Tiziano Treu

La partecipazione dei lavoratori nella legge 76/2025

1) La novità della proposta di legge

Le mie prime reazioni alla proposta della Cisl e poi all' iter che ha portato alla legge 76/2025 sono state di attenzione non scevra da qualche scetticismo [1].

L' attenzione era dovuta alla novità del testo rispetto a tutti i precedenti, risalenti nel tempo e provenienti da varie parti dello schieramento politico.

La novità principale sta nel fatto che la proposta della Cisl posta alla base della legge deve il suo successo al fatto che ha preso atto della impraticabilità storica nel nostro Paese di iniziative dirette a regolare per legge questa materia e ha affidato alla contrattazione collettiva le scelte principali riguardanti le modalità della partecipazione.

Questa scelta ripropone l' uso della legislazione di sostegno adottata in tempi e con finalità diverse in Italia e sempre privilegiata dalla Cisl.

La versione finale della legge conferma sostanzialmente questo approccio con qualche intervento riduttivo.

Tale impostazione di carattere volontaristico e non precettivo è stata determinante nel superare le storiche opposizioni delle partí imprenditoriali ai precedenti progetti legislativi e a favorire la positiva accoglienza da parte del governo.

2) Le modifiche del testo finale

In effetti la promozione delle varie forme partecipative nel testo legislativo è affidata a un *endorsement* privo nella maggior parte dei casi di ogni indicazione vincolante che limiti la libertà delle parti di negoziare.

la formula ricorrente infatti afferma la "possibilità" di intervenire contrattualmente nelle questioni della partecipazione; non si prevede neppure un obbligo a trattare su tali materie, come pure sarebbe stato possibile, e che in altri paesi viene utilizzato per favorire le pratiche contrattuali ma che da noi ha sempre trovato opposizione.

Il legislatore ha mostrato di condividere la scommessa della Cisl che sia possibile estendere le esperienze di partecipazione già presenti in qualche contratto collettivo fino a farle diventare una fonte diffusa o prevalente.

La versione finale approvata dal Parlamento ha soppresso alcuni aspetti di norma precettiva esistente nel testo originario.

[1] Vedi i miei scritti, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, in DRI 2023, p. 898 ss., e *Ancora sulla partecipazione*, in Lav. Dir. Europa 2025, p. 3 ss.

Anzitutto la disposizione che prevedeva l' obbligo di integrare con rappresentanti dei lavoratori gli organi di governo delle imprese a partecipazione pubblica nelle due versioni possibili, Consiglio di sorveglianza e Consiglio di amministrazione.
La formula ora utilizzata attribuisce la facoltà di prevedere tale forma partecipativa cd. "decisionale" agli statuti delle società, aggiungendo "qualora disciplinata dai contratti collettivi".
Il venire meno della disposizione originaria che dava un sostegno importante alla partecipazione gestionale riflette le resistenze ad accettare questa forma partecipativa "forte" da parte delle imprese, resistenze recepite dal governo.
Inoltre è stata soppressa la possibilità prevista nel progetto Cisl di andare oltre il valore solo individuale ed economico dell' azionariato dei lavoratori per valorizzare la gestione collettiva dei diritti di voto derivanti dalla partecipazione azionaria.
Altre norme del testo finale hanno eliminato il riferimento alla contrattazione collettiva come fonte privilegiata delle forme partecipative: ad es. come strumento di accesso al possesso delle azioni da parte dei lavoratori e come fonte delle commissioni paritetiche di partecipazione organizzativa.
Inoltre il testo finale sopprime le norme originarie sulla consultazione sindacale nelle pubbliche amministrazioni, negli istituti di credito e nelle imprese erogatrici di pubblici servizi, nonché le disposizioni del titolo sui meccanismi fiscali di incentivazione alla partecipazione.
La dotazione finanziaria della legge rimane ora concentrata sugli oneri relativi alle agevolazioni della partecipazione agli utili e dei piani di azionariato.
Un' altra proposta della Cisl innovativa che compare nel testo della legge è quella riguardante il garante per la sostenibilità sociale delle imprese che aveva il compito di certificare la condotta delle imprese che si sottopongono volontariamente alla valutazione di sostenibilità sociale.

3) Il test della applicazione

Fin dai primi commenti alla legge sì è osservato che, data la impostazione volontaristica del testo, la sua applicazione avrebbe dipeso *in toto* da fattori di contesto, sia oggettivi, quali le condizioni economiche generali, sia soggettivi, cioè dalla accoglienza da parte degli attori delle relazioni industriali, in particolare da parte dalle imprese.
Si è rilevato inoltre che la varietà delle forme partecipative presentate dalla legge si presta a favorire diverse possibilità applicative legate al grado di accettabilità di queste forme da parte soprattutto delle imprese.
Nello specifico le forme di partecipazione consultiva e organizzativa sono apparse le più adatte ad essere accolte favorevolmente nelle nostre relazioni industriali.
Infatti le ricerche in argomento segnalano che sono queste le forme più diffuse nelle aziende italiane e le più apprezzate da ambedue le parti negoziali.
Sono apprezzate perché ritenute utili a promuovere il coinvolgimento dei lavoratori nelle vicende aziendali che più direttamente li interessano e a migliorare il clima aziendale, senza limitare i poteri delle imprese.

