Euro-Balkan Law and Economics Review

Data di pubblicazione: 15 novembre 2026

VITTORIO TEOTONICO*

La legge n. 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori: osservazioni in chiaroscuro

Italian Law No. 76/2025 on Worker Participation: Lights and Shadows

ABSTRACT: Il saggio esamina la legge 15 maggio 2025, n. 76, che si qualifica come attuazione dell'art. 46 Cost. dopo quasi ottant'anni di pressoché totale inerzia parlamentare. Ricostruita la genesi del provvedimento, nato da un'iniziativa popolare promossa dalla Cisl, l'analisi individua la ragione determinante della sua approvazione nel carattere essenzialmente promozionale del testo, ulteriormente depotenziato durante l'*iter* parlamentare con la soppressione dei pochi profili cogenti originari (tra cui la rappresentanza dei lavoratori nelle società a partecipazione pubblica, l'obbligo di consultazione e il Garante della sostenibilità sociale delle imprese). Riconosciuti alla legge alcuni meriti (il superamento dell'*impasse* politica, la tipizzazione di quattro forme di partecipazione – gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e

* Preside della Facoltà di Scienze economiche, politiche e sociali dell'Università Cattolica Nostra Signora del Buon Consiglio di Tirana.
Contributo sottoposto a referaggio.

consultiva –, la funzione pedagogica), il contributo ne evidenzia le numerose carenze: l'assenza di obblighi e sanzioni, di regole suppletive, di diritti di codeterminazione e di efficaci meccanismi di vigilanza. Particolare attenzione è dedicata al rapporto con la contrattazione collettiva, cui la legge rinvia in quasi la metà dei suoi articoli, rimettendo l'attuazione del principio partecipativo alla disponibilità delle parti sociali e all'autonomia statutaria, con il rischio di una partecipazione meramente eventuale e diseguale. Il confronto con l'ordinamento svedese, cui il modello italiano è stato accostato, mostra, accanto ad alcune affinità, differenze sostanziali (regole semi-dispositive, obblighi di negoziazione preventiva, un sistema sindacale centralizzato e coeso). Il saggio respinge, tuttavia, sia la tesi della sostanziale inutilità della riforma, valorizzandone le innovazioni, modeste ma reali, sia quella della sua illegittimità costituzionale, anche alla luce della sent. n. 156/2025 della Corte costituzionale. Il vero limite della legge, si conclude, non è di legittimità ma di effettività: la sua riuscita dipenderà dalla capacità di sindacati e imprese di cogliere le opportunità che essa offre per rilanciare relazioni industriali di tipo partecipativo.

This essay examines Italian Law No. 76 of 15 May 2025, which presents itself as implementing Article 46 of the Constitution after almost eighty years of near-total parliamentary inaction. After tracing the origins of the law, stemming from a popular initiative promoted by the CISL, the analysis identifies the decisive reason for its approval in the essentially promotional nature of the text, further weakened in Parliament by the removal of its few original mandatory provisions (including employee representation on the boards of publicly owned companies, the duty to consult and the Guarantor of corporate social sustainability). While acknowledging some merits of the law (breaking the political deadlock, the

classification of four forms of participation – managerial, economic-financial, organisational and consultative – and its educational function), the article highlights its many shortcomings: the absence of obligations, sanctions, default rules, codetermination rights and effective monitoring mechanisms. Particular attention is paid to the relationship with collective bargaining, to which the law refers in almost half of its articles, leaving the implementation of the participatory principle to the willingness of the social partners and to the company's articles of association, risking merely optional and uneven participation. A comparison with the Swedish system, to which the Italian model has been likened, reveals some similarities but also substantial differences (semi-dispositive rules, duties of prior negotiation, a centralised and cohesive union system). The essay nonetheless rejects both the view that the reform is essentially useless, emphasising its modest but genuine innovations, and the claim that it is unconstitutional, also in light of Constitutional Court judgment No. 156/2025. The law's real limit, it concludes, lies not in its legitimacy but in its effectiveness: its success will depend on whether trade unions and firms seize the opportunities it offers to revive participatory industrial relations.

PAROLE CHIAVE: Partecipazione dei lavoratori; Art. 46 Cost.; L. n. 76/2025; Contrattazione collettiva; Cogestione; Ordinamento svedese.

KEYWORDS: Employee participation; Article 46 of the Italian Constitution; Law No. 76/2025; Collective bargaining; Co-determination; Swedish system.

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La genesi della l. n. 76/2025: tra ragioni secondarie e ragione determinante. – 3. I limitati pregi e le numerose

carenze di una disciplina di (parziale) attuazione dell'art. 46 Cost. – 4. L'intricato nodo della contrattazione collettiva. – 5. Assonanze e dissonanze con l'ordinamento svedese. – 6. Una possibile replica alle tesi dell'inutilità e dell'illegittimità costituzionale della riforma. – 7. Considerazioni conclusive.

1. Introduzione

La collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende è iscritta nella c.d. Costituzione economica (formale)[1], ma non anche nel DNA delle imprese e delle organizzazioni del lavoro, orientate, piuttosto, verso «una contrattazione a volte antagonistica a volte solo rivendicativa»[2]. Infatti, è convinzione radicata tra gli attori delle relazioni industriali – e almeno fino a tempi recenti ampiamente condivisa o quantomeno scarsamente avversata dagli studiosi della materia – che il ricorso al conflitto e alla conseguente forza negoziale rappresenti tanto il miglior metodo per equilibrare le posizioni e assicurare la «qualità delle condizioni di lavoro» quanto la più adeguata «sanzione al mancato rispetto delle regole»[3]. In quest'ottica, la partecipazione operaia in azienda potrebbe tutt'al più esplicarsi in una fase meramente consultiva e, comunque, in modo del tutto condizionato dal predetto metodo[4], in assenza del quale la stessa

[1] V., da ultimi, F. DI PORTO, G. LUCHENA, *La c.d. Costituzione economica*, in E. BANI, F. DI PORTO, G. LUCHENA, E. SCOTTI, *Lezioni di diritto dell'economia*, Torino, 2026, 31 ss.

[2] Cfr. R. FERRARI, *Il coinvolgimento dei lavoratori come valorizzazione del capitale umano: l'analisi di alcuni casi*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, Milano, 2017, 109.

[3] Così S. BRUSCO, G. SOLINAS, *Partecipazione necessaria e partecipazione possibile*, in *L'impresa al plurale*, n. 3-4/1999, 417.

[4] Proprio per la connotazione altamente conflittuale delle nostre relazioni industriali, diverse autorevoli voci dottrinali, specie in passato, si sono apertamente schierate a

partecipazione resterebbe, in ultima analisi, «buona volontà, oppure scambio ineguale o resa incondizionata»[5].

Proprio per questo, ma anche per l'atteggiamento del decisore politico, avvezzo «a delegare alle parti sociali l'iniziativa sui temi del lavoro e a non forzare iniziative legislative […prive di] largo consenso sociale»[6], «i diritti democratici di cittadinanza» si sono a lungo fermati «davanti ai cancelli della fabbrica» o vi sono entrati «in misura parziale e relativamente circoscritta»[7]. Non a caso, autorevole dottrina giuslavoristica ha parlato di una Costituzione materiale che avrebbe di fatto obliterato il principio

---

sfavore di progetti di riforma sulla falsariga della *Mitbestimmung* tedesca, vale a dire dell'introduzione di un sistema di partecipazione assai incisivo, esteso alla *governance* societaria, fatto più di incontri che di scontri e regolato dalla legge anziché dalla contrattazione collettiva: si rinvia, *ex aliis*, a L. MENGONI, *Introduzione al titolo I*, in U. PROSPERETTI (diretto da), *Commentario dello Statuto dei lavoratori*, Milano, 1975, 32 ss.; G. GIUGNI, *Ancora una nota sulla democrazia industriale*, in *Pol. dir.*, n. 2/1976, 152 ss.; U. ROMAGNOLI, T. TREU, *I sindacati in Italia: storia di una strategia (1945-1976)*, Bologna, 1977, 101 s.; F. GALGANO, *Le istituzioni dell'economia di transizione*, Roma, 1978, 150 ss.; G. GHEZZI, *Art. 46*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, tomo III, Bologna-Roma, 1980, 103 ss. e 149 ss.; F. SANTORO PASSARELLI, *Autonomia collettiva e libertà sindacale*, in *Riv. it. dir. lav.*, n. 2/1985, 140. Anche un'altra parte della dottrina ha espresso la propria contrarietà a «ipotesi "cogestive"» da disciplinare *ope legis*, sia pure al fine di salvaguardare non tanto l'autonomia sindacale quanto la libertà imprenditoriale e l'efficienza produttiva: così, ad es., G. PERA, *Sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in *Riv. dir. lav.*, 1977, I, 15, e G. BOGNETTI, *Costituzione legislazione sindacati. Una legge per le relazioni industriali*, Milano, 1988, 74.

[5] S. BRUSCO, G. SOLINAS, *op. loc. cit.* Per un'impostazione più recente, e di segno diverso, v. perlomeno A. ALGOSTINO, *La produttività e la lotta di classe: una lettura nel nome della Costituzione*, in *Pol. dir.*, n. 1-2/2013, 53, nota 80, la quale, al fine di scongiurare il rischio che la collaborazione si risolva nell'adattamento del più debole alle decisioni del più forte, ritiene auspicabile un intervento legislativo che, invece di rimettere ogni determinazione al conflitto capitale-lavoro, richieda, nel rispetto delle linee guida tracciate dalla Costituzione, una discussione adeguata e un compromesso soddisfacente tra le diverse anime politico-parlamentari.

[6] T. TREU, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enc. Treccani. Diritto on line*, 2017.

[7] S. LEONARDI, *Modelli e forme di partecipazione dei lavoratori. Le promesse non mantenute della democrazia industriale?*, in ID. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. I diritti di informazione e consultazione dopo il d.lgs. 25/2007*, Roma, 2010, 24.

collaborativo a favore di quello autonomistico-collettivo, incentrato sul sindacato come canale pressoché esclusivo di tutela degli interessi dei lavoratori[8].

In un simile assetto di relazioni industriali, l'ostinata indisponibilità del padronato a condividere il potere organizzativo e decisionale in azienda e a rinunciare a quell'originaria «dimensione titanica» del proprio ruolo[9] ha trovato un riflesso speculare nel tradizionale immobilismo in argomento del movimento sindacale, restio a smarcarsi dalla vecchia missione di «presidiare la frontiera», nel timore di essere messo fuori gioco dalla scomparsa della figura del «nemico» storico[10]. A ciò si è inoltre aggiunta una sorta di istinto di conservazione del *management*, a sua volta piuttosto preoccupato di essere scavalcato o indebolito da organi e procedure di raccordo tra capitale e lavoro e, in ogni caso, anch'esso largamente incapace di adeguare i propri compiti allo spirito dei tempi[11].

---

[8] A titolo meramente esemplificativo si possono ricordare S. SCIARRA, *Analisi comparata di alcuni istituti*, in M. GAROFALO, S. SCIARRA, *L'influenza dei valori costituzionali sul diritto del lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 24/1984, 864; M. D'ANTONA, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. II) Diritto del lavoro*, in *Enc. giur.*, vol. XXII, Roma, 1990, 14; F. CARINCI, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione: la via italiana*, in C. ASSANTI (a cura di), *Dallo Statuto dei lavoratori alla dimensione sociale europea*, Milano, 1991, 204; R. DE LUCA TAMAJO, *Conflitto, partecipazione, concertazione*, in R. PESSI, A. VALLEBONA (a cura di), *Il lavoratore tra diritti della persona e doveri di solidarietà*, Padova, 2011, 182, il quale ha precisato che il nostro diritto del lavoro, benché riesca talvolta a stemperare l'attitudine conflittuale delle parti sociali «in un più moderno ruolo compromissorio o mediatorio, continua sostanzialmente a vedere nel rapporto di forza il motore prioritario del proprio dinamismo».

[9] S. LEONARDI, *Ideologie giuridiche e politiche sindacali nel dibattito costituente sulla partecipazione operaia. L'art. 46*, in G. CASADIO (a cura di), *I diritti sociali e del lavoro nella Costituzione italiana*, Roma, 2006, 99.

[10] B. MANGHI, *Sindacato e partecipazione tra cautela e pigrizia*, in *Lav. dir.*, n. 1/1999, 11.

[11] *Amplius* sul punto W. STREECK, *Il* management *dell'incertezza e l'incertezza dei* managers*: imprenditori, relazioni sindacali e riequilibrio industriale*, tr. it. di I. Regalia, in G. BAGLIONI, C. SQUARZON (a cura di), *Stato, politica economica e relazioni industriali in Europa*, Milano, 1987, 118 ss.

Largamente inatteso è stato dunque il varo della legge 15 maggio 2025, n. 76, recante "*Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese*"[12], la quale sembrerebbe aver dato ragione a quanti, in netta minoranza, hanno invece caparbiamente ritenuto che «l'idea partecipativa» contenuta nell'art. 46 Cost.[13] non potesse dirsi «estinta»[14], malgrado quasi ottant'anni di pressoché totale inerzia parlamentare e la temperie culturale sempre più diffusamente refrattaria o scettica rispetto alla realizzazione di tale idea[15].

In realtà, come lascia già intendere il prudente uso del condizionale e come si analizzerà più in dettaglio nel prosieguo, sul punto è assai arduo, se non impossibile, pervenire a conclusioni *tranchant*. Lo dimostra la grande varietà di opinioni espresse sulla normativa di (presunto) "scongelamento" della ridetta previsione costituzionale: esse vanno dai plausi incondizionati di esponenti della maggioranza di Governo e della Cisl (principale fautrice della medesima legge) alle bocciature severe provenienti dal variegato

[12] La legge è stata licenziata in via definitiva dal Senato il 14 maggio dello stesso anno, promulgata dal Capo dello Stato il giorno successivo, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 120 del 26 maggio e, dunque, entrata in vigore il successivo 10 giugno.

[13] L'art. 46 Cost. recita: "*Ai fini dell'elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende*".

[14] Così V. SIMI, *Introduzione: il principio costituzionale della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in ID. (direttore), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, Rimini, 1982, 39.

[15] Tra i giuslavoristi la tesi più diffusa e ricordata è stata quella di Gino Giugni sulla riconducibilità dell'art. 46 Cost. al «genere delle norme obsolete» (G. GIUGNI, *Il diritto del lavoro degli anni '80*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 15/1982, 401). Analoghe riflessioni sono state svolte in ambito giuspubblicistico dove c'è stato chi ha ipotizzato l'intervenuta abrogazione della disposizione per via di «desuetudine» costituzionale (A. SPADARO, *La transizione costituzionale. Ambiguità e polivalenza di un'importante nozione di teoria generale*, in AA.VV., *Scritti in onore di Antonino Pensovecchio Li Bassi*, tomo II, Torino, 2004, 1385); né è mancato chi ha annoverato la stessa disposizione «tra quelle *promesse* della Carta non mantenute nei suoi primi settant'anni di vita» (L. LONGHI, *Note minime in itinere sull'accordo Alcoa. Nuovi scenari di democrazia aziendale in Italia*, in *Osservatorio AIC*, n. 2/2018, 2).

mondo c.d. progressista, comprese la Uil e soprattutto la Cgil (che, come da tradizione, hanno mantenuto un atteggiamento avverso alla traduzione legislativa dell'art. 46 della Carta repubblicana), passando per i commenti tendenzialmente più tiepidi della letteratura accademico-specialistica[16] e di altre sigle sindacali (Ugl in particolare), nonché per i giudizi moderatamente favorevoli delle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro (Confindustria, Confcommercio, Federdistribuzione, Cna e Confartigianato)[17].

Nelle pagine che seguono, dopo aver ricostruito la genesi della legge (par. 2), se ne esamineranno i pregi e le carenze (par. 3), il controverso rapporto con la contrattazione collettiva (par. 4) e le assonanze e dissonanze con l'ordinamento svedese, cui il modello italiano è stato accostato (par. 5), per poi vagliare le tesi della sua sostanziale inutilità e della sua illegittimità costituzionale (par. 6). Come si cercherà di dimostrare, il vero limite della disciplina del 2025 non attiene alla sua legittimità, bensì alla sua effettività: se essa non è in grado, da sola, di dare compiuta attuazione all'art. 46 Cost.,

[16] Se, tra i vari commentatori, perlopiù non si registrano prese di posizione estreme, neppure, però, emergono vedute del tutto uniformi. Con l'ovvia semplificazione richiesta in questo breve paragrafo introduttivo, possiamo dire che alcuni avanzano l'ipotesi che la nuova legge rappresenti un passo indietro che potrebbe determinare ricadute negative nell'ambito delle relazioni industriali (quando non anche qualche problema di tenuta costituzionale); altri parlano della stessa in termini di «occasione perduta a fronte della possibilità di disciplinare compiutamente ed efficacemente la partecipazione»; altri ancora «ne sottolineano, comunque, gli aspetti positivi, seppur unanimemente ritenuti meno incisivi rispetto alla proposta originariamente elaborata dalla Cisl»: l'efficace sintesi è di C. GARILLI, *La nuova legge sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Prime riflessioni su alcuni profili di diritto societario*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 188/2025, 750.

[17] Per un quadro chiaro ed esaustivo delle posizioni assunte dalle principali organizzazioni di rappresentanza sia dei prestatori sia dei datori di lavoro è d'obbligo rinviare a M. TIRABOSCHI, *Finalità e oggetto (articolo 1)*, in ID. (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal parlamento il 14 maggio 2025)*, ADAPT, 2025, 44 ss.

non è nemmeno priva di significato, giacché offre agli attori delle relazioni industriali strumenti e occasioni che spetterà a loro cogliere (par. 7).

2. La genesi della l. n. 76/2025: tra ragioni secondarie e ragione determinante

Già in epoca costituente e poi nelle varie legislature repubblicane si sono vanamente ripetuti i tentativi politici e le sollecitazioni dottrinali per introdurre una normativa organica sulla collaborazione tra padronato e maestranze. Se i cassetti di Camera e Senato sono spesso stati pieni di proposte di legge in materia mai approdate in aula[18], come è stato possibile approvare una disciplina che, autoqualificandosi nel suo *incipit* come attuativa dell'art. 46 Cost., giunge persino a regolare "*la partecipazione gestionale*" (artt. 3 e 4), cioè la forma di partecipazione più avanzata tra tutte quelle storicamente sperimentate? In altri termini, si può davvero ritenere che essa porterà a trasformare, come da tempo diffusamente auspicato, il vecchio e mortificante *status subiectionis* del lavoratore in un assai più moderno e gratificante *status activae civitatis*[19]? Ed è lecito coltivare, quindi,

[18] C. DELL'ARINGA, *Partecipazione e innovazione: come sfruttare le sinergie*, in A. CIPRIANI (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente*, Firenze, 2018, 104.

