



Numero 3 / 2025

Gabriella NICOSIA

**Introduzione ad un incontro di studi su “la gestione proattiva del
capitale umano”, Dipartimento di Giurisprudenza,
Università degli Studi di Catania, 5 giugno 2025**

Introduzione ad un incontro di studi su “la gestione proattiva del capitale umano”, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Catania, 5 giugno 2025

Gabriella NICOSIA

Ordinaria di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Catania

Da qualche anno a questa parte si è irrobustita la riflessione intorno al tema della sostenibilità in tutte le sue polimorfiche applicazioni ed espressioni¹. È quasi scontato osservare come gli eventi pandemici, che a tutti noi sembrano ormai lontanissimi, ci abbiano lasciato preziosi insegnamenti ma anche come abbiano acceso l'interesse per approcci quali “l'alleanza” fra amministrazione e amministrati (al posto dell'inutile antagonismo), per la virtuosa collaborazione fra i membri di un *team* all'interno dei luoghi di lavoro, e, più in generale, per una autentica cura (almeno sulla carta) per la “persona” del lavoratore. L'emergenza pandemica è stata, se si vuole, il vero grimaldello per avviare, in modo del tutto inedito, un piano di “resilienza” a partire dalla “forza delle persone” dalla loro “abilità di superare le avversità, di affrontare i fattori di rischio”. Probabilmente è questa la ragione che spiega perché, in questo peculiare contesto storico istituzionale, sia viva più che mai l'attenzione per il capitale umano, o meglio per la persona del lavoratore, e anche perché sia esplosa, negli ultimi anni, la riflessione sulla possibilità di intervenire, contingentandolo, sul granitico principio della libertà di iniziativa economica dell'imprenditore, di cui all'art. 41 della nostra Costituzione, in ragione del dettato normativo che nel 2019, con l'introduzione di un comma all'art. 2086 del codice civile, ha codificato l'obbligo degli assetti adeguati. Questa recente statuizione, che racchiude *expressis verbis* una specifica funzione di prevenzione, ricorre ad una congiunzione “anche”, capace di aprire nuovi scenari interpretativi, dimostrando così di non volere occuparsi solo della finalità di intervento e superamento dei fattori di crisi, visto che si spinge ancora in avanti, sino a pretendere un comportamento generalizzato di cura di tutti gli assetti adeguati. Insomma una vera e propria apertura normativa per possibili limitazioni alla libertà imprenditoriale e contestuale espansione di una dimensione pretensiva della gestione proattiva del capitale umano². Del resto, il ricorso agli assetti organizzativi adeguati non va vissuto solo come un obbligo *ex lege*, ma anche nei termini di una imperdibile opportunità di crescita per le imprese, in modo sostenibile e competitivo. Appare, così, per molti versi conveniente investire in strategie organizzative armonizzate con le aspettative di benessere delle persone. Si tratta solo di spunti per la riflessione scientifica che hanno formato oggetto di un vivace e intenso dibattito

¹ Già il Patto sociale per l'innovazione del marzo 2021, nell'immediatezza dell'emergenza epidemiologica, ne aveva fatto una vera bussola sistemica. Qui si leggeva, infatti: “E' un compito alto e impegnativo, che richiede la responsabile cooperazione di tutti gli attori e di tutte le energie disponibili per trasformare la crisi innescata dal covid-19 in un'occasione di cambiamento, per combattere le vecchie e nuove fragilità e per potenziare le capacità di resilienza del sistema socioeconomico, migliorando i servizi a famiglie e imprese all'insegna di una sostenibilità non soltanto ambientale, ma anche sociale e istituzionale e occupazionale”.

² Ci si è già interrogati su questi possibili scenari nella sezione monografica di VTDL, n. 1/2022, a cura di E. GRAGNOLI; rinvio, pertanto, ai saggi ivi racchiusi e reperibili in https://www.dirittolavorovariazioni.com/Tool/NewsletterArchive/Detail/view_html?id_newsletter=30&anno_rivista=2022.

svoltosi nell’ambito di un incontro³, dal taglio spiccatamente multidisciplinare, sul tema “*La gestione proattiva del capitale umano*”, svoltosi nel Dipartimento di Giurisprudenza dell’Università di Catania il 5 giugno scorso. Lo scritto di Massimo Pallini, nel riprendere quei ragionamenti, esamina la diligenza dovuta (*due diligence*) e i diritti della persona, soffermandosi su alcuni interrogativi riguardanti il vincolo cui l’impresa è tenuta, ed evidenziando contestualmente come l’attenzione si stia progressivamente spostando verso la sostenibilità sociale. Domandandosi, poi, se la proiezione principale resti la produzione del profitto o non sia piuttosto ravvisabile un piano di responsabilità verso tutti gli *stakeholder*. Massimo Pallini ha analizzato ancora il principio della insindacabilità delle decisioni dell’impresa messo in crisi dall’art. 2086 del codice civile a vantaggio della adeguatezza e ragionevolezza delle scelte, prospettando un filone giurisprudenziale che si muove nella direzione di un sindacato sulla “razionalità” delle medesime, prima escluso dal giudice ordinario. Lo scritto di Alessia Gabriele contempla il tema dei diritti sindacali nell’era delle grandi transizioni ecologiche e digitali. In un mondo segnato da crisi ricorrenti, una lettura unitaria dei diritti sindacali statutari e di seconda generazione si pone, secondo l’Autrice, quale presupposto strategico per garantire il benessere delle persone e l’effettività dei loro diritti in azienda. Si propone, così, di superare la tradizionale visione conflittuale delle relazioni sindacali in azienda, accogliendo un approccio partecipativo, anche alla luce delle recenti disposizioni in materia di IA e di *algorithmic management* (AM). Tuttavia, secondo l’Autrice, il contesto normativo non è ancora sufficientemente strutturato e la recente legge sulla partecipazione dei lavoratori (L.76/2025) avrebbe potuto contribuire a rafforzare la collaborazione a livello gestionale e organizzativo se avesse coinvolto maggiormente le esistenti rappresentanze sindacali in azienda. L’intervento di Clemente Massimiani costruisce un ragionamento attorno alla consapevolezza che la *due diligence* non è vocata solo alla funzione sociale e di sostenibilità dell’impresa, ma rileva anche nei rapporti interni, in riferimento alla responsabilità dei dirigenti o dei preposti che non l’abbiano osservata. L’intervento di Marilena Di Bartolo sceglie un approccio volto a coniugare la riflessione giuslavoristica con quella propriamente economicistica e ravvisa una migrazione dalla teorica della responsabilità sociale d’impresa (RSI) al paradigma dell’impresa sostenibile.

³ Di cui può essere letta una sintesi nell’articolo fruibile al seguente indirizzo <https://www.unictmagazine.unict.it/la-gestione-proattiva-del-capitale-umano-tecniche-ed-evoluzioni-normative>.