu, *Il diritto del lavoro alla prova dell'emergenza climatica*, in *Il diritto del lavoro e il ruolo della contrattazione collettiva per lo sviluppo sostenibile*, in Quaderni ASVIS, 9 febbraio 2025
[19] Vedi in generale il volume di A. Aloisi, V. De Stefano, *Il tuo capo è un algoritmo*. *Contro il lavoro disumano,* Laterza, 2020
[20] Cfr. T. Treu, *L'impresa sostenibile: implicazioni per il diritto del lavoro*, in WP CSDLE, Massimo D' Antona, IT 483/2024, p. 27 ss.

Il suo ruolo per la sicurezza è riconosciuto anche dalla legge, che per questo predispone specifici incentivi (legge 132/2025, art. 11); e la efficacia del ricorso a device intelligenti in materia è verificato nelle esperienze di grandi aziende che stanno facendo ampio uso di dispositivi intelligenti sia per la sicurezza delle persone a fronte di specifici rischi sia per la manutenzione predittiva degli impianti per prevenire guasti e incidenti [21].

I risultati positivi in questo ambito dovrebbero incoraggiare sperimentazioni più ampie sugli altri ambiti sopra menzionati, dovrebbero suggerire un cambio di impostazione generale, cioè di andare oltre la protezione dai rischi attuali e potenziali delle tecnologie digitali e della IA valorizzando le loro potenzialità per introdurre miglioramenti nei luoghi di lavoro e nell'impiego delle persone [22].

Gli strumenti stabiliti dalla norme europee si prestano già a essere finalizzati in questa direzione: dai doveri di trasparenza e di informazione ai lavoratori che possono far conoscere non solo i rischi ma le opportunità dei sistemi tecnologici in uso, all'obbligo di *Due diligence* che può servire non solo per controllare la *compliance* delle norme, ma per razionalizzare i processi produttivi e organizzativi a fini di miglioramenti qualitativi delle prestazioni e del benessere dei lavoratori.

Per favorire questa finalizzazione potrà essere necessario adeguare alcune norme esistenti, ad es. dello Statuto dei lavoratori, i cui obiettivi di tutela vanno perseguiti in modalità nuove per essere efficaci nei nuovi contesti digitali [23].

8) Le sfide che ci aspettano e le indicazioni della dottrina sociale della Chiesa

L' analisi qui presentata ha fornito indicazioni per una valorizzazione del lavoro nell'era digitale e insieme per un nuovo ruolo della impresa che la responsabilizzi verso obiettivi di interesse generale. Le normative in questa direzione approvate dai recenti orientamenti europei, non sono privi di contrasti all'interno dell'Unione e di resistenze da parte di poteri esterni, statali e privati.

Per questo incontreranno ostacoli e dovranno superare non pochi test di effettività, che chiamano in causa tutti gli attori pubblici e privati dei nostri paesi; e il test sarà reso più arduo dalle condizioni di incertezza che caratterizza l' epoca presente e il contesto mondiale.

Per determinarne l'esito sarà decisiva la disponibilità di istituzioni e attori sociali, a livello sia nazionale sia sovranazionale, ad affrontare le sfide dell' era digitale con quello spirito partecipativo che la nuova visione del ruolo del lavoro e dell'impresa suggerisce.

In questa difficile sfida essi possono trovare conferma e sostegno nella Enciclica Magnifica Humanitas, che ha in proposito parole chiare e incoraggianti.

---

[21] Vedi lo scritto di T. Treu, M. Faioli, *Introduzione a una ricerca sulla sicurezza e sui rischi del lavoro,* in Federalismi, 26 febbraio 2025, che presenta i risultati di una ricerca condotta con Inail e Università cattolica sull'uso della Intelligenza artificiale a fini di sicurezza in alcune grandi aziende italiane

[22] Vedi le analisi e proposte di M. Faioli, *Verso un "AI for good" sul lavoro. Riformare la legge 300/1970 per governare i DPI intelligenti,* in Federalismi,19 novembre 2025, p.180 ss.

[23] Cfr. M. Faioli, *Verso un "AI for good"*, cit., p.195 ss.

Per affrontare la sfida “la dottrina sociale della chiesa propone una responsabilità condivisa“ ; chiede che i processi di trasformazione in atto “siano governati con lungimiranza da istituzioni capaci di regolare senza soffocare e di proteggere senza sostituirsi, da imprese che riconoscano nel lavoro e nella dignità un criterio di successo, da corpi intermedi e comunità educative che ricostituiscano fiducia e legami, da cittadini che coltivino responsabilità, sobrietà, discernimento e senso del vero” (181).

,…