[19] Senza alcuna pretesa di esaustività, si rinvia a U. NATOLI, *Adempimento e "non collaborazione"*, in *Riv. giur. lav.*, n. 1-2/1949, 39 ss.; S. PUGLIATTI, *Proprietà e lavoro nell'impresa*, in *Riv. giur. lav. prev. soc.*, n. 1/1954, I, 149 ss.; R. FERRUCCI, voce *Consiglio di gestione*, in *Enc. dir.*, vol. IX, Milano, 1961, 222; S. LEONARDI, *op. ult. cit.*, 114 ss.; A. APOSTOLI, *Art. 46*, in S. BARTOLE, R. BIN (a cura di), *Commentario breve alla Costituzione*, Padova, 2008, 471; M. BENVENUTI, *Democrazia e potere economico*, in *Rivista AIC*, n. 3/2018, 271; F. ANGELINI, *Il principio pluralistico in senso sociale*, in M. BENVENUTI, R. BIFULCO (a cura di), *Trattato di diritto costituzionale*, vol. II, *I principi fondamentali*, Torino, 2022, 157; C. GENTILE, *La legge n. 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese: un'occasione mancata per l'effettiva attuazione dell'art. 46 Cost.*, in *Costituzionalismo.it*, n. 2/2025, 142; M. NOVELLA, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (diretto da), *Diritto del lavoro*, vol. I, Torino, 2025, 350 s.

l'aspettativa che la vecchia "via italiana" alla partecipazione operaia, costruita su una «filosofia conflittuale»[20] e articolata «attraverso l'autonomia collettiva (di diritto comune)»[21], venga definitivamente abbandonata e inizi un percorso del tutto nuovo, connotato da istituti di collaborazione legalmente strutturata, con diritti e obblighi di carattere generale a favore e a carico di ciascun fattore produttivo?

Per provare a dare qualche sia pur parziale o provvisoria risposta a tali complessi interrogativi non si può che procedere per gradi.

Occorre preliminarmente dare atto dell'impegno, quanto mai tenace, profuso dalla Cisl[22], vale a dire la sigla sindacale tradizionalmente legata alle visioni solidaristiche e comunitarie proprie della dottrina sociale della Chiesa e, quindi, più propensa – o, se si preferisce, meno restia – di altre a sperimentare forme di relazioni industriali partecipative entro una cornice legislativa, pur se leggera. Va però registrata anche la posizione di quanti dubitano che l'attivismo mostrato nella specie dal sindacato di ispirazione cattolica si inserisca *sic et simpliciter* nel solco di una «presunta pluridecennale coerenza politica», mentre apparirebbe piuttosto determinato da «un opportunismo sfacciato», che ha portato la Cisl a scavalcare Cgil e Uil per accreditarsi presso industriali e Governo come

[20] F. CARINCI, *op. cit.*, 206 s.

[21] M. BROLLO, *La partecipazione dei lavoratori tra attese pre-legislative e aperture di prospettive*, in S. MAINARDI, A. MONTANARI, A. PIZZOFERRATO (a cura di), *Rappresentatività sindacale, partecipazione dei lavoratori e poteri datoriali nei nuovi scenari tecnologici*, Torino, 2026, 99.

[22] Da parte della Segretaria generale dello stesso sindacato, Daniela Fumarola, si è detto, in modo piuttosto enfatico, che la legge rappresenta «il *coronamento di una marcia lunga fatta di migliaia di assemblee e presìdi, di confronto e ascolto, di impegno concreto. Un cammino durato due anni, partito da una raccolta firme che ha portato quasi 400.000 adesioni in tutte le Regioni, nei luoghi di lavoro, nelle piazze, nelle sedi, sui territori*»: *Lettera della Segretaria Generale Daniela Fumarola rivolta alle iscritte e agli iscritti*, in *www.cisl.it*, 14 maggio 2025.

unico soggetto «in grado di fare da "ponte di trasmissione" delle politiche governative ai lavoratori»[23].

Si può anche ritenere, su un piano più ampio, che sia stato l'annoso problema del *deficit* di rappresentatività dei corpi intermedi – a cominciare proprio da partiti politici e associazioni di categoria – ad aver indotto più soggetti a scorgere una "buona opportunità" nel varo della legge in esame. Stando a una tesi alquanto benevola, tale *deficit* ha attenuato quel clima di antagonismo tra le parti sociali sfavorevole alla positivizzazione su ampia scala degli strumenti di partecipazione dei lavoratori[24]; oppure, a voler essere più maliziosi, ma, forse, anche più realistici, ha spinto i gruppi parlamentari di maggioranza (e alcuni di minoranza), nonché diverse associazioni di categoria (in particolare Confindustria, oltre alla stessa Cisl)[25], a trovare un accordo per uno sbocco normativo non troppo innovativo né particolarmente vincolante (per i motivi che saranno presto illustrati) ma pur sempre funzionale a mantenere o recuperare consenso e credibilità (*id est*: voti e iscrizioni)[26]. Insomma, come la Cisl ha scavalcato

---

[23] Così E. GENTILI, F. GIUSTI, S. MACERA, *La legge sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese*, in www.cub.it, 25 giugno 2025, par. II.b, i quali parlano di una risalente funzione di supporto al potere esecutivo che è stata assunta dalla Cisl, sin dalla sua nascita, nel 1950. Essi precisano che, se, tradizionalmente, la funzione è «stata svolta assieme alle Acli e altri corpi intermedi filo-padronali», più di recente, si è manifestata sia con l'astensione della Cisl dal voto al *referendum* sul lavoro del 2025 promosso dalla Cgil, sia con la nomina a sottosegretario alla Presidenza del Consiglio, qualche giorno dopo la chiusura delle urne, del precedente vertice della Cisl, Luigi Sbarra.

[24] A. MICHIELI, *La partecipazione nei rapporti economici. Il compito disatteso della Repubblica*, Torino, 2024, 203.

[25] Gli altri sindacati, che avevano già accolto freddamente la proposta della Cisl (A.C. 1573), l'hanno sempre più osteggiata in seguito all'approvazione dei vari emendamenti modificativi o soppressivi delle disposizioni più innovative. Il testo così rimaneggiato è stato poi licenziato, in entrambe le Camere, con il voto favorevole, oltre che dei partiti di maggioranza, di Italia Viva e Azione, con l'astensione del Partito Democratico e con il voto contrario del Movimento 5 Stelle e dell'Alleanza Verdi e Sinistra.

[26] In questi termini sia L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, in *Dir. rel. ind.*, n. 4/2023, 963, che A. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e*

le altre associazioni sindacali, così hanno fatto i partiti di centrodestra rispetto a quelli di sinistra, intestandosi il merito del varo di una riforma su di un tema tradizionalmente progressista. Durante questa stessa legislatura, peraltro, i primi, a differenza dei secondi, avevano presentato altri progetti sulla partecipazione operaia, che, «tendenzialmente più avanzati» della proposta Cisl, hanno infine perso la «competizione» con essa[27]. Del resto, dopo tanti decenni di inattuazione e con un Governo conservatore alla guida del Paese – come qualcuno incisivamente rimarca – sarebbe stato davvero difficile immaginare di «fare meglio o di più»[28].

Alla base dell'approvazione del testo elaborato dalla suddetta confederazione sindacale, pur rimaneggiato e meno ambizioso di altri, può aver avuto un certo peso anche l'accresciuta sensibilità verso le questioni di sostenibilità socioambientale legate all'attività d'impresa, a cui si unisce una più diffusa consapevolezza che esse vadano affrontate in modo più

compromessi legislativi: legge n. 76/2025, anatomia di una riforma mancata, in *Riv. it. dir. lav.*, n. 2/2025, 126. P. TOSI, *La partecipazione sindacale nella crisi*, in *Arg. dir. lav.*, n. 2/2023, 265, ipotizza che l'iniziativa della Cisl sia stata finalizzata a scongiurarne l'emarginazione a fronte del maggior attivismo della Cgil. Peraltro, già A. PIZZOFERRATO, *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di* governance *e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, n. 2/2005, 263, ha denunciato come, in tema di partecipazione dei lavoratori, il Parlamento o il Governo, supportati o meno dalle parti sociali, si siano prestati a operazioni di facciata, di *marketing* politico pur di recuperare voti o iscrizioni e avvantaggiare qualcuno, *in primis* la parte datoriale. Cfr., però, E. MASSAGLI, *Peculiarità e contenuti della proposta Cisl*, in *Working Paper*, n. 27/2023, 21, laddove la proposta portata avanti dalla Cisl viene vista come un progetto di legge compiuto, pregevole, sostenibile e realizzabile che, a differenza di altre grandi iniziative demagogiche del passato, non vuole essere «un pretesto per una campagna di fidelizzazione associativa o una proposta di bandiera, che trova la sua giustificazione nella riattivazione del sentimento di appartenenza» degli iscritti.

[27] Cfr. F. CAPORALE, *La legge sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Giorn. dir. amm.*, n. 1/2026, 43, il quale alla nota 23 individua in modo più puntuale le ulteriori iniziative parlamentari, di cui quattro provenienti dai gruppi di maggioranza (Fratelli d'Italia, Lega, Forza Italia e Noi Moderati) e una da un gruppo di opposizione (Italia Viva).

[28] P. TOSI, *La l. n. 76/2025 attua l'art. 46 Cost.: meglio poco che niente!*, in S. MAINARDI, A. MONTANARI, A. PIZZOFERRATO (a cura di), *op. cit.*, 154.

integrato e coinvolgente[29] (c.d. *stakeholder approach*)[30]. Come rilevato anche nel *Benchmarking Working Europe 2023*, pubblicato dall'Istituto sindacale europeo (ETUI), il forte nesso tra democrazia sul posto di lavoro e sostenibilità sociale e ambientale è un dato ormai ampiamente e generalmente comprovato a livello internazionale[31]. Questa prospettiva, volta alla tutela degli *stakeholder*, trova peraltro un ulteriore fondamento interno nella revisione degli artt. 9 e 41, co. 2, Cost. (l. cost. 11 febbraio 2022, n. 1) e nella riscrittura dell'art. 2086 cod. civ.[32] Si tratta di disposizioni che, lette ora in una nuova combinazione, vincolano espressamente l'organizzazione e «le attività aziendali al rispetto di uno scopo estrinseco,

[29] Importanti indicazioni in tal senso in F. SEGHEZZI, *Introduzione*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento*, cit., XVII ss., il quale annovera tra i vari «elementi chiave di una *transizione giusta*» anche la riduzione delle distanze tra i soggetti del rapporto di lavoro, in termini di maggior condivisione, se non anche di poteri e responsabilità, quantomeno di informazioni e conoscenze.

[30] … «nel cui perimetro operativo rientrano senza dubbio anche i lavoratori dell'impresa»: M. SPERANZIN, *La partecipazione dei lavoratori: una prospettiva giuscommercialistica*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 2. In modo analogo M. BARBERA, *Contrattazione e partecipazione: uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, in *Lav. dir.*, n. 4/2023, 691 ss. (evidenzia un'accresciuta esigenza di arginare la *shareholder primacy* e lo *short-termism* quali tendenze aziendali sinora prevalenti, per abbracciare scopi più vasti e duraturi, *in primis* quelli relativi agli *stakeholder*), e C. GARILLI, *op. cit.*, 769 (si sofferma sulla nuova sensibilità sociale che negli ultimi anni ha contrassegnato l'evoluzione del diritto societario italiano ed europeo con disposizioni perlopiù incentivanti il coinvolgimento degli *stakeholder*). *Amplius* sullo *stakeholderism* F. DENOZZA, *Due concetti di* stakeholderism, in M. CALLEGARI, S.A. CERRATO, E.R. DESANA (a cura di), Governance *e mercati. Studi in onore di Paolo Montalenti*, tomo I, Torino, 2022, 78 ss.

[31] La fonte viene ripresa da A. MONE, *Il valore, gli strumenti e gli attori europei della democrazia partecipativa per un'Europa più resiliente e all'altezza delle sfide*, in *Working Paper*, n. 27/2023, 50. V. anche G. GUADAGNI, *Partecipazione dei lavoratori. Capitolo importante delle riforme istituzionali. A colloquio con Sabino Cassese,* ivi, 29, ove vengono indicati, quali motivi di un rinnovato interesse per una legge sulla partecipazione dei lavoratori, oltre all'influenza, di lungo periodo, del diritto europeo, la tendenza, di più recente origine, al decentramento della contrattazione collettiva, il più alto grado di istruzione oggi mediamente posseduto dai medesimi lavoratori e le importanti iniziative assunte dall'ONU e dall'UE in tema di *Environmental, Social and Governance* (ESG).

[32] P. TULLINI, *Assetti organizzativi e responsabilità sociale dell'impresa,* in *Lav. dir. Eur.*, n. 4/2024, 1 ss.

quale la salvaguardia dell'ambiente»[33]. Ebbene, nella relazione introduttiva alla proposta Cisl (A.C. 1573) si fa esplicito riferimento all'importanza del coinvolgimento dei lavoratori nell'attività delle imprese anche allo scopo di assicurare quello sviluppo democratico, giusto ed equilibrato invocato da crescenti quote di cittadini[34]. Ed è poi la legge, così come approvata, che dichiara, tra i suoi obiettivi, anche quello di puntare «all'allargamento e al consolidamento di processi di democrazia economica e di sostenibilità delle imprese» (art. 1).

Un qualche effetto propulsivo potrebbe aver avuto pure il moltiplicarsi delle sfide lanciate da Paesi emergenti con bassissimi costi di produzione e modesti livelli di tutela del lavoro[35] che, in combinazione con le ripercussioni socioeconomiche di lungo periodo derivanti dalle varie crisi (finanziaria, pandemica, climatica, bellica, politico-energetica, ecc.) di

---

33 R. SANTAGATA DE CASTRO, *La nuova disciplina sulla partecipazione dei lavoratori: contratto collettivo, autonomia statutaria e vincoli costituzionali*, in *Dir. lav. merc.*, n. 3/2025, 416 s. Per approfondimenti sulla nuova relazione tra tutela del lavoro e tutela dell'ambiente v., per tutti, A. MORRONE, *La Costituzione del lavoro e dell'ambiente. Per un nuovo contratto sociale*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 176/2022, 513 ss.

34 CISL, *La Partecipazione al Lavoro. Per una* governance *d'impresa partecipata dei lavoratori*, in *www.cisl.it*, *passim*. Meritano di essere riprodotti un paio di brani più significativi del medesimo documento di presentazione. Nel primo si afferma che, se si fosse adeguatamente inverato nell'ordinamento il precetto dell'art. 46 Cost., in combinazione, tra gli altri, con quelli degli artt. 1, 4, co. 2, e 41, co. 2, «non avremmo dovuto assistere […] a tanti scempi ambientali compiuti dalla irresponsabile gestione di molte imprese, né dovremmo addolorarci quotidianamente per l'inarrestabile fenomeno delle morti sul lavoro e neppure dovremmo continuare a combattere lo sfruttamento dei lavoratori, il caporalato, il lavoro sommerso, le disapplicazioni contrattuali, l'utilizzo di orari di lavoro non consentiti dalla legge né tantomeno dai contratti, in particolare, ma non solo, nei confronti delle donne, il pagamento di salari da fame, insufficienti alla conduzione di una vita dignitosa» (p. 1 s.). Nel secondo passaggio si precisa che nell'ambito del lavoro di stesura di «una Costituzione ispirata a principi di giustizia, uguaglianza, fratellanza, i Costituenti individuarono nella partecipazione dei lavoratori alle imprese un traguardo da raggiungere perché la democrazia si completi» (p. 3).

35 V. G. LEOTTA, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Dig. disc. priv., Sez. comm.*, Aggiornamento, vol. XIII, Torino, 2007, 597.

questo primo quarto di secolo, sembrano aver spinto a immaginare assetti organizzativi, meccanismi decisionali e processi produttivi diversi dal passato. Più Autori, invero, hanno notato come, durante una congiuntura sfavorevole, erodendosi i margini per le rivendicazioni sindacali, si accentui la propensione verso relazioni industriali più distese e collaborative, più convergenti negli obiettivi e meno asimmetriche e gerarchizzate[36].

Né manca chi rileva il ruolo giocato da altri fattori, tipici di questa porzione del pianeta ad alto e consolidato sviluppo, quali il calo demografico, l'aumento della concorrenza nel mercato del lavoro e l'indietreggiamento, specie nell'immaginario giovanile, della preferenza per un impiego stabile. Tutto ciò, infatti, rendendo assai più faticoso per le imprese trovare o trattenere i dipendenti e comunque innalzando i costi per il loro *turnover*, avrebbe indotto a concepire specifiche soluzioni normative per favorire il coinvolgimento dei lavoratori e introdurre «dimensioni di senso e di appartenenza […] oltre quelle di natura retributiva»[37].

In ogni caso, tutte queste possibili motivazioni, per quanto plausibili e utili a ricostruire la genesi della legge in esame, sembrano assumere un valore

[36] Per accenni in tal senso, *ex multis*, v. L. MARIUCCI, *Sindacato e lotte operaie nella crisi economica: dal «piano del lavoro» al nuovo modello di sviluppo*, in *Pol. dir.*, n. 4/1975, 457; G.F. MANCINI, *Per una «fase 2» della legislazione di sostegno*, in *Pol. dir.*, n. 1/1976, 14; F. CAVAZZUTI, *Democrazia industriale e società per azioni: alcune osservazioni*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 7/1980, 384; A. SALERNO, *Note storiche, congressi, studi, dibattiti sulla "partecipazione" in Italia*, in V. SIMI (direttore), *op. cit.*, 213; P. BELLOCCHI, *Art. 46*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro, la Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, vol. I, Milano, 2013, 400; G. GUADAGNI, *Una grande riforma istituzionale*, in *Working Paper*, n. 27/2023, 5; e, da ultimo, G. BOLEGO, *La partecipazione organizzativa nella l. n. 76/2025*, in S. MAINARDI, A. MONTANARI, A. PIZZOFERRATO (a cura di), *op. cit.*, 161, il quale rileva come le soluzioni partecipative più avanzate siano state concepite dalla contrattazione collettiva «per garantire una gestione attiva delle difficoltà aziendali» (come nel caso emblematico dei «Patti aziendali realizzati dai "Comitati Covid" per far fronte all'emergenza sanitaria»).