La partecipazione finanziaria, nella forma della partecipazione agli utili, e ancora più dell' azionariato dei lavoratori, nonostante le agevolazioni fiscali, ha ancora una diffusione limitata rispetto a quanto avviene in altri paesi, anche per la diffidenza da parte specie della CGIL.
La partecipazione gestionale è quella che ha incontrato la maggior opposizione dal mondo delle imprese, come si è visto anche nel dibattito relativo alla approvazione di questa legge.
Nel mio primo commento al testo osservavo che la pluralità delle opzioni partecipative ivi presenti aveva il "vantaggio" di presentare offerte diverse che possono intercettare le varie preferenze delle imprese e favorire scelte più o meno ampie, anche limitate, aderenti ai diversi contesti aziendali e sociali.

4) Le prime esperienze applicative

Cosi emerge dalle prime esperienze applicative fin qui rilevate.
Queste esperienze sono state seguite con attenzione dagli studiosi [2]. Inoltre esse sono oggetto di una raccolta sistematica delle forme di partecipazione da parte della Commissione permanente sul tema istituita dal Cnel.
Le buone pratiche riconosciute dal Cnel, raccolte da marzo a luglio 2026, confermano le valutazioni sopra indicate. Infatti la maggior parte degli accordi censiti riguarda casi di partecipazione consultiva e organizzativa,
Le due forme sono di solito considerate insieme negli accordi, in quanto sono riferite a profili diversi ma connessi della partecipazione: l'oggetto, che è relativo alla organizzazione del lavoro e le modalità, che non sono decisionali ma consulenziali.
In una serie di altri casi, altrettanto numerosi, gli accordi censiti menzionano solo la partecipazione organizzativa, ma tali casi possono essere considerati insieme al gruppo sopra indicato in quanto anche qui l'intervento partecipativo si traduce in indicazioni e proposte, non in codecisioni.
Sia la partecipazione economica finanziaria, che è indicata con questa formula generica, sia la partecipazione gestionale, sono rappresentate in un numero limitato di ipotesi (4 casi).
Come si vede la raccolta fornisce prime indicazioni che non possono ritenersi conclusive.
Si può dire che in questo primo periodo applicativo, un anno e mezzo, le pratiche partecipative nelle aziende sono presenti, ma non hanno ancora registrato un salto dimensionale stimolato dalla legge.
Si può aggiungere che un elemento positivo viene dal documento condiviso dalle tre maggiori confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil il 16 giugno 2026, il quale ha definito aspetti importanti delle relazioni sindacali, in particolare riguardanti la contrattazione collettiva e la rappresentanza sindacale.

[2] Cfr in particolare il commento alla legge con vari contributi, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese*, a cura di A. Alaimo, Giappichelli, 2026, ove indicazioni sui già numerosi scritti in argomento

È significativo che l' ultimo capitolo dell' intesa sia dedicato alla partecipazione e che in esso si confermi il ruolo privilegiato della contrattazione collettiva come fonte privilegiata di regolazione e di sviluppo degli strumenti partecipativi.

Questo riconoscimento è importante perché supera la perplessità manifestate in sede di approvazione della legge dalla CGIL e motivate dal timore che questa normativa potesse ostacolare il ruolo della contrattazione collettiva.

Sono convinto che aver superato queste perplessità e affermato con una intesa fra le tre maggiori confederazioni l' appoggio al metodo partecipativo attuato dalla contrattazione collettiva costituisce un dato importante per le relazioni industriali italiane; nello specifico può rappresentare uno stimolo per promuovere le esperienze partecipative oltre gli ambiti aziendali dove sono state avviate finora.

Va però rilevato che nei recenti tentativi di arrivare a un protocollo sulla contrattazione collettiva e sulle relazioni industriali condiviso dai sindacati con le associazioni datoriali, il tema partecipazione continua a non essere considerato.

Questa assenza conferma che il tema continua a incontrare resistenze all' interno di queste associazioni, o di alcune di esse.

Si tratta di una posizione che non sembra riconoscere i cambiamenti del contesto economico e produttivo che richiederebbero impegno comune fra imprese e sindacati con le istituzioni, per affrontare le sfide del futuro: un impegno che per molti versi è sollecitato dalla recenti direttive europee sulla responsabilità delle imprese verso gli obiettivi della sostenibilità sociale e ambientale.

Per concludere ritengo che la legge sulla partecipazione è ora più che mai sottoposta al test della effettività.

A orientare le scelte delle parti, specie delle imprese, non basteranno gli incentivi, peraltro deboli, previsti dalla legge, perché molto dipenderà dalla evoluzione generale della economia e delle relazioni industriali.

Per orientare le scelte a favore della offerta prevista dalla legge sarà soprattutto decisiva la convinzione delle parti che nella attuale situazione della economia e della società gli orientamenti partecipativi nei rapporti di lavoro sono più produttivi di quelli conflittuali per affrontare le sfide delle transizioni in atto e per favorire uno sviluppo socialmente e ambientalmente sostenibile.