[37] F. SEGHEZZI, *op. cit.*, XIV s.

secondario, se non apparente, rispetto a un'altra di natura assai più oggettiva e determinante. Si tratta del carattere perlopiù «promozionale»[38], se non proprio rinunciatario, della proposta di legge originariamente concepita dalla Cisl[39], la cui carica innovativa e imperativa, già debole, è stata peraltro ulteriormente disinnescata nel corso dell'*iter* parlamentare allo scopo di smuovere innanzitutto le associazioni datoriali dal solito atteggiamento ostile[40] e ricevere quindi i voti necessari per la sua approvazione[41]. Da qui alcuni giudizi svalutativi (o perlomeno non pienamente lusinghieri) della disciplina *de qua*, qualificata da una parte dei commentatori come «legge manifesto», alquanto «modesta» nei contenuti e incapace di dare una vera e propria attuazione all'art. 46 Cost.[42]; contrassegnata, secondo un'altra parte, dall'impostazione «volontaristica pura», che produce solo una «spinta gentile», rinviando alla discrezionalità

[38] Rilevano tale natura «promozionale», valutandola più come un pregio che come una pecca, E. MASSAGLI, *op. cit.*, 24 ss., e M. TIRABOSCHI, *Finalità e oggetto (articolo 1)*, *cit.*, 6 e 31.

[39] Anche chi, come M. CORTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta Cisl nel quadro comparato,* in *Dir. rel. ind.*, n. 4/2023, 947 s., ha accolto piuttosto favorevolmente la proposta, l'ha reputata «cauta e sperimentale», ma proprio per questo anche «più realistica rispetto a progetti più ambiziosi».

[40] T. TREU, *Ancora sulla partecipazione*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 5.

[41] Per D. DI VICO, Requiem *per il 1° maggio*, in *Il Foglio*, 1° maggio 2025, 2, la Cisl, pur di ottenere l'approvazione della legge, ha lasciato che venisse «svuotata ed edulcorata», provocando in tal modo «lo sfondamento nel campo dei corpi intermedi» da parte del Governo Meloni e accettando in definitiva di divenire un «interlocutore privilegiato» di quest'ultimo. Né si può trascurare – seguendo un'acuta riflessione di A. PIZZORNO, *Fra azione di classe e sistemi corporativi. Osservazioni comparate sulle rappresentanze del lavoro nei Paesi capitalistici avanzati*, in *Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. Annali. Anno sedicesimo*, 1974-1975, Milano, 1975, 954 – il fatto che un sindacato quanto più è allineato a una formazione partitica e segue una diretta azione politica, tanto più malcela una certa «debolezza, sia finanziaria, sia in termini di iscrizione», nonché, comunque, una qualche «difficoltà di ottenere vantaggi immediati», di portare avanti «un'azione rivendicativa quotidiana».

[42] C. GENTILE, *op. cit.*, 108 ss.

datoriale e all'autonomia collettiva per la sua realizzazione[43]; volta, secondo altri ancora, alla mera «razionalizzazione dell'esistente» per raccogliere «tutt'al più ciò che è riuscito a resistere nell'ondata neo-liberista dell'ultimo ventennio»[44]. Così la legge n. 76, piuttosto che aver inaugurato «un nuovo ciclo di democrazia industriale», pare essersi limitata, «più modestamente, a ordinare la grammatica senza mutare la sintassi»[45]. Ne emerge, in una parte non trascurabile della dottrina, quell'«amara sensazione del "tanto rumore per nulla", o quasi»[46].

Per verificare se, e in quale misura, simili giudizi siano fondati, senza lasciarli confinati nel campo della mera assiomaticità, occorre scendere un po' più nel dettaglio della nuova disciplina (senza, tuttavia, alcuna pretesa di effettuare una compiuta analisi esegetica).

3. I limitati pregi e le numerose carenze di una disciplima di (parziale) attuazione dell'art. 46 Cost.

[43] T. TREU, *op. ult. cit.*, 7 s. In modo simile E. ALES, *Tutte le strade portano alla partecipazione? Un'analisi della l. n. 76 del 2025 nel prisma dei suoi attori*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 2, nonché C. GARILLI, *op. cit.*, 770.

[44] L. ZOPPOLI, *op. cit.*, 972. Per M. TUFO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese è legge … o forse no?*, in *Diritti&lavoro flash*, n. 4/2025, 6, «la legge non fa che fotografare lo stato di fatto esistente prima della sua approvazione, atteso che già sussistono da tempo imprese che hanno optato per l'adozione di modelli partecipativi, senza esservi obbligate». Similmente F. CAPORALE, *op. cit.*, 45, collega alla riforma l'effetto non «di regolare un fenomeno, condizionando l'autonomia organizzativa delle imprese e le dinamiche della contrattazione sindacale, ma quello di favorire la diffusione di un fenomeno che già si è affermato spontaneamente mettendone nero su bianco la legittimità». Anche a M. BROLLO, *op. cit.*, 105, la legge «appare più come un tentativo di razionalizzare le pratiche esistenti che come una ridefinizione radicale del modello».

[45] A. INGRAO, *loc. ult. cit.*

[46] R. LUNGARELLA, F. VELLA, *Partecipazione dei lavoratori nelle imprese: tanto rumore per nulla?*, in *Lavoce.info,* 28 maggio 2025.

Alla legge in commento vanno preliminarmente e obiettivamente riconosciuti alcuni meriti che prescindono largamente dalla sua effettiva portata precettiva. Essa è innanzitutto riuscita a rompere l'«*impasse*» sul piano politico, fungendo perlomeno da «apripista» per sviluppi legislativi più arditi in futuro[47]. Ha inoltre riacceso il dibattito in ambito scientifico (e sociale) con un articolato sul quale, se non altro, è possibile confrontarsi concretamente[48]. Ha poi codificato – con «coraggio tassonomico» per qualcuno[49], con «piglio quasi didattico» per qualcun altro[50] – una pluralità di modelli partecipativi[51], ispirati largamente «alle *best practice* già esistenti nella prassi negoziale» italiana[52], ovvero riproduttivi in qualche misura di alcuni istituti regolati in ordinamenti stranieri all'avanguardia in materia[53].

[47] M. CORTI, *op. cit.*, 956. Nella medesima prospettiva, A. MICHIELI, *L'effettiva partecipazione dei lavoratori nell'articolo 46 della Costituzione*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 10, scorge nella l. n. 76/2025 «un primo tassello – necessariamente da potenziare alla luce dei criteri costituzionali […] – per riconsiderare il disegno di democrazia delineato nella Costituzione».

[48] M. CORTI, *loc. ult. cit.* Argomentazioni analoghe in C. BRUNAZZO, *Intervista a Pietro Ichino*, in *www.noieillavoro.it*, 18 giugno 2025 (laddove si scorge nella legge il pregio di aver posto il tema della partecipazione al centro dell'agenda del sistema delle relazioni industriali); M.D. FERRARA, *Partecipazione, organismi paritetici e coinvolgimento del personale nelle pubbliche amministrazioni tra vecchie sfide e nuove incognite*, in *Dir. rel. ind.*, n. 3/2025, 666 (secondo cui la nuova disciplina ha alimentato le ricerche e il confronto in *subiecta materia*, «contribuendo (forse) a sfatare il mito della debolezza dell'articolato costituzionale»).

[49] E. ALES, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, in *Dir. rel. ind.*, n. 4/2023, 916.

[50] E. MASSAGLI, *op. cit.*, 25.

[51] A. RAFFI, *La partecipazione torna d'attualità*, in *Riv. giur. lav.*, n. 4/2024, I, 634, considera contenuti apprezzabili della proposta Cisl (poi, sul punto, recepita dalla legge) sia quello di aver ordinato gli strumenti partecipativi «in quattro diversi ambiti, dedicando a ognuno uno specifico titolo», sia quello «di aver optato per il canale "unico" di partecipazione, individuato nelle strutture rappresentative sindacali di azienda».

[52] R. SANTAGATA DE CASTRO, *La partecipazione dei lavoratori nel sistema delle relazioni industriali italiane: una riflessione su alcuni esperimenti innovativi alla luce della nuova normativa di legge*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 2 s.

[53] Per M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge 76/2025*, in *Arg. dir. lav.*, n. 4/2025, 569, dalla lettura dell'art. 1, si comprende come la legge faccia

E, in stretto collegamento con quanto appena detto, ha infine dato maggiore omogeneità, organicità e (in auspicabile prospettiva) anche diffusione alle diverse attività partecipative aziendali prima «disperse in mille rivoli»[54], contribuendo a evitare fraintendimenti sulla natura di tali attività e favorendo altresì «l'uniformità nel lessico impiegato dal decisore politico e dalle parti sociali»[55]. La legge, insomma, pare rappresentare, se non altro, un punto di riferimento, una sorta di *vademecum*, almeno per ora, a beneficio della contrattazione collettiva e dell'autonomia statutaria, a cui viene demandata la concreta realizzazione dei suoi contenuti[56]. Più in là nel tempo, lo stesso legislatore potrebbe quanto meno far seguire a questo primo (piccolo) passo in avanti, a questa iniziale «spinta (molto) gentile», altre e più decise disposizioni normative a carattere incentivante (quali, ad es., «agevolazioni fiscali anche per le forme di partecipazione decisionale, criteri premiali nelle gare pubbliche, etc.»)[57].

Quanto alla tassonomia appena richiamata, la legge distingue quattro fattispecie di partecipazione (art. 2, co. 1): la "*partecipazione gestionale*", consistente nella "*pluralità delle forme di collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'impresa"* (lett. a); quella "*economica e finanziaria*", riconducibile alla "*partecipazione dei lavoratori ai profitti e ai risultati dell'impresa, anche tramite*

riferimento «a tutte le principali forme di partecipazione storicamente sperimentate nell'esperienza internazionale». Per un approfondimento sulle analogie ma soprattutto sui distinguo tra il sistema di partecipazione dei lavoratori ora delineato nella legge italiana e quello da tempo disciplinato in altre realtà nazionali, si rinvia, *ex aliis*, a M. CORTI, *Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 1 ss., e O. CAGNASSO, P. MATERA, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa.* Worker participation in corporate governance, in *Il nuovo dir. soc.*, n. 1/2016, 13 ss., spec. 27 ss.

[54] T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una* governance *di impresa partecipata dei lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, n. 4/2023, 910.

[55] I. ARMAROLI, G. PIGLIALARMI, *Definizioni (articolo 2)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *op. cit.*, 72.

[56] C. GARILLI, *op. loc. cit.*

[57] EAD., *La legge n. 76/2025 e il "*soft involvement*" dei lavoratori tra legge, statuto e contrattazione collettiva*, in *Orizzonti dir. comm.*, n. 1/2026, 89.

forme di partecipazione al capitale, tra cui l'azionariato" (lett. b); quella "*organizzativa*", concernente il "*complesso delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa"* (lett. c); quella "*consultiva*" che "*avviene attraverso l'espressione di pareri e proposte sul merito delle decisioni che l'impresa intende assumere*" (lett. d)[58]. Tuttavia, a questo pur lodevole sforzo definitorio-classificatorio prodotto dal legislatore del 2025 (non esente comunque da censure per alcune formulazioni tautologiche e incongruenze terminologico-sostanziali)[59], non corrisponde un'effettiva forza cogente dell'impianto regolatorio da esso predisposto, la cui stessa capacità promozionale o «pedagogica» – che pure, come si dirà (*infra*, par. 6), non pare potersi del tutto negare – è stata variamente apprezzata[60]. La collaborazione alla gestione delle aziende risulta ancora una volta «giuridicamente "disarmata"» poiché scarsamente supportata da quelle tipiche tecniche regolatorie (deroghe a normative vigenti, sgravi contributivi, incentivi di carattere economico-tributario e soprattutto obblighi stringenti e sanzionati, perlomeno per le imprese di grandi dimensioni), in grado di vincere la tradizionale resistenza dei datori

[58] La stessa legge chiarisce altresì, al medesimo art. 2, co. 1, rispettivamente lett. e) ed f), cosa si debba intendere sia per "*contratti collettivi*" (a cui, siano essi nazionali o territoriali o aziendali, spesso rinvia) sia per "*enti bilaterali*" (altri organismi che, ai sensi dei successivi artt. 8, co. 2, e 9, co. 1, possono essere chiamati in causa per favorire altre forme di partecipazione organizzativa o far espletare quella consultiva).

[59] Per E. ALES, *op. ult. cit.*, 916 s., il testo, già nella versione della proposta Cisl, in primo luogo, usa in modo non del tutto perspicuo i termini "*collaborazione*" e "*coinvolgimento*" a proposito, rispettivamente, della partecipazione gestionale e di quella organizzativa; inoltre, definisce tautologicamente sia la partecipazione consultiva che quella economico-finanziaria; infine, qualifica quest'ultima come attuazione dell'art. 46 Cost., anziché del precedente art. 36. C. GARILLI, *La nuova legge sulla partecipazione*, cit., 752, aggiunge la mancanza di chiarezza del criterio classificatorio usato che sembra «fondarsi ora sul piano dell'oggetto (i.e. le tipologie di decisioni, strategiche o aziendali) ora su quello dell'intensità (intesa come la capacità di condizionare la decisione finale in termini di co-decisione o mera consultazione), finendo talvolta per sovrapporre i due piani».

[60] Ne dubita M. BIASI, *La legge sulla partecipazione dei lavoratori tra norme abilitanti e messaggi di* policy, in *Riv. soc.*, n. 4/2025, 712, mentre la riconosce M. CORTI, *op. ult. cit.*, 11.

di lavoro nei confronti di moduli partecipativi[61]. In proposito, parafrasando accorta dottrina, si può affermare che così come la *soft law* europea non vincola in misura significativa gli Stati membri a seguire i criteri e gli schemi partecipativi da essa predisposti, allo stesso modo la legge italiana rimette il seguito delle proprie previsioni, in linea tendenziale, anzitutto alla sostanziale disponibilità delle parti sociali (tramite lo svolgimento della contrattazione collettiva, sia essa nazionale, territoriale o aziendale)[62]. Essa lo affida inoltre, in caso di partecipazione gestionale, anche al libero esercizio delle prerogative datoriali (mediante l'inserimento nello statuto aziendale di una norma sulla stabile rappresentanza dei lavoratori all'interno degli organi di governo della società). Si tratta, insomma, di una partecipazione che resta «meramente "eventuale"», in quanto di fatto rimessa alla mutevole volontà dell'impresa o ai «contingenti rapporti di forza che emergono dal confronto sindacale»[63].

La carenza di imperatività emerge in tutta evidenza dal fatto che «la formula ricorrente nel testo afferma la "possibilità" della contrattazione collettiva [ed eventualmente del potere assembleare] di intervenire sulle questioni della partecipazione»[64], senza introdurre prescrizioni per rendere

---

61 Spunti in tal senso già in L. ZOPPOLI, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda*, in *Enc. dir.*, Annali IV, Milano, 2011, 927 s., e ora anche in C. BRUNAZZO, *op. cit.*

62 T. TREU, *Ancora sulla partecipazione*, cit., 5. L'A., proprio per questo, parla di una «scommessa» fatta dal legislatore italiano sulla capacità degli attori delle relazioni industriali di affermare il metodo e le forme partecipative (pp. 8 s.).

63 G. ZAMPINI, *La "partecipazione strategica" dei lavoratori nell'impresa privata. Un altro mondo è davvero possibile?*, in *Arg. dir. lav.*, n. 1/2020, 83. Per questo E. ALES, *Tutte le strade*, cit., 8, afferma che la partecipazione gestionale – quella che realizza, al massimo grado, il diritto di cui all'art. 46 Cost. – resta soggetta a una «doppia condizionalità».

64 T. TREU, *op. loc. ult. cit.* Con specifico riguardo alla collaborazione strategica, la legge stabilisce che nelle società che adottano il c.d. sistema dualistico "*gli Statuti possono prevedere, qualora disciplinata dai contratti collettivi, la partecipazione di uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti al Consiglio di sorveglianza*" (art. 3, co. 1); aggiunge che nello stesso organo "*può essere prevista la presenza di almeno un rappresentante dei lavoratori che aderiscono ai piani di*

operativo l'istituto (quali «fissazione di principi fondamentali [inderogabili], *standard* minimali di tutela», numero e «composizione della rappresentanza dei lavoratori»)[65] né fissare uno specifico «obbligo di negoziare» (come invece avviene in altri Paesi proprio per indurre i soggetti del rapporto di lavoro a tenere condotte maggiormente collaborative)[66].

D'altronde, quand'anche si raggiungesse un'improbabile posizione unitaria da parte delle organizzazioni sindacali a sostegno delle forme di partecipazione individuate dal legislatore, il risultato rischierebbe di essere vanificato in mancanza di «corrispondenza da parte delle strutture di

partecipazione finanziaria" (art. 3, co. 3); e dispone invece, nelle società che non adottano il sistema dualistico, che i medesimi "*Statuti possono prevedere*" una rappresentanza dei lavoratori all'interno del Consiglio di amministrazione (art. 4, co. 1). Inoltre, con riferimento alla successiva forma di partecipazione, nelle *"aziende possono essere previsti piani di partecipazione finanziaria*" i quali, a loro volta, "*possono individuare, oltre agli strumenti di partecipazione dei lavoratori al capitale della società* […]*, anche l'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato*" (art. 6, co. 1). Quanto poi alla partecipazione di tipo organizzativo, le medesime aziende, in primo luogo, "*possono promuovere l'istituzione di Commissioni paritetiche* […]*, finalizzate alla predisposizione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro*" (art. 7, co. 1); in secondo luogo, "*possono prevedere* […] *le figure dei referenti della formazione, dei piani di* welfare*, delle politiche retributive, della qualità dei luoghi di lavoro, della conciliazione e della genitorialità nonché quelle dei responsabili della diversità e dell'inclusione delle persone con disabilità*" (art. 8, co. 1); in terzo luogo, quando abbiano meno di trentacinque occupati, "*possono favorire, anche attraverso gli enti bilaterali*", forme di partecipazione organizzativa (art. 8, co. 2). Infine, con riguardo alla partecipazione consultiva, viene disposto non solo che, nell'ambito di Commissioni paritetiche *ad hoc*, le RSU o le RSA o, "*in mancanza, i rappresentanti dei lavoratori e le strutture territoriali degli enti bilaterali di settore possono essere preventivamente consultati*" (art. 9, co. 1), ma che, su argomenti di competenza anche negoziale, le suddette Commissioni "*possono fornire materiali ed elementi utili al tavolo contrattuale*" (art. 9, co. 3).

[65] R. SANTAGATA DE CASTRO, *La nuova disciplina*, cit., 419 e 442.

[66] T. TREU, *op. ult. cit.*, 5. V. anche M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Riv. giur. lav. prev. soc.*, n. 1/1992, I, 152, secondo cui «come dimostrano i casi di Svezia e Germania, la *cogestione* non è un meccanismo autosufficiente, è ovunque parte di modelli partecipativi articolati su più livelli, che prevedono accanto alla cogestione forme di partecipazione esterna (codeterminazione; negoziazione obbligatoria)». *Amplius* in argomento, di recente, M. GAMBACCIANI, *Diritti sindacali partecipativi e «dovere» di contrarre*, Torino, 2023, spec. 28 ss.

rappresentanza, soprattutto territoriale, del mondo imprenditoriale e di una loro capillare opera di convincimento degli associati»[67]. Inoltre, pur nell'ipotesi, tutt'altro che scontata, che questo «modello di autoregolazione» delineato dalla legge fosse in grado di mostrare un qualche segno di vitalità, esso rimarrebbe in ogni caso esposto al rischio concreto di una futura rottura delle intese soprattutto sul fronte sindacale: come dimostra la prassi delle nostre relazioni sindacali, «il dissenso di una delle grandi confederazioni potrebbe ostacolare le funzioni "deliberanti" dell'organismo di partecipazione, vanificando dunque i potenziali vantaggi che l'impresa può trarre da un simile modello di *governance*»[68].

Posta, allora, proprio la risalente spaccatura tra quelle confederazioni, che il varo della nuova disciplina sembra aver ulteriormente accentuato (all'orgogliosa rivendicazione di tale varo da parte della Segreteria nazionale della Cisl ha replicato in termini assai critici quella della Cgil, che ha rilanciato sul salario minimo e sulla legge sulla rappresentanza sindacale)[69], e posta, altresì, la diffusa e radicata refrattarietà del mondo imprenditoriale agli istituti della partecipazione, specie quella in senso forte[70], non c'è ragione di confidare molto in una larga e spontanea

---

[67] E. ALES, *La proposta di legge*, cit., 937.

[68] R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 447.

[69] O. MAZZOTTA, *Conflitto o partecipazione: una finta contrapposizione*, in *Dial. dir. ec.*, n. 1/2026, 2. Come ricordato da T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori: dalla proposta Cisl al testo della Camera*, in *Dir. lav. merc.*, n. 1/2025, 26, l'iniziativa della Cisl non solo non è stata preventivamente concordata con la Cgil e la Uil, ma è stata condotta in un momento di forte attrito con le due altre confederazioni. Queste, sia pure per motivazioni non del tutto coincidenti, hanno poi assunto posizioni complessivamente sfavorevoli o quantomeno svalutative della medesima proposta, manifestando ulteriormente le «divisioni che attraversano le tre organizzazioni»: A. MICHIELI, *La partecipazione*, cit., 206, nota 234.

[70] Non a caso, come ha ricordato proprio il Vicepresidente di Confindustria, la legge, «grazie a un confronto serrato» tra la medesima associazione datoriale e le forze politiche, «ha mantenuto la natura volontaria dell'adozione dei modelli partecipativi, evitando

attuazione della medesima disciplina[71]. A ciò si aggiunge lo svuotamento, durante il cammino parlamentare, dei pochi ma rilevanti profili normativi inderogabili che la proposta di legge A.C. 1573 originariamente presentava.

Infatti, in primo luogo, è tramontata quell'unica ipotesi di cogestione "forzosa", dal vago sapore tedesco, legata all'obbligo di integrare con almeno un rappresentante dei dipendenti la composizione del Consiglio di amministrazione delle società a partecipazione pubblica (che pure costituiscono per tradizione i luoghi più adatti per forgiare i modelli di collaborazione tra capitale e lavoro a favore anche delle realtà economiche private)[72]. Inoltre, si è persa traccia del "diritto" alla consultazione, da

automatismi contrattuali e salvaguardando la libertà statutaria delle imprese»: M. MARCHESINI, *Un confronto improntato a rispetto e attenzione*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 4.

[71] … come invece sembrano fare, ad es., il precedente Segretario generale della Cisl e il Presidente della Commissione lavoro della Camera dei deputati. L'opinione del primo è che nella (proposta di) legge ci siano tutte «le condizioni strutturali per un nuovo rapporto tra capitale e lavoro, responsabile e generativo», compresi quegli aspetti «di circolarità e connessione tra i diversi momenti e processi partecipativi», necessari per un rinnovamento integrale degli attuali modelli di conduzione delle imprese e delle relazioni industriali (L. SBARRA, *Partecipazione al lavoro. Il rilancio forte della Cisl*, in *Working Paper*, n. 27/2023, 6 s.). Ad avviso del secondo la nuova disciplina «incarna un autentico cambiamento culturale e di paradigma», offrendo un «quadro normativo organico, incisivo e in grado di promuovere una diffusione più ampia e sistematica della partecipazione» (W. RIZZETTO, *Legge sulla partecipazione: verso una nuova alleanza sociale*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 2).

[72] Così F. ALIFANO, *Partecipazione dei lavoratori e imprese partecipate dopo la legge n. 76/2025*, in *Dir. rel. ind.*, n. 3/2025, 693 ss., spec. 739 s., sulla scorta di G. GIUGNI, *Partecipazioni statali e relazioni industriali*, in AA.VV., *Partecipazioni statali: strategie ed assetto*, Milano, 1977, 69. Sull'importanza della partecipazione dei lavoratori nelle imprese pubbliche si rinvia ad A. BALDASSARRE, *Le trasformazioni dell'impresa a fronte della Costituzione*, in *Dem. dir.*, n. 1/1977, 39 s. V. anche M. TIRABOSCHI, *Finalità e oggetto (articolo 1)*, cit., 15, il quale parla di un «vistoso passo indietro rispetto alla formulazione originaria che avrebbe certamente contribuito […] alla creazione di uno zoccolo duro di prassi partecipative». Peraltro, l'espunzione della previsione *de qua*, come rileva C. GENTILE, *op. cit.*, 124, appare tutt'altro che «marginale» anche in considerazione della consistenza numerica del settore delle partecipate che conta oltre ottomila unità con poco meno di novecentomila addetti.

esercitarsi, con cadenza perlomeno annuale tramite una Commissione paritetica *ad hoc*, all'interno delle stesse società partecipate, delle imprese con più di cinquanta dipendenti, degli istituti di credito e delle società erogatrici di servizi essenziali: la consultazione resta quindi una mera «eventualità priva di effetti cogenti»[73], venendo meno così una novità che era stata segnalata come un sia pur timido segnale di discontinuità rispetto al passato[74]. Uguale sorte è toccata alla disposizione che estendeva la suddetta procedura anche al settore del pubblico impiego, che peraltro è ora del tutto escluso dal campo di applicazione della nuova disciplina[75] (creandosi, per qualcuno, anche un'ingiustificata disparità tra i pubblici dipendenti e i dipendenti di società private)[76]. Lo stesso è a dirsi circa la

[73] Così A. INGRAO, *op. cit.*, 133, la quale si interroga «sul senso ultimo di un intervento legislativo che, pur muovendosi in un ambito così delicato, si limita a registrare facoltà già nella disponibilità delle parti, senza incidere in modo sostanziale sulle condizioni per il loro effettivo esercizio». Non meno criticamente, V. BARZOTTI, *La partecipazione dei lavoratori agli utili dell'impresa, una legge tradita per una contropartita?*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 5, evidenzia come all'eliminazione dell'obbligo di consultazione e di sua convocazione annuale si sia aggiunta la soppressione dei suoi contenuti minimi legati «ai dati economici e finanziari, alle scelte strategiche, di investimento e sui relativi piani industriali».

[74] In questo senso, ad es., M. GIACCAGLIA, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla luce della recente proposta di legge Cisl*, in *Variazioni su temi dir. lav.*, n. 4/2024, 1065, e L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale*, cit., 974, il quale in tale novità ha intravisto «l'unica vera spinta legislativa ad un modello di partecipazione a trazione italica». Inoltre, come opportunamente evidenzia M. TUFO, *loc. ult. cit.*, le originarie disposizioni nei settori delle imprese partecipate, dei servizi pubblici e degli istituti di credito avrebbero potuto sortire effetti benefici sull'esercizio dei diritti, oltre che dei lavoratori, anche dei cittadini.

[75] Se ne duole, *ex aliis*, M. TIRABOSCHI, *op. ult. cit.*, 39 ss., evidenziando come si sia così persa un'occasione per giungere a un riavvicinamento delle modalità di svolgimento delle relazioni sindacali tra pubblico e privato.

[76] Tale disparità pare ancor più ingiustificata alla luce della privatizzazione del lavoro pubblico che «ha reso possibile interpretare le sue dinamiche regolative secondo la *legenda* dei diritti e dei poteri dei soggetti sindacali tipici del lavoro privato»: così M.D. FERRARA, *op. cit.*, 669, la quale, tuttavia, rileva come nel settore pubblico, grazie all'intervento sinergico di legislazione (in part. art. 44 d.lgs. n. 165 del 2001) e contrattazione (sia di comparto che di area), all'erogazione di importanti finanziamenti in materia, nonché alla salvaguardia di interessi generali (come richiesto dall'art. 97 Cost.), la partecipazione, perlomeno ai fini dell'organizzazione del lavoro, ha registrato un'apprezzabile evoluzione

partecipazione economico-finanziaria che, sebbene (debolmente) incentivata, ha finito per essere confinata al «piano del lavoratore azionista *uti singulus*», avendo perso l'originaria dimensione collettivo-fiduciaria che le avrebbe consentito di avere una qualche incidenza nella gestione aziendale[77].

Ma vi è di più. La scure degli emendamenti (soppressivi, sostitutivi e riduttivi)[78] si è abbattuta su altre parti non meno qualificanti della proposta portata avanti dalla Cisl. Anzitutto, non sono state salvate le misure agevolative per la collaborazione strategica ed è stato alleggerito il peso numerico minimo dei rappresentanti dei lavoratori nell'ambito di tale modello partecipativo[79]. Sono poi scomparsi i "*Premi per l'innovazione e l'efficienza*" e ridotti i possibili contenuti in relazione ai "*Piani di miglioramento di prodotti e di processi*" legati alla partecipazione organizzativa[80]. Sono stati inoltre sensibilmente ridimensionati i meccanismi normativi e gli strumenti incentivanti volti a favorire la redistribuzione di utili e l'azionariato tra i

la cui migliore espressione si ritrova non tanto nei Cug (i Comitati unici di garanzia che svolgono una funzione episodica e "a valle" delle decisioni assunte da parte dirigente) quanto negli Opi (Organismi paritetici per l'innovazione che hanno un ruolo più stabile e "a monte", in cui quindi le rappresentanze del personale condividono sin dall'inizio problemi e relative soluzioni) (*passim* e spec. pp. 687 ss.).

[77] L. ZOPPOLI, *Una legge "apparente" sulla partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 188/2025, 742. In modo analogo M. BIASI, *op. cit.*, 711.

[78] In totale sono passati 35 emendamenti che hanno portato i 22 articoli della proposta Cisl a ridursi a 15 nel testo definitivamente approvato.

[79] Per questi motivi, oltre che per i suoi aspetti meramente volontaristici, ad A. INGRAO, *op. cit.*, 140, la partecipazione gestionale appare non «istituita, ma autorizzata; non promossa, ma eventualmente tollerata».

[80] Su questa e altre agevolazioni venute meno nel testo definitivo, si rinvia a E. MASSAGLI, *Copertura finanziaria e quadro degli incentivi economici (articolo 15)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *op. cit.*, 266 ss. V. anche N. ROSSI, *La via tributaria alla partecipazione dei lavoratori: i principali incentivi previsti dal legislatore*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 9 s., il quale attribuisce a esigenze di bilancio il generale ridimensionamento degli incentivi fiscali che erano inizialmente fissati.

dipendenti[81]. È stata altresì sottratta ai lavoratori, in quanto eventuali componenti degli organi societari di governo e delle "*Commissioni paritetiche*", la facoltà di avvalersi della consulenza di esperti esterni, con costi a carico dell'azienda[82]. Ancora, sono state derubricate, da deliberative a propositive, le funzioni demandate alle medesime Commissioni[83]. Ha subito una drastica riduzione anche la durata della formazione (passata dalle originarie ventiquattro ore alle attuali dieci) per i lavoratori impegnati negli organismi e nelle procedure partecipative[84]. Infine, benché l'elenco possa proseguire, non è stato risparmiato neppure il "*Garante della sostenibilità sociale delle imprese*", organo certificatore della condotta d'impresa responsabile in base a vari parametri, a partire proprio dall'adozione di

[81] *Amplius* M. DALLA SEGA, *Piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori (articolo 6)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *op. cit.*, 144 ss., secondo cui, anche per via dell'estromissione della contrattazione collettiva in materia, il legislatore si è infine limitato a ricomporre una cornice unitaria per elementi già presenti nell'ordinamento. Nel testo definitivo, per il 2025, ciò che resta di "promozionale", per la distribuzione degli utili ai dipendenti (purché la quota ad essi riservata non sia inferiore al 10%), è un incremento da 3.000 a 5.000 euro annui della soglia massima di retribuzione variabile rispetto a cui è possibile fruire dell'imposta sostitutiva con aliquota ridotta al 5% ai sensi dell'art. 1, co. 182, l. n. 208/2015. Quanto poi ai piani di partecipazione finanziaria, in cui sia prevista per i dipendenti l'assegnazione di azioni in sostituzione di premi di risultato, sono esentati dalle imposte sui redditi, per un ammontare del 50%, i relativi dividendi, purché non superiori a 1.500 euro annui.

[82] Mentre M. TIRABOSCHI, *op. ult. cit.*, 15, ritiene la rinuncia agli esperti una modifica «di mero dettaglio», A. INGRAO, *op. cit.*, 134, vede in essa un'occasione persa per riequilibrare asimmetrie informative e rafforzare la capacità dei lavoratori di incidere nelle decisioni aziendali.

[83] Come opportunamente segnalato da E. ALES, I. PURIFICATO, I. SENATORI, *Quale partecipazione? Prime note critiche sulla l. n. 76 del 2025*, in *Dir. lav. merc.*, n. 2/2025, 212, mentre nell'idea originaria tali organismi avrebbero dovuto "*definire i piani di miglioramento e innovazione*", nella versione definitiva sono destinati soltanto "*alla presentazione di proposte*".

[84] Evidenzia tale riduzione T. TREU, *op. ult. cit.*, 36, aggiungendo che «inizialmente era previsto per i rappresentanti dei lavoratori anche il diritto a permessi retribuiti secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi».

modelli partecipativi e piani di azionariato per i dipendenti (e lo stesso dicasi per la nozione di "*impresa socialmente sostenibile*")[85].

Al di là del carattere perlopiù non imperativo del testo iniziale e del suo depotenziamento successivo, vanno segnalate alcune evidenti carenze di fondo, già presenti nel progetto originario e rimaste nel testo definitivo. Esse consistono nella mancata «menzione dei diritti di codeterminazione spettanti a rappresentanze aziendali dei lavoratori» (in grado, come dimostra l'esempio del *Betriebsrat* tedesco, di avere un peso decisionale finanche maggiore di quelli di cogestione esercitabili all'interno degli organi di governo societario)[86]; nella scarsa attenzione alla dimensione europea (che pure «è tradizionalmente il più solido ancoraggio per quanti sostengono la prospettiva partecipativa»)[87]; nel totale silenzio sulla tematica della transizione digitale (e sulle nuove frontiere della

[85] La rilevanza di questa figura istituzionale e la sua solo apparente eccentricità rispetto al tema della partecipazione vengono ampiamente motivate da E. ALES, *La proposta di legge*, cit., 935 ss., e T. TREU, *La proposta della Cisl*, cit., 902 s. V. anche E. ALES, I. PURIFICATO, I. SENATORI, *Quale partecipazione?*, cit., 198, secondo cui la nozione di "*impresa socialmente sostenibile*" e soprattutto le funzioni di certificazione del "*Garante della sostenibilità*" «avrebbero, in realtà, potuto incentivare l'adozione di strumenti partecipativi e favorirne l'effettività». A parere di A. INGRAO, *op. cit.*, 142, si trattava di un organo pensato per premiare, più che controllare, le imprese capaci di mettersi in gioco, rendendo pubblica la loro responsabilità sociale; e rappresentava «un segnale culturale, prima ancora che normativo».

[86] La mancanza viene segnalata in particolare da T. TREU, *op. ult. cit.*, 908 s. Tale scelta restringe inoltre la cerchia dei soggetti economici destinatari di forme di partecipazione in senso forte. Occorre considerare, invero, che, mentre la partecipazione gestionale fissata dalla legge non può che riguardare le società per azioni (a motivo del rinvio degli artt. 3 e 4 l. n. 76/2025 agli artt. 2409-*octies* e 2409-*septiesdecies* cod. civ.), il contesto economico italiano è fortemente caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese (che dunque restano prive di una disciplina normativa di riferimento per l'adozione di eventuali meccanismi tanto di codeterminazione quanto di cogestione).

[87] A sottolinearlo è, tra gli altri, L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale*, cit., 966. E. ALES, I. PURIFICATO, I. SENATORI, *op. cit.*, 201, sostengono che il legislatore italiano ha rinunciato a una migliore armonizzazione con il diritto europeo dal momento che ha del tutto reciso i già pochi raccordi intersistemici che la proposta Cisl conteneva.

partecipazione generate soprattutto dall'uso dell'intelligenza artificiale)[88]; nell'evanescenza dei meccanismi di vigilanza sull'attuazione delle forme di partecipazione dei lavoratori (peraltro aggravata dalla rinuncia alla già ricordata figura del "*Garante della sostenibilità*")[89].

Anche la durata inizialmente limitata al 2025 delle agevolazioni fiscali è stata oggetto di valutazione critica da parte della dottrina, che ne ha ritenuto più appropriata la collocazione nella manovra finanziaria annuale[90]. Occorre, tuttavia, richiamare il successivo intervento parlamentare: l'art. 1, co. 13, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, ha esteso al 2026 l'agevolazione sui dividendi prevista dall'art. 6, co. 1, terzo periodo, della legge sulla partecipazione; il co. 9 della medesima legge di bilancio ha invece ridisciplinato, per il 2026 e il 2027, l'imposta sostitutiva sui premi di produttività e sulle somme erogate a titolo di partecipazione agli utili[91].

Da ultimo, va rimarcato il duplice rischio di interferenze e sovrapposizioni: innanzitutto tra RSA (previste dall'art. 19 St. lav.) o RSU (di origine

---

[88] Peraltro, la complessa questione della doppia transizione (digitale ed ecologica), così intrecciata con il tema partecipativo, andrebbe anch'essa affrontata in chiave sovranazionale, come nota A. ALAIMO, *La nuova legge italiana sulla partecipazione dei lavoratori e l'*employee's involvement *di matrice europea: (poche) aperture e (molte) chiusure*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 2/2025, 16, «alla luce dei recenti interventi euro-unitari "obliqui" sulla partecipazione».

[89] … come giustamente rilevano, tra gli altri, M. TIRABOSCHI, *op. ult. cit.*, 19, e C. GENTILE, *op. cit.*, 132. Se è vero che resta confermata, ai sensi dell'art. 13 della legge in esame, la novità dell'istituzione presso il Cnel della "*Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori*" (composta di 17 membri di cui 12 designati in numero paritario dalle associazioni rappresentative dei datori e dei prestatori di lavoro), è altrettanto vero che l'organismo esprime solo pareri non vincolanti in caso di controversie interpretative sulle procedure di collaborazione e di coinvolgimento dei dipendenti e che, per il resto, svolge mere funzioni di studio, di proposta e di raccolta dei verbali degli organismi paritetici e delle buone prassi aziendali in materia partecipativa.

[90] A. CARBONELLI, *La legge sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, tra norme inutili e incostituzionali*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 1/2026, 3.

[91] Lo ricorda anche C. GARILLI, *op. ult. cit.*, 749, nota 7.

pattizia) e Commissioni paritetiche (previste dagli artt. 7 ss. l. n. 76/2025), queste ultime ritenute da alcuni addirittura strumentalizzabili al fine di innescare, tramite un doppio canale atipico, «un pericoloso processo di *apartheid* sindacale»[92]; in secondo luogo, tra contrattazione collettiva e delibera statutaria, dato che – pur nell'ipotesi che le parti sociali si accordino per clausole specifiche sui meccanismi di partecipazione "forte" indicati dalla legge – nulla esclude che l'assemblea dei soci scelga, oltre che di non recepire affatto la disciplina negoziale o di recepirla solo parzialmente, anche di «introdurre discipline difformi (per es., restrizioni al numero o ai poteri dei rappresentanti dei lavoratori)»[93].

4. L'intricato nodo della contrattazione collettiva

Una riflessione a parte merita invece la questione relativa al presunto drastico «ridimensionamento del ruolo della contrattazione collettiva»[94], con il conseguente «eclissamento del sindacato»[95], ovvero il sostanziale disconoscimento della sua funzione di rappresentanza del lavoro[96].

L'istituto previsto dall'art. 46 Cost., per quanto possa considerarsi in astratto sistematicamente combinato (anche ma non solo) con il principio

[92] A. GABRIELE, *I diritti di partecipazione «sindacale» in azienda nell'era delle grandi transizioni*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 3/2025, 13.

[93] R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 436.

[94] A. ALAIMO, *op. cit.*, 18. V. altresì V. BARZOTTI, *op. cit.*, la quale vede nella «centralità della contrattazione collettiva» uno dei principi che si sono persi dalla presentazione della proposta di legge fino alla sua approvazione finale.

[95] C. GENTILE, *op. cit.*, 100 e 146.

[96] In questi termini Vincenzo Bavaro nell'intervista resa a P. PALLARA, *Partecipazione, questa legge non s'ha da fare*, in *www.collettiva.it*, 3 febbraio 2025. M. TUFO, *loc. ult. cit.*, evidenzia «il rischio di depotenziamento e di delegittimazione» del contropotere sindacale connesso al fatto che al singolo datore, a prescindere dagli impegni assunti in sede di contrattazione collettiva in materia, spetta «l'ultima parola sull'adozione di modelli partecipativi».

di autonomia sindacale consacrato all'art. 39 Cost. e poi sia stato di fatto realizzato per via più negoziale che legislativa, non si esaurisce nell'esercizio di quell'autonomia né si attua necessariamente e, forse, neppure prevalentemente, tramite contrattazione collettiva. Diversamente opinando si finirebbe per introdurre un'ingiustificabile gerarchia tra due valori costituzionali ovvero per acconsentire a un inammissibile sacrificio o «assorbimento» dell'uno a favore o all'interno dell'altro[97], laddove essi, sebbene collegati o collegabili, restano pur sempre pariordinati e distinti[98]. Del resto, una ricostruzione del genere si distaccherebbe tanto dalla chiara lettera dell'art. 46 Cost., che attribuisce la titolarità di tale diritto ai lavoratori *tout court*[99], quanto dalle risultanze del dibattito costituente in cui non sono state registrate dichiarazioni, intenzioni o proposte volte a condizionare l'espletamento della collaborazione alla gestione delle aziende alla presenza o alle decisioni di associazioni di categoria[100]; e

[97] Ciò, ad avviso di M. NOVELLA, *op. cit.*, 338 s., è frutto di «due atteggiamenti, in senso latamente politico degli interpreti. Da un lato quello di chi ritiene di dover favorire, in ogni buona occasione possibile, lo sviluppo di un diritto del lavoro regolato dall'autonomia collettiva e in generale dall'azione sindacale, in nome della sussidiarietà e del doveroso rilievo dei corpi intermedi della società. Dall'altro, quello di chi mantiene una sorta di diffidenza verso forme collaborative che si configurano all'esterno del canale della rappresentanza sindacale: canale, quest'ultimo, ritenuto affidabile sotto il profilo della capacità di coagulare autentiche esigenze e istanze collettive dei lavoratori». Giustamente l'A. osserva di contro che «quello che è avvenuto non autorizza a ritenere che l'impianto costituzionale non riconosca agli istituti partecipativi la funzione di *autonomo strumentario* finalizzato all'elevazione economica e sociale del lavoro» (p. 340).

[98] Sul punto R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 428, rimarca che, «pur nella loro contiguità sistematica, le due disposizioni costituzionali sono rette da *rationes* politiche non coincidenti e che, sul piano giuridico, esse operano a tutela di situazioni soggettive differenti e tra loro autonome».

[99] Orientati in tal senso, *ex aliis*, v. C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, in *Arg. dir. lav.*, n. 3/2023, 434; M. NOVELLA, *op. cit.*, 331; L. NOGLER, *Rappresentatività e partecipazione nel settore privato: spunti per un Convegno*, in S. MAINARDI, A. MONTANARI, A. PIZZOFERRATO (a cura di), *op. cit.*, 20 e 39.

[100] È molto significativo in tal senso che M. TUFO, *La "partecipazione" dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in L. GAETA (a cura di), *Prima di tutto il lavoro. La costruzione di un diritto*

sarebbe altresì in contrasto «non soltanto con l'esperienza comparata, ove le forme cogestionali sono proliferate specialmente nei sistemi a canale doppio di rappresentanza, ma anche con il referente storico della norma, che rimangono i Consigli di gestione»[101].

Anche a voler considerare relativa la riserva di legge prevista dal medesimo articolo[102], essa resta comunque una forma di garanzia che non può «essere elusa da una norma di delega in bianco agli accordi» *inter partes*, né ridursi a «ipotecare i diritti dei lavoratori per sempre con oneri e monopoli

all'Assemblea costituente, Roma, 2014, 327, alla fine della sua puntuale ricostruzione del dibattito, prima in III Sottocommissione e poi in Assemblea costituente, sull'art. 46, ammonisca a non confondere «la questione della partecipazione sindacale con quella della partecipazione dei lavoratori, e cioè di tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro affiliazione sindacale, alla gestione dell'impresa».

[101] M. CORTI, *Art. 46*, in R. DEL PUNTA, F. SCARPELLI (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Milano, 2020, 244.

[102] Se oramai sono i più a sostenere che il rinvio alla legge operato dall'art. 46 Cost. – anche per non confliggere con i principi costituzionali della libertà sindacale e dell'autonomia collettiva – non impedisce agli accordi tra parti sociali di operare in via suppletiva o integrativa della fonte primaria (v., ad es., M.S. GIANNINI, *Commissioni amministratrici di aziende municipali e art. 46 Cost.*, in *Riv. giur. lav.*, 1954, II, 264 ss.; E. GHERA, *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva nell'impresa*, in *Impr. soc.*, n. 5/1977, 4 ss.; A. VALLEBONA, *Considerazioni generali in tema di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Dir. lav.*, 1977, I, 215 ss.; M. D'ANTONA, voce *Partecipazione dei lavoratori*, cit., 15 s.; J. LUTHER, *Garanzie e limiti costituzionali del diritto alla cogestione delle aziende: la sostenibilità di equivalenti italiani alla* Mitbestimmung, in *Federalismi.it*, n. spec. 5/2019, 143; M. CORTI, *op. ult. cit.*, 245; A. MICHIELI, *op. ult. cit.*, 113; T. TREU, *Ancora sulla partecipazione*, cit., 2), permane chi invece continua a scorgere in tale rinvio una riserva di legge assoluta, giustificata dall'esigenza di limitare il potere privato e bilanciare democraticamente i beni, i valori e gli interessi di rango costituzionale che l'istituto chiama in causa (G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, in *Dir. rel. ind.*, n. 1/2010, 62; D. NOCILLA, voce *Riserva di legge*, in *Enc. Treccani. Diritto on line*, 2019; M. PEDRAZZOLI, *Crisi economica da pandemia e Costituzione economica e del lavoro: il caso dell'art. 46 Cost.*, in *Labor*, n. 4/2020, 500; M. GIACCAGLIA, *op. cit.*, 1057). Né mancano quanti non ravvisano alcuna riserva bensì solo «un invito o un mandato» al legislatore che, non intervenendo in materia, lascia il campo totalmente libero alla fonte collettiva (P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 107/2005, 348 s., e M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori*, cit., 576).

sindacali»[103]. L'istituto della collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende, sancito all'art. 46 Cost., andrebbe assicurato, almeno nei suoi contenuti essenziali, sul piano democratico, uniforme e cogente della legislazione e non concesso in modo precario «sul terreno, fragile e diseguale, della contrattazione collettiva»[104].

È appena il caso di ricordare, allora, come da quest'ultima scaturiscano norme *extra ordinem*[105], troppo facilmente rivedibili o derogabili, spesso oggetto di contestazione e soprattutto prive perlopiù di quell'efficacia *erga omnes*[106], invece connaturale a una disciplina che pretenda di realizzare un

[103] J. LUTHER, *op. cit.*, 143 e 145. L'A. prosegue la sua riflessione ammonendo a evitare interpretazioni che finiscano per "assorbire" l'art. 46 nell'art. 39 e precisando che «non spetta ai conflitti del lavoro né dover lottare per la cogestione, né definirne i limiti» (p. 151). Egli, pertanto, conclude ribadendo la necessità, resa più evidente dalle tante trasformazioni strutturali avvenute, «di fermare la fuga del legislatore dalla propria responsabilità» (*ibidem*). Analogamente M. CORTI, *Informazione e consultazione dei lavoratori*, Padova, 2012, 330: «a tacere dei dubbi di legittimità costituzionale […], un impianto totalmente opzionale […] rischia di esser ineffettivo, perché non è in grado di costituire quel vincolo benefico che costringe le parti ad attuare comportamenti collaborativi».

[104] A. INGRAO, *op. cit.*, 133. Va inoltre evidenziato, come fa M. BARBERA, *op. cit.*, 690, in base all'analisi storico-comparata di esperienze più o meno recenti, che la stessa «fragilità» mostrano le forme di partecipazione veicolate dall'iniziativa esclusiva o prevalente della direzione d'impresa. Questa, peraltro, proprio a causa della tradizionale tecnica del rinvio ad accordi sindacali ampiamente utilizzata anche dal legislatore del 2025, non appare oggi molto più sollecitata di ieri ad attivare spontaneamente misure partecipative. Da qui deriva la condivisibile censura, espressa sotto forma di interrogativo, da A. ASNAGHI, *Fra partecipazione e (buone) intenzioni: luci e ombre della l. 76/2025. E una proposta*, in *Sintesi*, n. 12/2025, 16 s.: «in un momento in cui le migliori riflessioni organizzative individuano la chiave del loro successo nel coinvolgimento, anche attivo, dei lavoratori, per quale motivo tale coinvolgimento può essere attuato solo attraverso la contrattazione collettiva e solo nei limiti da essa stabiliti?».

[105] In argomento, la produzione scientifica è talmente sterminata da costringerci a limitare il rinvio al recente volume di M. CAVINO, *Diritto costituzionale del lavoro*, Napoli, 2025, 160 ss. (nonché agli altri Autori ivi richiamati).

[106] A rimarcare tale carattere della contrattazione collettiva, del resto, è proprio quella stessa dottrina che, più di altre, lamenta il ruolo defilato riservato al sindacato dalla l. n. 76/2025: C. GENTILE, *op. cit.*, 146.

diritto di rango costituzionale[107]. La stessa analisi comparata (con particolare riguardo ai modelli mitteleuropei e scandinavi) sembra dimostrare che «la partecipazione richiede una normativa che, anzitutto, introduca senza forzature, elementi omogenei e generalizzabili; in ogni caso, essa presuppone regole (legali) di funzionamento del sistema contrattuale assai efficaci e precise (in particolare, regole su agenti negoziali e rappresentatività)»[108].

Ma soprattutto bisogna tenere presente che il legislatore del 2025, sebbene, per le ragioni appena esposte, potesse in teoria prescindere ampiamente dalla contrattazione collettiva, ha in concreto operato tanti di quei rinvii

[107] Sul punto si può rievocare il pensiero di M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione*, cit., 154 ss., laddove, pur riconoscendosi lo stretto legame esistente tra gli artt. 39 e 46 Cost., viene postulata la necessità di disciplinare la partecipazione dei lavoratori con un intervento di carattere eteronomo e vincolante anche a causa di una contrattazione collettiva che nel nostro Paese, a differenza di altri, «non può contare né sull'efficacia *erga omnes*, né sulla titolarità sindacale dello sciopero, né su forme di composizione arbitrale dei conflitti di interessi». Nello stesso ordine di idee M.D. FERRARA, *op. cit.*, 668, e R. SANTAGATA DE CASTRO, *La partecipazione dei lavoratori*, cit., 6.

[108] *Ibidem*.

ad essa[109], talvolta anche in modo implicito[110], che si potrebbe persino parlare – come alcuni hanno fatto – di un "rafforzamento" del canale sindacale[111], se non addirittura di un "sovraccarico" delle sue funzioni[112],

[109] Con riguardo alla partecipazione gestionale, se lo statuto societario è l'unico atto che può prevederla concretamente, è comunque la contrattazione collettiva a disciplinare la presenza di uno o più rappresentanti dei lavoratori negli organi di governo dell'impresa, nonché a regolare le modalità della loro individuazione (artt. 3 e 4). Per accedere all'agevolazione fiscale legata alla distribuzione ai dipendenti di una quota (non inferiore al 10%) degli utili è necessario che tale integrazione retributiva sia prevista da contratti collettivi territoriali o aziendali ex art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015 (art. 5, co. 1). In riferimento all'attivazione della partecipazione organizzativa è nuovamente decisiva la volontà datoriale, ma resta un ruolo essenziale per gli atti negoziali aziendali nell'introduzione dei referenti aziendali (art. 8, co. 1). Quanto poi alla partecipazione consultiva i contratti collettivi di qualsiasi livello assurgono addirittura a protagonisti assoluti laddove vengono investiti del compito di definire non solo «la composizione delle Commissioni paritetiche», bensì anche «le sedi, i tempi, le modalità e i contenuti» della medesima consultazione (art. 9, co. 2). Bisogna, infine, considerare che, a prescindere dalla tipologia partecipativa considerata, vengono pur sempre «fatte salve le condizioni di miglior favore previste dai contratti collettivi» (art. 11).

[110] È il caso dell'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato, come fissata dall'art. 6, co. 1, l. n. 76/2025, ossia un'«operazione che non può certo bypassare la disciplina collettiva in materia di retribuzione incentivante»: così M. CORTI, *Il modello partecipativo italiano*, cit., 9, e in modo simile E. ALES, *Tutte le strade*, cit., 4 e 6. *Contra* S. MERCALDO, *La "partecipazione economica finanziaria" dei lavoratori all'impresa nella legge n. 76/2025: un'analisi critica*, in *Dirittie&lavoro flash*, n. 4/2025, 9 s., secondo cui la scelta di istituire o meno il piano è rimessa integralmente all'impresa che potrà altresì stabilire discrezionalmente «il numero di azioni da destinare; la tipologia di lavoratori che possono aderire al piano; le modalità di emissione dei titoli; il tempo per aderire al piano stesso nonché la sua durata».

[111] E. DAGNINO, *La partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al Consiglio di sorveglianza (articolo 3)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *op. cit.*, 104.

[112] R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 5. L'A. richiama, a sua volta, M. RUSCIANO, *Il lavoro*, in *Corriere del Mezzogiorno*, 1° giugno 2025, secondo cui rappresenta uno «scoglio non piccolo […] il frequente rinvio delle disposizioni della legge stessa ai contratti collettivi e a rappresentanze sindacali non meglio definite per mancanza di una legge». A. RAFFI, *op. cit.*, 646, ancorché con riferimento al testo originario della Cisl (che, comunque, almeno su questo punto, non è stato modificato in modo sostanziale), giunge a scorgere un carattere «eccessivo e totalizzante» nel rinvio al contratto, fino al punto di nutrire «il sospetto che coloro che hanno proposto in Parlamento la "partecipazione aziendale" non la vogliano veramente, una volta fruito del positivo ritorno d'immagine della loro proposta».

ovvero di una "sotto-ordinazione" dell'attuazione del metodo partecipativo a quello contrattual-conflittuale[113]. Difatti, la fonte primaria, proprio laddove rimette largamente la propria implementazione alla contrattazione (che viene evocata in quasi la metà dei suoi articoli), pare voler non solo basarsi su di essa[114] ma anche spostare su di essa (oltre che sulle singole imprese) l'arduo, se non impossibile, compito di tramutare le relazioni industriali da conflittuali in collaborative[115]. A parere di qualcuno, la novella legislativa tenta di affidare all'autonomia negoziale una sorta di missione suicida, concependola alla stregua di una «"crisalide", destinata a morire per divenire partecipazione»[116].

Non pare affatto irragionevole allora la previsione di chi, sulla base dell'evidente carenza di disposizioni effettivamente vincolanti e adeguatamente incentivanti, immagina che la legge non riuscirà a «spiazzare i rapporti consolidati tra gli attori sociali, a qualsiasi livello»[117]. Anzi, come giustamente osservato, il decisore politico, non riuscendo ad abbandonare quel tradizionale «agnosticismo normativo» rispetto al fenomeno sindacale e alle modalità delle sue organizzazioni, ha lasciato alla contrattazione collettiva il compito di definire persino il carattere (sindacale, non sindacale, misto) degli attori del nuovo sistema

[113] Così L. NOGLER, *op. cit.*, 11, 19 e 21, il quale per questo parla di «carattere pan-sindacale» della l. n. 76/2025.

[114] È quanto rileva A. VALLEBONA, *La legge di attuazione dell'art. 46 della Costituzione*, in *Mass. giur. lav.*, n. 2/2025, 420, il quale precisa che la legge richiama espressamente i contratti collettivi (nazionali, territoriali, aziendali) negli artt. 2, 3, 4, 5, 8, 9 e 11 (cioè in ben 7 su 15 totali), affidando così alle associazioni dei lavoratori stipulanti (quelle comparativamente più rappresentative sul piano nazionale) il compito sostanziale di attuare l'art. 46 Cost.

[115] E ciò perché «si partecipa di solito per collaborare con l'impresa al raggiungimento di scopi comuni, non per agevolare la futura negoziazione su interessi contrapposti»: B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".it*, n. 484, 2024, 15.

[116] *Ibidem*.

[117] Il rilievo è di M. CORTI, *op. ult. cit.*, 11.

partecipativo[118]. E se qualcuno reputa che le nuove previsioni «come non incidono in senso riduttivo sul potere della contrattazione di regolare i vari profili della partecipazione, così non sanciscono né ampliano il potere dei datori di lavoro di regolare unilateralmente le stesse materie»[119], altri le considerano addirittura restrittive, perlomeno «nel senso che prima del 2025, non vi erano dubbi che lo statuto, pur in assenza di un contratto collettivo autorizzatorio, potesse prevedere l'immissione negli organi di amministrazione anche rappresentanti dei lavoratori»[120]. E c'è anche chi, «seguendo la lettera della legge», intravede il rischio che soprattutto l'attivazione della partecipazione organizzativa e consultiva possa dar luogo a «processi unilaterali *top down*» a vantaggio di una sola parte: il datore, si teme, «potrebbe istituire una Commissione paritetica influenzandone (anche in modo indiretto) il processo selettivo dei componenti, e poi attivarne la consultazione per ottenere una base di consenso indiscutibile da contrapporre (anche durante eventuali trattative sindacali) agli organismi di rappresentanza sindacale»[121].

Il legislatore, in definitiva, è ricaduto in quella che è stata suggestivamente definita «la *tentazione del volontarismo*»: non è riuscito, cioè, a superare «l'idea che la differenziazione delle forme di azione collettiva nell'impresa si possa

[118] Così T. TREU, *op. ult. cit.*, 8. L'A., in considerazione del risalente e costante utilizzo del canale unico di rappresentanza nelle relazioni industriali italiane, si sarebbe aspettato che la legge specificasse perlomeno l'estrazione sindacale dei rappresentanti dei lavoratori. Peraltro, «la mancanza di indicazioni normative per l'identificazione di questi attori – che, oltre ad esplicitare i canali tradizionali delle RSA e della RSU, avrebbero potuto rinviare alla contrattazione collettiva per aprire la strada anche a nuovi modelli di rappresentanza sul lavoro – potrebbe generare scetticismi, confusione e anche conflitti in sede di attuazione della legge»: I. ARMAROLI, G. PIGLIALARMI, *op. cit.*, 71.

[119] T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori*, cit., 37.

[120] Cfr. L. NOGLER, *op. cit.*, 19 s., e analogamente A. CARBONELLI, *op. cit.*, 4 ss., i quali giungono persino a paventare dubbi di costituzionalità della legge n. 76/2025, ritenendo che essa lasci troppo agio al datore di scegliersi con chi negoziare, tramite contratti collettivi separati, il tipo di partecipazione da introdurre nella propria azienda.

[121] A. GABRIELE, *op. cit.*, 14.

realizzare mediante il solo prudente adattamento del sistema contrattuale, senza affrontare le scelte difficili che comporterebbe la revisione del modello formale»[122]. Ne deriva che la collaborazione alla gestione delle aziende risulta ancora «contesa tra una concezione tipicamente paternalistica, per la quale spetterebbe all'impresa concedere luoghi e strumenti di partecipazione, e la valorizzazione di un approccio conflittuale e di contrapposizione alle relazioni industriali, che la partecipazione potrebbe minare»[123].

Ora, per un verso, si deve obiettivamente riconoscere che la nuova legge, indicando precise tipologie partecipative e anche alcune scansioni procedurali da seguire, ha parzialmente riempito quell'ampio «spazio vuoto del diritto» all'interno del quale si sono sviluppate le dinamiche collaborative aziendali[124]: essa sembra così aver trovato un modo per far evolvere ulteriormente il sistema di relazioni industriali[125] o quantomeno per evitare che «scivoli continuamente indietro»[126]. Per l'altro verso,

---

[122] Così M. D'ANTONA, *op. ult. cit.*, 154, ad avviso del quale si tratta di una «idea suadente e congeniale alla cultura sindacale italiana» che, però, comporta «costi elevati e via via crescenti: senza dare i vantaggi della "vera" partecipazione (la creazione di zone di comunicazione tra le parti effettivamente sottratte al gioco dei rapporti di forza ed alle dinamiche della conflittualità) paga il prezzo crescente di tensioni esportate nel sistema sindacale».

[123] I. ARMAROLI, G. IMPELLIZZIERI, *Ancora sulla contrapposizione (teorica) tra partecipazione e contrattazione*, in I. ARMAROLI, G. IMPELLIZZIERI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Partecipazione dei lavoratori e relazioni industriali*, ADAPT, 2025, 8, i quali rilevano come i rinvii a contratti collettivi, Enti bilaterali e soprattutto Commissioni paritetiche possano in qualche modo indebolire il ruolo e l'autonomia contrattuale delle rappresentanze dei lavoratori in azienda (RSU e RSA).

[124] M.J. BONELL, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. I) Diritto commerciale*, in *Enc. giur.*, vol. XXII, Roma, 1990, 10.

[125] Giustamente F. DI PORTO, G. LUCHENA, *op. cit.*, 33, parlano della disciplina organica sulla partecipazione come di una legge di «principio», anziché di «sistema», che rappresenta quindi «più un punto di partenza che un punto di arrivo».

[126] M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori: dalla democrazia industriale alla sostenibilità dell'impresa*, in AA.VV., *Cent'anni di dialogo. La Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica, 1924-2021*, Milano, 2024, 138.

bisogna dar conto delle posizioni di quanti, non vedendo ancora garantito l'ingresso dei (rappresentanti dei) lavoratori nella «stanza dei bottoni»[127], ne parlano come di un articolato normativo «ispirato più da un disegno di carattere politico/propagandistico che non da un reale intento riformatore»[128], oppure paventano addirittura che essa possa aggravare i divari territoriali, reddituali e tecnologici tra le imprese. Siffatto pericolo è reale e riconducibile, in particolare, alla circostanza che il tessuto economico italiano, specie nel Mezzogiorno, è costituito prevalentemente da piccole imprese e che anche in quelle di medie dimensioni il sindacato è spesso assente[129], o comunque fa fatica a perseguire la propria «*mission* istituzionale»[130]. Giova rilevare, tuttavia, come, soprattutto tramite i già ricordati enti bilaterali di cui al suo art. 8, co. 2, la legge cerchi di favorire, proprio nei contesti aziendali minori (quelli, cioè, con meno di

[127] Cfr. D. GOTTARDI, *La partecipazione dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav. prev. soc.*, n. 1/2016, 125. Infatti, come giustamente rileva M. TUFO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese è legge*, cit., 6, «se è vero che a ogni diritto attribuito a un soggetto corrisponde un obbligo a carico di un altro, ciò non avviene nella l. n. 76/2025, la quale finisce per lasciare alla discrezionalità del datore di lavoro la scelta in ordine all'introduzione nell'impresa di sistemi partecipativi».

[128] Così R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 4 e 6, a cui la legge non sembra capace di rendere effettivo il diritto costituzionale di partecipazione dei lavoratori né di sciogliere i principali nodi messi in luce in letteratura in materia, «come quelli legati, ad es., alla precisa individuazione dei soggetti attraverso i quali si esercita la partecipazione, alle forme e alle materie oggetto della stessa, al tipo di coinvolgimento del sindacato, al rapporto tra contratto collettivo e partecipazione, all'apparato sanzionatorio in caso di violazione degli obblighi di partecipazione, nonché alle forme di azionariato collettivo». Anche A. RAFFI, *op. cit.*, 646 s., parla di effetto sostanzialmente propagandistico della nuova regolamentazione precisando che l'unica previsione di un qualche rilievo, capace di sfuggire a tale censura, sarebbe stata quella, già ricordata, che avrebbe introdotto la «prima vera "(micro)partecipazione gestionale», ossia l'«"obbligo legale" per le società a controllo pubblico […] di integrare il Consiglio di amministrazione con almeno "un rappresentante" dei lavoratori».

[129] A. ASNAGHI, *op. cit.*, 16.

[130] Così A. GABRIELE, *op. cit.*, 18, la quale lamenta l'esistenza «di territori e di aziende in cui i diritti sindacali non sono mai entrati e dove la conflittualità, anche quella ontologica, è spenta sul nascere».

trentacinque occupati) e scarsamente o nient'affatto sindacalizzati, «l'accesso a strumenti minimi di partecipazione pur in assenza di una regolazione formale da parte dei soggetti collettivi aziendali»[131].

Ma, a prescindere dall'esperibilità di quest'ultimo rimedio, rimesso anch'esso alla discrezionalità delle imprese (di piccole dimensioni)[132], la l. n. 76/2025 non assicura affatto quella base minima di uniformità e stabilità normativa richiesta dalla Costituzione e invocata a gran voce dalla dottrina[133]. Il che potrebbe verosimilmente finire per coinvolgere più attivamente nella vita delle imprese solo una quota minoritaria di salariati, trasformandoli in una sorta di «neo-aristocrazia operaia protetta dalla diffusa precarietà che caratterizzerebbe invece la maggioranza dei rapporti di lavoro»[134].

5. Assonanze e dissonanze con l'ordinamento svedese

Stando a un'attenta analisi, la nostra recente disciplina sulla partecipazione farebbe «trasparire una sorta di irrimediabile riflesso conservatore» che impedirebbe di poter pensare anche solo a un avvicinamento verso il modello renano di relazioni industriali[135]. La l. n. 76/2025 abbonda «di

131 G. BOLEGO, *op. cit.*, 168.

132 *Ibidem*.

133 V., ad es., G. SALERNO, *Art. 46*, in V. CRISAFULLI, L. PALADIN (a cura di), *Commentario breve alla Costituzione*, Padova, 1990, 318, e S. LIETO, *La partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali. Il difficile processo di democratizzazione per un'impresa al plurale*, in *Dem. dir.*, n. 1-2/2011, 434, la quale segnala che la mancanza di uniformità e stabilità rende impossibile per la classe lavoratrice maturare la consapevolezza di poter incidere sulle decisioni aziendali e di vedere così realizzate le proprie aspettative in termini di diritti. Più di recente, *ex multis*, M. BROLLO, *op. cit.*, 106.

134 M. MAGNANI, *La partecipazione cinquanta anni dopo: un commento alla Costituzione*, in *L'impresa al plurale*, n. 5/2000, 383.

135 R. SANTAGATA DE CASTRO, *La nuova disciplina*, cit., 441.

disposizioni, dalla funzione prevalentemente, se non esclusivamente ricognitiva»[136], che, come da tradizione, lasciano alle parti la più ampia libertà, anche in ordine alla «scelta di restare in disaccordo e di non raggiungere a tutti i costi una decisione»[137]. La legislazione tedesca sulla partecipazione (*Mitbestimmungsgesetz* e *Betriebsverfassungsgesetz*), invece, nonostante preservi importanti spazi all'azione sindacale, regola in dettaglio i «meccanismi partecipativi al fine di promuoverne l'introduzione (anche attraverso un intervento di carattere impositivo), assicurarne il sostegno, le precondizioni e l'apparato sanzionatorio»[138], sino al punto di fissare il dovere di collaborazione tra fattori produttivi, nonché il connesso divieto di atti pregiudizievoli per la pace aziendale (*Betriebsfriede*)[139].

Se pertanto ancora oggi ogni tentativo di paragonarci alla Germania suonerebbe come velleitario o fuorviante, neppure andrebbe travisato o sopravvalutato l'accostamento, che pure è stato giustamente operato, alla realtà svedese. Anche questa, come la nostra, si fonda, invero, su «un rigoroso modello a canale unico di rappresentanza», «una profonda deferenza nei confronti della contrattazione collettiva», «una lunga

136 M. BIASI, *op. cit.*, 710.

137 R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 423.

138 Ivi, 440 s. Paiono discostarsi da tale impostazione F. MURINO, M. ONZA, *Osservazioni sulla l.76/2025: la partecipazione dei lavoratori alla "gestione" delle imprese*, in *Soc. contr. bil. rev.*, n. 1/2026, 23 e 28. Essi ritengono, anzitutto, che la l. n. 76, nella sua vaghezza, non espliciti la scelta tra il sistema tedesco («che vede, nel modello tradizionale, una cogestione [quasi] paritetica nel Consiglio di sorveglianza») e quello svedese («che vede sempre una cogestione nella misura [però] di un terzo nell'organo puramente amministrativo»). Rilevano poi come non sia obbligatoria né la costituzione delle Commissioni paritetiche di cui all'art. 7, co. 1, della medesima legge, né quella del *Betriebsrat* o Consiglio aziendale (che, però, in Germania è composto solo da lavoratori).

139 Per una specifica sottolineatura di questo elemento discretivo v., *ex aliis*, M. D'ANTONA, voce *Partecipazione dei lavoratori*, cit., 8, e P. MONTALENTI, voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, in *Dig. disc. priv., Sez. comm.*, vol. X, Torino, 1994, 474.

tradizione […] di commissioni paritetiche»[140], nonché una costante e decisiva presenza sindacale anche a livello macro, ossia in ambito di concertazione con il governo centrale. L'analogia più importante sembra, però, essere quella riguardante la configurazione della cogestione societaria dal momento che in entrambi gli ordinamenti siffatto strumento partecipativo non si attiva in mancanza di disponibilità sindacale.

Tuttavia, oltre alle assonanze rilevate, ci sono importanti distinguo da fare. Anzitutto, rispetto al lavoro dipendente organizzato italiano, quello di tale Paese gode di una posizione di maggiore forza, potendo *ex lege* optare per l'integrazione nel Consiglio di amministrazione (di società per azioni e cooperative) con propri rappresentanti a prescindere dal consenso datoriale-assembleare[141]. Poi, mentre da noi non vengono previsti limiti particolari in ordine alle materie da cogestire, di là viene precluso ai rappresentanti dei lavoratori che (eventualmente) siedano nell'organo di governo dell'impresa di discutere e votare allorché in esso si trattano questioni riguardanti la contrattazione collettiva[142]. Inoltre, la legge n. 76, pur dando alcune "istruzioni per l'uso" degli strumenti partecipativi, lascia

[140] Cfr. M. CORTI, *Il modello partecipativo italiano*, cit., 16 e 18, il quale esclude, invece, qualsiasi possibile analogia con le esperienze mitteleuropee in quanto non solo contraddistinte da una radicata pratica di cooperazione tra le parti sociali (e quindi con bassi tassi di conflittualità), ma anche basate su meccanismi «ad alta densità di regolazione legale imperativa» (che lasciano limitati spazi di derogabilità alla contrattazione collettiva), nonché «su un rigoroso canale doppio, con potenti organismi di rappresentanza a livello aziendale che non sono di natura sindacale» (bensì con legittimazione esclusivamente elettiva).

[141] Occorre però precisare che il medesimo sindacato raramente si determina in tal senso quando vi sia manifesta ostilità datoriale: in una simile evenienza di norma si preferisce «impostare i rapporti nel solco della più tradizionale attività di contrattazione collettiva e in una logica distributiva» (M. CORTI, *op. ult. cit.*, 19).

[142] M. PEDRAZZOLI, *Alternative italiane sulla partecipazione nel quadro europeo: la cogestione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, n. 49/1991, 10 s. *Funditus* in argomento, M.J. BONELL, *Partecipazione operaia e diritto dell'impresa. Profili comparatistici*, Milano, 1983, *passim*.

gli attori sociali ampiamente liberi di definirne *an*, *quantum* e *quomodo*[143], laddove la *Medbestämmandelagen* (legge sulla codeterminazione) stabilisce regole «semi-dispositive» (cioè parzialmente derogabili sia *in melius* che *in peius*), fissando un livello minimo di partecipazione applicabile proprio in assenza di accordo derogatorio[144]. Ancora, l'ordinamento svedese, similmente agli altri del Nord Europa e diversamente da quelli mediterranei, in cui le relazioni industriali sono «più confuse o più tormentate»[145], prevede obblighi di negoziazione preventiva, in particolare sulle modifiche importanti dell'attività e delle condizioni di lavoro, accompagnati, nei casi previsti dalla legge, da obblighi di pace sindacale[146].

---

[143] Il che significa, con riferimento alla partecipazione gestionale, deciderne l'attivazione (*an*), stabilire il numero dei consiglieri, di amministrazione o di sorveglianza, in rappresentanza dei lavoratori (*quantum*) e fissare le modalità di selezione e nomina di questi ultimi (*quomodo*): C. GARILLI, *La legge n. 76/2025*, cit., 72.

[144] Il che ha consentito alla *Medbestämmandelagen* di giocare un più marcato ruolo promozionale e di sostegno: nel giro di pochi anni dalla sua entrata in vigore (1977) gli accordi sulla partecipazione si sono massicciamente diffusi così da coprire gran parte dei lavoratori svedesi, sia privati che pubblici: M. CORTI, *op. ult. cit.*, 18.

[145] Così G. ZANGARI, voce *Partecipazione dei lavoratori. Diritto comparato e comunitario*, in *Noviss. dig. it.*, Appendice, vol. V, Torino, 1986, 729, sottolineando come, mentre nei primi Paesi si tende a includere i (rappresentanti dei) lavoratori (anche) nell'organo di sorveglianza o di vigilanza o comunque nel Consiglio di amministrazione, nei secondi ci si limita a far svolgere le funzioni partecipative in organi «*below Board*».

[146] Lo ricorda, *ex aliis*, A. APOSTOLI, *op. cit.*, 472, la quale precisa che «la violazione di questi obblighi comporta il risarcimento del danno alla controparte». V. anche B. TRENTIN, *A proposito dell'articolo 46: concorso alle decisioni o partecipazione agli utili?*, in *L'impresa al plurale*, n. 3-4/1999, 241, la cui distinzione tra i due sistemi sembra in larga misura ancora attuale nel momento in cui fa emergere chiaramente come in Svezia quelli di partecipazione sono diritti di fonte legislativa, comprensivi della codeterminazione e per di più rafforzati dal diritto di veto, laddove in Italia essi sono acquisiti prevalentemente in via contrattuale, focalizzati sull'esame congiunto, senza alcun obbligo di accordo e, in ultima analisi, segnati dal «riconoscimento esplicito o implicito che […] *la decisione di ultima istanza* spetta alla direzione aziendale». In definitiva, come rileva da ultima C. GARILLI, *La nuova legge sulla partecipazione*, cit., 749, rispetto alla disciplina svedese, la cornice regolatoria «della l. n. 76 è meno incisiva e precisa, lasciando totalmente indeterminati molti complessi profili potenzialmente incidenti sulla *corporate governance*, anch'essi rimessi alla contrattazione» (o alla disponibilità statutaria).

Infine, alla densa regolamentazione legislativa svedese in tema di relazioni industriali e di contrattazione collettiva continua a contrapporsi il «tradizionale astensionismo» italiano sui medesimi argomenti, che non viene affatto superato ma semplicemente reiterato dalla riforma organica sulla partecipazione[147]. La contrattazione, invero, da noi «rimane libera, sebbene governabile», ai sensi dell'art. 2 della disciplina in esame, da "*associazioni sindacali comparativamente più rappresentative*"[148] (formula, questa, che, a differenza di quella utilizzata dallo Statuto dei lavoratori e di recente censurata dalla Consulta, contribuisce, se non altro sotto questo specifico aspetto, ad attenuare i dubbi di legittimità costituzionale sollevati nei confronti della riforma: v. *infra*, par. 6)[149].

La disciplina prevista dalla legge n. 76, profondamente segnata dal suo carattere facoltativo e volontaristico, non introduce una corrispondente garanzia generale di coinvolgimento preventivo. L'affinità nella possibilità di ricorso al canale sindacale non basta, quindi, a rendere assimilabili i due sistemi, anche perché, al di là degli aspetti più squisitamente normativi, vi sono alcune specificità di contesto da considerare. In Svezia, il funzionamento del quadro regolatorio è agevolato, e non poco, da vari fattori quali il riconoscimento da parte datoriale del lavoro come «risorsa idiosincratica e cooperativa», «volta alla creazione di valore»[150]; l'elevata centralizzazione della struttura sindacale e la scarsa autonomia al suo

147 L. ZOPPOLI, *Una legge "apparente"*, cit., 744. In modo analogo, R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 438, e A. GABRIELE, *op. cit.*, 5, che parlano, rispettivamente, di «idea» e «di principio di *abstention of the law*», quale tratto caratterizzante il nostro sistema di relazioni industriali.

148 L. ZOPPOLI, *op. loc. ult. cit.*

149 Il riferimento è alla sent. Corte cost. n. 156 del 2025, reperibile su *www.giurcost.org*, nonché ai commenti ivi pubblicati, a cui *adde*, perlomeno, A. ZOPPOLI, *C. cost. 156/2025 e art. 19 dello Statuto, un ciclo si compie in chiaroscuro e senza sconti*, in *Dir. lav. merc.*, n. 3/2025, 556 ss.

150 O. CAGNASSO, P. MATERA, *op. cit.*, 43.

interno; l'esistenza di agenti negoziali molto forti e coesi; l'ampia disponibilità delle organizzazioni operaie a sopportare alcuni sacrifici che il sistema impone a fronte dei numerosi benefici che concede[151]. In Italia, invece, a remare contro l'attuazione del principio partecipativo non solo vi è la scarsa inclinazione dei sindacati a collaborare con associazioni datoriali e direzioni aziendali[152], ma anche la loro tendenza ad agire «in modo non unitario o addirittura in direzioni decisamente contrapposte»[153]. Altre ragioni impeditive endemiche, strettamente connesse alle precedenti, sono, oltre alla «debole tradizione di fiducia tra le parti sociali»[154], il «crescente logoramento» della contrattazione collettiva e la sua «incontrollata proliferazione», nonché la graduale riduzione del livello di sindacalizzazione tra i lavoratori (elementi, questi ultimi, che trovano un'inevitabile corrispondenza nel calo di consensi e di unità anche tra le contrapposte associazioni datoriali)[155].

Un'ultima riflessione riguarda quella sorta di «sovranità limitata» di cui godono, seppur in modo diverso a seconda dell'ordinamento di riferimento, le organizzazioni di difesa dei diritti dei lavoratori[156]. Ora, i

151 R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 444.

152 Peraltro, occorre porre attenzione anche alla scarsa inclinazione del *management* verso soluzioni partecipative a cui abbiamo in esordio accennato. Il fenomeno è stato ricollegato anzitutto alla forte competizione interindividuale sempre esistente in tale ambito lavorativo; poi al fatto che molti *manager* «hanno vissuto la carriera come un'elevazione oltre e contro la soglia del lavoro dipendente»; infine alla «mobilità da impresa a impresa che interessa un numero crescente di dirigenti»: B. MANGHI, *op. cit.*, 11.

153 L. ZOPPOLI, *Una legge "apparente"*, cit., 743. V. anche A. GABRIELE, *op. cit.*, 17, la quale ritiene che proprio la legge sulla partecipazione abbia «indebolito il sistema intersindacale, provocando un'ulteriore frattura […] di cui non si sentiva il bisogno».

154 O. CAGNASSO, P. MATERA, *op. cit.*, 47.

155 R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 442 s.

156 Ivi, 423. L'espressione, pur venendo utilizzata da quest'A. con specifico riferimento alla realtà italiana, può considerarsi un dato generalizzabile quantomeno a tutta l'area continentale.

limiti al loro potere rivendicativo-contrattuale nel caso svedese, e ancor più in quello tedesco, derivano soprattutto dall'elevato grado di normativizzazione degli istituti partecipativi, oggetto – come si è ribadito solo poche righe sopra – di previsioni, oltre che meramente promozionali o liberamente derogabili, anche impositive, semi-dispositive e comunque provviste di sanzioni adeguate. Nel caso italiano, invece, il contenimento dell'autonomia sindacale in materia non deriva tanto dall'articolato della nuova legge (dato il suo carattere prevalentemente permissivo-abilitante), quanto dalla volontà statutaria, vale a dire dalla maggioranza (qualificata) dei soci dell'impresa, che così mantiene «la facoltà di scegliere, per l'appunto, mediante statuto, se adottare o meno le scelte compiute dai soggetti negoziali in ordine all'*an* e al *quomodo* del sistema partecipativo»[157].

6. Una possibile replica alle tesi dell'inutilità e dell'illegittimità costituzionale della riforma

Come è stato efficacemente rilevato, la l. n. 76/2025 «riconosce la partecipazione come valore, ma fatica a trasformarla in diritto effettivo»[158]. Reca la prima normativa organica in materia basandola, però, su «un sistema di *opt-in*» ricollegabile a future determinazioni negoziali e statutarie[159]. Crea «un "ambiente" favorevole» per lo sviluppo di esperienze maggiormente collaborative tra fattori produttivi, senza, tuttavia, regolarle in modo cogente od offrire una base normativa minima

[157] Ivi, 424.
[158] M. BROLLO, *loc. ult. cit.*
[159] E. COMPAGNONI, *Brevi note sulla legge in tema di "partecipazione" dei lavoratori alle imprese*, in *Il nuovo dir. soc.*, n. 12/2025, 2115.

uniforme e inderogabile[160]. Pare quindi potersi aderire alla ricostruzione secondo cui il legislatore punta a «realizzare l'obiettivo simbolico di una disciplina [partecipativa] senza ipotecare nessuno svolgimento possibile»[161]. E si potrebbe al limite concordare anche con chi valuta più positivamente che negativamente l'intervento legislativo scorgendo in esso almeno «il vantaggio rispetto alle normative precedenti di presentare offerte diverse che possono intercettare le varie preferenze delle imprese e favorire scelte più o meno ampie, anche se limitate, ma aderenti ai diversi contesti aziendali e sociali»[162]. Del resto, non ci si poteva attendere molto di più se, in quasi ottant'anni di storia repubblicana, le poche esperienze collaborative annoverabili sono maturate in seno alla contrattazione collettiva, mentre le forze politiche non sono state in grado «di trovare una convergenza su forme forti o modelli dirigisti di partecipazione alla gestione delle imprese»[163]. In buona sostanza, per dirla con Paolo Tosi, sempre «meglio poco che niente!»[164].

Meno persuasiva risulta invece, pur nella serietà delle argomentazioni dedotte, la tesi che, per un verso, nega un'apprezzabile utilità pratica alla riforma e, per l'altro, ne contesta finanche la compatibilità costituzionale[165]. La prima obiezione, a ben considerare, è la versione più radicale della critica al già ricordato approccio *soft*: la suddetta disciplina, si dice, nulla aggiunge a quanto la legislazione, l'autonomia statutaria e negoziale già consentissero; anzi si precisa che essa, sotto alcuni profili, segna persino un arretramento, come, ad esempio, rispetto alla legislazione

160 M. NOVELLA, *op. cit.*, 344.
161 Ivi, 345.
162 T. TREU, *op. ult. cit.*, 38.
163 M. TIRABOSCHI, *op. ult. cit.*, 582.
164 P. TOSI, *op. ult. cit.*, 153.
165 Alla dottrina già citata in nota 120, *adde* perlomeno R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 422 ss.

di recepimento del diritto europeo (che prevedrebbe vincoli più stringenti quanto a oggetto, contenuti e tempistica delle procedure di *employees' involvement*)[166], oppure rispetto alla normativa codicistica (che già consentirebbe allo statuto, pur in assenza di un contratto collettivo autorizzatorio, di disporre l'immissione di rappresentanti dei lavoratori nelle sedi decisionali aziendali)[167].

Nella sua radicalità, tuttavia, questa obiezione non solo trascura il già evidenziato pregio, se non anche promozionale o incentivante, almeno pedagogico o «culturale» della legge del 2025[168], ma ne disconosce o sottace alcuni elementi dalla – sebbene alquanto tenue – connotazione innovativa. Quel pregio, come abbiamo già provato a spiegare, si ricollega essenzialmente alla tipizzazione, per quanto imperfetta, di soluzioni partecipative basate sulle prassi più «all'avanguardia» sul tema[169], che, ora, quindi, offrono un utile punto di riferimento per l'autonomia collettiva e statutaria, nonché per la stessa legislazione futura[170].

Quanto alla pur modesta innovatività dei contenuti normativi occorre richiamare, prima di tutto, il superamento delle residue barriere giuridiche che impedivano a lavoratori e sindacati di designare (e revocare) alcuni membri nell'organo amministrativo o di controllo[171]; in secondo luogo,

---

166 Ivi, 423. In modo conforme A. CARBONELLI, *op. cit.*, 4, il quale evidenzia come la l. n. 76/2025 introduca alcune disposizioni meno favorevoli in raffronto a quelle del d.lgs. n. 25 del 2007 (di attuazione della dir. 2002/14/CE), nonché delle clausole di diversi Ccnl (a partire da quelli del settore metalmeccanico).

167 Così L. NOGLER, *op. cit.*, 19, il quale afferma anche di non avere notizia che tale possibilità sia mai stata sfruttata da parte datoriale.

168 G. BOLEGO, *op. cit.*, 169.

169 Ivi, 168.

170 C. GARILLI, *La legge n. 76/2025*, cit., 89.

171 … laddove in precedenza siffatta prerogativa era riservata solo ai titolari di quote del capitale o del patrimonio della società (cioè soci, azionisti o comunque possessori di strumenti finanziari partecipativi): v., *ex aliis*, O. CAGNASSO, P. MATERA, *op. cit.*, 22 ss., ed E. COMPAGNONI, *op. cit.*, 2124 s. Né va sottovalutata la rimozione dell'ulteriore limite rappresentato dall'ineleggibilità dei lavoratori sia alla carica di consigliere di sorveglianza

l'eliminazione del requisito dimensionale per l'attivazione dei meccanismi consultivi[172]; in terzo luogo, e sempreché siano state effettivamente costituite le Commissioni paritetiche, l'obbligo datoriale di motivare il mancato recepimento del parere da esse espresso[173]; inoltre, la possibilità di creazione di un più o meno ampio canale di comunicazione diretta tra azionariato dei lavoratori e *governance* societaria[174]; ancora, il rilievo assegnato alla formazione dei lavoratori quale requisito per il migliore esercizio delle loro funzioni partecipative[175]; infine, l'istituzione, presso il

sia al ruolo di sindaco siccome persone legate alla società da un rapporto di lavoro in grado di comprometterne l'indipendenza: M. BIASI, *op. cit.*, 706. V. anche M. CORTI, *Il modello partecipativo italiano*, cit., 11 s., nota 39, laddove viene rimarcato come prima della legge in esame le possibilità di derogare alla normativa codicistica in tema di composizione degli organi di governo societario fossero assai limitate, cioè previste esclusivamente in favore dello Stato, di enti pubblici o di possessori di strumenti finanziari partecipativi.

172 … vale a dire la soglia dei cinquanta dipendenti indicata dal d.lgs. n. 25 del 2007.

173 Tale (eventuale) obbligo, previsto dall'art. 10, co. 2, valorizzerebbe «il ruolo documentale del confronto» (G. IMPELLIZZIERI, *La partecipazione "debole" dei lavoratori alla luce della l. n. 76/2025*, in *Lav. giur.*, n. 8-9/2025, 765), consentendo «un'ampia *disclosure* in relazione alle scelte gestorie», se non anche un effettivo condizionamento del loro contenuto (C. GARILLI, *La nuova legge sulla partecipazione*, cit., 769). A ben considerare, dovrebbe ritenersi in senso più ampio che, una volta che siano stati definiti negozialmente "*le sedi, i tempi, le modalità e i contenuti della consultazione*", ai sensi dell'art. 9, co. 2, si sia realizzato il presupposto per l'esercizio di «un diritto dei rappresentanti dei lavoratori, opponibile anche all'impresa» (E. ALES, I. PURIFICATO, I. SENATORI, *op. cit.*, 215). E ad analoga conclusione dovrebbe pervenirsi nell'ambito della partecipazione organizzativa posto che, con la loro costituzione, le Commissioni paritetiche acquisiscono «un diritto ad essere coinvolte, ancorché nella modalità meramente propositiva prevista dall'art. 7, co. 1» (ivi, 214).

174 L'art. 3, co. 3, l. n. 76/2025, invero, prevede che "*Tra i membri del Consiglio di sorveglianza può essere prevista la presenza di almeno un rappresentante dei lavoratori che aderiscono ai piani di partecipazione finanziaria*". Inoltre, seppur in maniera transitoria e ridotta rispetto al progetto iniziale, gli artt. 5 e 6 della medesima legge, attraverso l'uso della leva fiscale (e quindi di risorse pubbliche), rafforzano il sostegno alla partecipazione economico-finanziaria, cercando, se non altro, di innescare «un intreccio virtuoso tra strumenti di *gain sharing* e di *share ownership*» (M. DALLA SEGA, *op. cit.*, 150).

175 Invero, «un *reskilling*» della forza lavoro rappresenta lo strumento privilegiato affinché essa non solo si doti di competenze tecniche e trasversali (M. BIASI, *op. cit.*, 714), «quali quelle comunicativo-relazionali» (A. ASNAGHI, *op. cit.*, 15), ma sviluppi anche quella

Cnel, di una Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori, sia pur con poteri piuttosto limitati[176].

Si tratta di diverse opportunità inedite per rilanciare il principio partecipativo, che, tuttavia, per tradursi in risultati concreti, necessitano di essere colte dagli attori delle relazioni industriali. Non va dimenticato, infatti, che, sullo sfondo, resta il carattere non imperativo delle previsioni che le contemplano. Nondimeno, bisogna anche ammettere, come fa Sabino Cassese, che finalmente si è «rotto il ghiaccio»[177]: dopo tanta «attesa, qualcosa si è mosso ed è un passo che ci allontana dalla prolungata inattuazione costituzionale»[178].

Più articolata è la replica che merita la seconda obiezione, quella che contesta la stessa legittimità costituzionale della riforma. Occorre anzitutto tenere distinti due piani che nel dibattito tendono a sovrapporsi: quello dell'attuazione e quello della legittimità. Le critiche svolte nelle pagine precedenti investono soprattutto il primo: rimettendo a contratti collettivi e delibere statutarie l'attivazione degli istituti partecipativi (e, in gran parte, la loro stessa regolazione), la legge del 2025 attua l'art. 46 Cost. in modo parziale e debole, e la sua autoqualificazione non basta di certo a dimostrare il contrario. Sennonché un'attuazione insufficiente non equivale di per sé a un *vulnus* alla Carta fondamentale. Un testo legislativo dallo «scarso contenuto precettivo» non si rivela «così potente da violare apertamente la norma costituzionale»[179], tanto più che quest'ultima,

cultura e quel senso di appartenenza necessari a un'«assunzione di responsabilità […] all'interno delle sedi partecipative» (G. IMPELLIZZIERI, *op. cit.*, 764).

176 L. NOGLER, *op. cit.*, 14, sostiene, con tono sferzante, che il nuovo organismo pubblico sulla partecipazione «dovrà abituarsi a convivere con un costrutto normativo che non darà segnali di vita, ma in relazione al quale non potrà redigere il documento di stato civile che attesta ufficialmente il decesso».

177 … nell'intervista concessa a G. GUADAGNI, *Partecipazione dei lavoratori*, cit., 28.

178 M. BROLLO, *op. cit.*, 106 s.

179 L. ZOPPOLI, *op. ult. cit.*, 744.

riconoscendo il diritto dei lavoratori a collaborare "*nei modi*[180] e *nei limiti stabiliti dalle leggi*"[181], lascia al legislatore un ampio margine quanto a strumenti, tempi e intensità dell'intervento. Né si tratta, a ben vedere, di quella delega in bianco agli accordi che la riserva dell'art. 46 non tollererebbe (v. *supra*, par. 4, in part. nota 103): la legge, a tacer d'altro, classifica e definisce le forme di partecipazione, ne incentiva (sia pur modestamente) alcune, scandisce procedure, fissa adempimenti, seleziona i contratti collettivi abilitati a darvi seguito e prevede persino una (blanda) forma di monitoraggio sulle stesse procedure.

In secondo luogo, l'argomento dell'arretramento rispetto alla disciplina previgente si rivela meno solido di quanto appaia. Con riguardo alla normativa di recepimento della dir. 2002/14/CE, è la stessa l. n. 76/2025 a far salvo quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi in materia di informazione e consultazione (art. 9, co. 1), oltre alle «condizioni di miglior favore previste dai contratti collettivi» (art. 11): i vincoli più stringenti del d.lgs. n. 25 del 2007 restano dunque intatti[182]. Quanto poi alla facoltà, che il codice civile avrebbe già offerto, di prevedere in statuto

---

[180] Secondo M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori*, cit., 581, questi modi – in considerazione della natura compromissioria e indeterminata dell'art. 46 Cost. conseguente allo stallo registratosi in seno all'Assemblea costituente in tema di partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale – «possono dunque essere anche indiretti e meramente promozionali».

[181] … posto che, senza una fonte primaria eteronoma abilitante, come quella di specie, «l'autonomia collettiva non può disporre di materie quali le modalità di *governance* societaria o le forme di azionariato dei dipendenti» fissate nel codice civile (C. ZOLI, *La partecipazione dei lavoratori in Italia tra vecchi e nuovi modelli*, in *Dir. lav. merc.*, n. 3/2013, 577, il quale richiama, a sua volta, F. GUARRIELLO, *I diritti di informazione e partecipazione*, in M. CINELLI, G. FERRARO, O. MAZZOTTA (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro*, Torino, 2013, 766).

[182] Si rinvia sul punto a P. PIZZUTI, *La partecipazione consultiva dei lavoratori*, in S. MAINARDI, A. MONTANARI, A. PIZZOFERRATO (a cura di), *op. cit.*, 178 s. L'A., peraltro, ritiene che la legge, «nel fare salve (soltanto) le condizioni contrattuali "*di miglior favore*", considera indirettamente recessive le previsioni convenzionali che invece riducono le tutele dei lavoratori, cioè, come si dice, che operano *in peius*».

rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione anche in assenza di un contratto collettivo autorizzatorio, si tratta di una possibilità rimasta, per ammissione degli stessi critici, sulla carta[183]. La nuova legge invece, «rompendo – sia pure in misura variabile – il nesso di esclusività tra gestione e proprietà»[184], apre alla possibilità, tutt'altro che trascurabile, di attivazione di «un processo *extrassembleare*» di individuazione di una parte dei componenti degli organi societari (al pari di quanto già avveniva ai sensi dell'art. 2351, co. 5, cod. civ. per i portatori di strumenti finanziari partecipativi)[185].

In terzo luogo, il timore che il datore possa scegliersi interlocutori di comodo, negoziando con sigle compiacenti il tipo di partecipazione da introdurre in azienda (si rinvia al par. 4, alla dottrina citata alla nota 120), è attenuato dalla definizione di contratto collettivo di cui all'art. 2, co. 1, lett. e), che rinvia ai contratti stipulati dalle associazioni comparativamente più rappresentative ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015[186]. È significativo che proprio questo criterio sia stato valorizzato dalla Corte costituzionale nella sent. n. 156 del 2025. Nel dichiarare l'illegittimità dell'art. 19, co. 1, St. lav., nella parte in cui non consente la costituzione di RSA anche nell'ambito delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, la Consulta ha annoverato l'art. 2 della l. n. 76 tra le fonti che adottano tale criterio, contribuendo così ad arginare «il potere di accreditamento [sindacale] del datore di lavoro»[187]. Una legge

[183] Cfr. L. NOGLER, *op. cit.*, 19.
[184] O. CAGNASSO, P. MATERA, *op. cit.*, 30.
[185] E. COMPAGNONI, *op. cit.*, 2117 s.
[186] Come giustamente rilevato da M. CORTI, *op. ult. cit.*, 11, il quale aggiunge che l'art. 2, co. 1, lett. e), l. n. 76/2025, richiamando i contratti collettivi «qualificati» di cui all'art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015, «dovrebbe impedire i comportamenti opportunistici delle imprese che intendano giocare la carta della partecipazione addomesticata con sigle sindacali compiacenti o poco rappresentative».
[187] A. ZOPPOLI, *op. cit.*, 568.

sospettata di incostituzionalità è stata dunque assunta dal giudice delle leggi come punto di riferimento nel vaglio di una disposizione cardine delle nostre relazioni industriali: è un segno ulteriore che il suo ruolo, per quanto modesto sul piano precettivo, non è del tutto privo di effetti sistematici.

Infine, la stessa giurisprudenza costituzionale, pur scarna in materia, ha da tempo chiarito che l'art. 46 Cost. «consente il riconoscimento legislativo in capo ai lavoratori» non solo «di un potere positivo di indirizzo e controllo», ma anche «di un vero e proprio diritto alla "cogestione"» (sent. n. 138/1984)[188]. La l. n. 76/2025, che per la prima volta disciplina in via generale tale istituto, si colloca dunque all'interno del perimetro tracciato dalla Corte. E se l'art. 46 esprime non solo un programma legislativo, ma un vero e proprio principio, spetta agli interpreti non seguitare «a dire di "no"» alla sua attuazione[189], bensì valorizzare il contenuto della nuova legge in una lettura quanto più conforme alla Carta fondamentale[190].

Per la sua disciplina "leggera", la riforma «può essere considerata costituzionalmente innocua»[191]: le sue lacune sostanziali e imprecisioni tecniche possono essere almeno in parte colmate e corrette in via ermeneutica, da dottrina[192] e giurisprudenza[193], e, in via operativa, se non

---

188 Le espressioni virgolettate sono mutuate da M. BENVENUTI, *op. cit.*, 271.

189 Cfr. L. NOGLER, *op. cit.*, 39.

190 Più in generale, sul ruolo di teorici e pratici del diritto, oggi sempre più esteso al controllo, all'integrazione e persino alla supplenza rispetto all'attività del legislatore, sia consentito rinviare al nostro *Dottrina, giurisprudenza ed evoluzione del diritto*, in *Dir. pubbl. eur. rass. online*, n. 1/2023, 50 ss.

191 L. ZOPPOLI, *op. ult. cit.*, 742 s.

192 Per spunti in tal senso v. M. BROLLO, *op. cit.*, 102 e 106, secondo cui alla scienza giuridica spetta interpretare il presente e delineare le possibili direttrici evolutive delle relazioni industriali, specie «quando il legislatore sembra muoversi con cautela».

193 Con più specifico riferimento al ruolo della Magistratura del lavoro, essa dovrebbe, tra l'altro, superare le vecchie esitazioni in ordine all'utilizzabilità del procedimento d'urgenza di cui all'art. 28 St. lav., per la tutela immediata e diretta, all'interno dell'azienda, della funzione sindacale, oltre che "conflittuale", anche "partecipativa". Vi è un cenno in tal senso in C. GARILLI, *La legge n. 76/2025*, cit., 72, nota 52. Per approfondimenti sulla lenta

altro in quei settori (come banche, telecomunicazioni, *automotive*, metalmeccanica e alta tecnologia) in cui, grazie soprattutto a un *management* illuminato, sono state sperimentate forme di partecipazione avanzata[194] o in quelle «imprese dove ancora esiste un sindacalismo forte che non si ritrae davanti alle innovazioni»[195].

Il vero limite della disciplina sulla partecipazione, in definitiva, non è di legittimità, ma di effettività. La realizzazione dei suoi ambiziosi obiettivi, dunque, è rimessa alla "buona volontà" tanto degli attori aziendali e delle parti sociali, quanto di teorici e pratici del diritto.

7. Considerazioni conclusive

evoluzione della giurisprudenza in tema di azionabilità dei diritti di informazione e consultazione si rinvia, *ex aliis*, a F. LUNARDON, *La condotta antisindacale nell'impiego privato*, in EAD. (a cura di), *Conflitto, concertazione e partecipazione*, Padova, 2011, 693 ss., spec. 695 s., e 715, e C. DE MARCO, *L'art. 28 dello Statuto dei lavoratori tra storia e attualità*, Napoli, 2019, 100 ss. V., altresì, da ultimo, A. DI STASI, *Obblighi informativi, condotta antisindacale e rimozione degli effetti*, in *Lav. dir. Eur.*, n. 1/2024, 3 s., il quale sottolinea come l'art. 28 affidi al giudice un potere amplissimo che, però, non sempre è stato utilizzato fino in fondo, oppure non è stato utilizzato affatto in considerazione, ad es., dell'inattualità della lesione dell'interesse sindacale, oppure del coinvolgimento di terzi soggetti (come nel trasferimento d'azienda).

[194] In alcune imprese di questi settori sono stati talvolta istituiti «organi misti composti da rappresentanti degli interessi contrapposti (le Commissioni tecniche bilaterali), che esercitano funzioni di analisi, monitoraggio, proposta, ma mai arrivano al livello decisionale»: G. BOLEGO, *op. cit.*, 161.

[195] V. L. ZOPPOLI, *op. ult. cit.*, 745, per il quale, soprattutto oggi che le tecnologie digitali e gli algoritmi intelligenti dilagano, le maestranze più qualificate vanno tutelate dai sindacati. Ciò – precisa opportunamente l'A. – non significa dimenticare, raggirare o abbandonare tutta la restante popolazione operaia, bensì evitare di ridurre la rappresentanza sindacale a quelle fasce di lavoratori che meno hanno la concreta possibilità di incidere sui processi che riguardano, e riguarderanno sempre più, la gestione delle aziende di successo.

La l. n. 76/2025, con tono alquanto enfatico, si qualifica nell'art. 1 come disciplina di attuazione dell'art. 46 Cost., dichiarando altresì le proprie ambiziose finalità, tra cui il rafforzamento della collaborazione tra datori e lavoratori, la valorizzazione del lavoro sul piano materiale e sociale, l'allargamento e il consolidamento dei processi di democrazia economica e di sostenibilità delle imprese. Ma poi nelle sue successive disposizioni offre ben pochi «reali spazi acquisitivi» ai lavoratori (tantomeno ad altri *stakeholder*) o strumenti efficaci per «disinnescare» il conflitto[196]. In particolare, non assicura la presenza delle maestranze negli organi societari deliberativi o di controllo; non specifica i requisiti soggettivi (dipendenti *tout court* o sindacalizzati), né le modalità d'investitura (nomina sindacale o suffragio universale) dei rappresentanti dei lavoratori in tali organi o in quelli consultivi paritetici[197]; non prevede «regole di applicazione residuale» in caso di inerzia dei *partner* collettivi e delle imprese[198]; non fissa obblighi di negoziato (neppure su materie di più diretto interesse dei lavoratori), né sanzioni in caso di violazione di clausole di tregua sindacale; non introduce alcuna misura per incentivare la sostenibilità sociale e ambientale delle imprese (al di là delle modeste agevolazioni fiscali degli artt. 5 s.), né apre l'assetto di governo societario alla presenza di portatori d'interesse diversi dai soci (e, solo eventualmente, dai lavoratori)[199].

Alla luce di questi limiti oggettivi, non solo l'autoqualificazione della legge appare sovradimensionata, se non talora fuorviante, ma la sua stessa carica simbolica – di cui pure si sono in precedenza riconosciuti i pregi – rischia,

---

196 S. D'ASCOLA, *Notarelle sulla partecipazione dei lavoratori dal modello costituzionale alla legge del 2025*, in *Labor*, n. 5/2025, 493 s.

197 L. NOGLER, *op. cit.*, 20 e 40 s., insiste sulla necessità che, ai sensi dell'art. 46 Cost., i titolari del diritto partecipativo siano i lavoratori *tout court*, senza distinzioni, e che, pertanto, i loro rappresentanti vengano scelti mediante suffragio universale.

198 R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. ult. cit.*, 433.

199 Se ne dolgono in part. F. MURINO, M. ONZA, *op. cit.*, 32.

ove non accompagnata da un concreto impegno degli attori sociali, di generare nei lavoratori un'illusione di partecipazione, ovvero una prospettiva di coinvolgimento al ribasso, privo di reali sbocchi decisionali e segnato da esiti sterili e comunque non definitivi[200]. Si deve allora seguitare a sperare esclusivamente «nella disponibilità di rinunciare, reciprocamente e responsabilmente, a quote di potere (datoriale) e di contropotere (sindacale) per gestire in forma collaborativa i diversi aspetti dell'organizzazione produttiva del lavoro»[201]?

Forse no. A ben considerare, la legge offre un'importante *chance* di rilegittimazione all'intero movimento sindacale, che da tempo appare diviso, ripiegato su se stesso, intento più a professionalizzare il proprio ruolo che a perseguire «la giustizia sociale e la solidarietà»[202], impegnato più in attività di mediazione e di «*lobbying* privilegiata sui centri decisionali» (centrali e periferici) che nei tradizionali compiti, in rappresentanza della base, di «controllo dall'esterno» e di «confronto in campo aperto»[203]. Se si tiene a mente che un'occupazione stabile e ben retribuita, specie tra le nuove generazioni di lavoratori, non è più l'obiettivo unico o prevalente e che la partecipazione, di per sé, costituisce «un fattore aggregante capace di generare valore sociale», a maggior ragione le organizzazioni sindacali dovrebbero sfruttare gli strumenti messi a disposizione dalla nuova disciplina sulla partecipazione per (ri)dare voce ai loro (effettivi o potenziali) iscritti che oggi sempre più «cercano di stabilire o di aderire ad altre reti e iniziative»[204].

---

[200] V. A. INGRAO, *op. cit.*, 129.

[201] Così G. BOLEGO, *op. cit.*, 167, sulla scorta di M. TIRABOSCHI, *op. ult. cit.*, 582 s.

[202] S. DELLA POSTA, *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Un'armonia possibile*, in www.mitbestimmung.it, 13 aprile 2020, par. 1.

[203] V. ONIDA, *Le istituzioni regionali e la partecipazione del sindacato*, in *Prosp. sind.*, n. 1/1976, 31, e E. BETTINELLI, *Genericismo partecipatorio e controllo sociale*, in *Pol. dir.*, n. 5/1976, 529 s.

[204] S. DELLA POSTA, *op. loc. cit.*

Anche sull'altro versante si potrebbe trarre beneficio dall'attivazione degli strumenti indicati dalla nuova disciplina. Le imprese, anche alla luce dell'efficienza mostrata dai consolidati modelli partecipativi nordeuropei, nonché della sopravvenuta esigenza di una collaborazione più duttile della forza lavoro imposta dalla pressione competitiva mondiale, dovrebbero attrezzarsi per sfruttare i vantaggi rivenienti dalla normativa in esame «in termini di maggior benessere aziendale, [crescita della] produttività e, in definitiva, riduzione della conflittualità»[205]. Non bisogna trascurare, invero, che la partecipazione produce effetti positivi per entrambi i fattori produttivi: la limitazione dei poteri imprenditoriali consente una maggiore protezione materiale e morale della classe lavoratrice e, per converso, l'elevazione del proprio *status* porta quest'ultima ad aumentare l'impegno e a contenere le rivendicazioni in conformità alla situazione economica dell'azienda[206].

In altre parole, tutti i soggetti coinvolti o interessati – tanto gli attori aziendali quanto le parti sociali; tanto gli *shareholder* quanto gli *stakeholder*; e tanto i teorici quanto i pratici del diritto del lavoro – dovrebbero pensare e agire «sulla base di una consapevolezza, elementare: nel modello

[205] F. MURINO, M. ONZA, *op. cit.*, 34. Interessanti spunti in tal senso già in C. MORTATI, *Il lavoro nella Costituzione* (1954), in ID., *Raccolta di scritti*, vol. III, *Problemi di diritto pubblico nell'attuale esperienza costituzionale repubblicana*, Milano, 1972, 284 ss., il quale vedeva nell'istituto partecipativo non solo uno strumento per salvaguardare l'integrità e l'autonomia della persona del lavoratore ma anche un modo per creare una solidarietà tra i suoi interessi e quelli datoriali. Egli riteneva che «l'esigenza produttivistica espressamente richiamata dall'art. 46» offrisse una chiara indicazione su come utilizzare al meglio l'apporto dei singoli dipendenti e conseguire da loro il «massimo rendimento».

[206] A. VALLEBONA, *Considerazioni generali in tema di partecipazione*, cit., 207 ss. V. anche R. MONACO, *Presentazione* all'incontro-dibattito su *"La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: profili di diritto interno e comunitario"*, in *Rass. parl.*, n. 1/1977, 11, secondo cui la partecipazione, elevando i dipendenti a protagonisti sul posto di lavoro, «li rende consci di come il loro comportamento può influire sul presente e sul futuro dell'azienda», vale a dire pienamente capaci di «valutare sul piano concreto fin dove possono arrivare i loro diritti e da dove devono cominciare i loro doveri».

conflittuale il gioco è sempre a somma zero, i successi di una parte si scaricano in pari costo per l'altra e viceversa; nel modello partecipativo c'è almeno la possibilità che il gioco porti ad un risultato di segno positivo, dal momento che la soddisfazione di una parte può accompagnarsi ad adeguate compensazioni o, addirittura, al disinnesco dei costi per l'altra, come avviene quando l'interesse è comune alle parti o quando dal dialogo scaturiscono soluzioni inedite e feconde per entrambe»[207].

[207] R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.*, 187. Tra i tanti che scorgono nella partecipazione dei lavoratori uno scambio reciprocamente vantaggioso tra fattori di produzione «in una logica *win-win*», V. VOLPE, *Quale consulenza per lo sviluppo partecipativo?*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V. VOLPE (a cura di), *op. cit.*, 53 e 61, il quale afferma altresì che si tratta di una condizione essenziale «per *dare* e *avere* di più nell'ambito dell'attività lavorativa»: quindi non un gioco a somma zero, bensì «multiplo, polivalente, in cui possono vincere tutti e far coesistere strade diverse per meglio affrontare la complessità». V. anche I. REGALIA, *Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti sociali in Europa*, in *Dir. rel. ind.*, n. 1/1997, 52, secondo cui il gioco a somma positiva della partecipazione deriva dal fatto che, mentre il personale vede «socialmente valorizzati il proprio parere e le proprie opinioni», con maggiori possibilità di autorealizzarsi, di migliorare clima e ambiente di lavoro, nonché di ridefinire inquadramenti e carriere, il *management* può «contare in modo sistematico su flussi di informazione qualificata dal basso» (fattore essenziale per gestire organizzazioni complesse e processi altamente vulnerabili), «decentrare responsabilità» (risorsa fondamentale per sviluppare «abilità adattive»), «ridurre i costi di supervisione». *Contra* v., per tutti, F. GALGANO, *Le istituzioni dell'economia capitalistica*, Bologna, 1974, 157, ad avviso del quale in azienda le posizioni sono irriducibilmente antagoniste: «il salario corrisposto ai lavoratori è, per l'imprenditore, un costo di produzione, che riduce il profitto; l'interesse dei lavoratori ad un maggior salario è in naturale conflitto con l'interesse al profitto dell'imprenditore» (di qui l'idea che per possibili intese tra capitale e lavoro la sede sia quella non aziendale, ma quella «politica», cioè non quella della singola unità produttiva, ma quella «dei problemi generali del Paese»).