

## La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: l'attuazione dell'art. 46 Cost. nella Legge 15 maggio 2025, n. 76

di M. Brisciani - 17 luglio 2025

### 1. Premessa

La l. 15 maggio 2025, n. 76 (Pubblicata nella G.U. n. 120 del 26 maggio 2025), approvata in seguito a una Proposta di Legge di iniziativa popolare promossa dalla CISL, rappresenta il primo tentativo organico del legislatore italiano di dare attuazione al principio costituzionale sancito dall'art. 46 della Costituzione, rimasto inattuato dall'entrata in vigore della Carta Costituzionale ad oggi: «Ai fini della 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» (art. 46 Cost.).

La nuova normativa, in vigore dal 10 giugno 2025, interesserà le S.p.A., le S.a.p.a e le Cooperative (per quanto ad esse compatibile) introducendo nuove forme di partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'impresa, aumentando il coinvolgimento di dipendenti e sindacati in ambito gestionale, finanziario e consultivo.

Le principali novità consistono nell'introduzione di una disciplina fiscale favorevole alla distribuzione ai dipendenti dei dividendi di impresa (art.5, l. 76/2025), al fine di rendere più semplice e diretto il godimento degli utili di impresa da parte di chi ha concorso a generarli (artt.3-4, l. 76/2025); nella possibilità di introdurre tramite norma statutaria la presenza di rappresentanti dei lavoratori negli organi di gestione; infine e nell'istituzione presso il CNEL di una Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori (art.13, l. 76/2025).

L'introduzione di questa normativa rappresenta per l'ordinamento Italiano – oltre che la definitiva attuazione di una previsione costituzionale rimasta fin troppo a lungo in sospeso - un avvicinamento ad altri modelli europei che già da tempo promuovono forme simili di partecipazione dei lavoratori, come quello della cogestione tedesca (*Mitbestimmung*) e delle democrazie c.d. industriali scandinave (L. De Angelis, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Rivista di Diritto Dell'Impresa*, Vol. I, 2012).

### 2. Il lungo cammino verso l'attuazione dell'art. 46 Cost.

La proposta di legge che a partire dal giugno del 2023 ha ricevuto il sostegno di più di 400.000 firme, è solo l'ultima di una serie di proposte che si sono susseguite nel tentativo di dare attuazione al precetto costituzionale, nonché la prima a trovare accoglimento in Parlamento.

Tra i tentativi precedenti di dare vita alla lettera dell'art. 46 si possono annoverare, tra le altre, alcune proposte di legge avanzate durante la XVIII e XIX Legislatura da deputati di centro destra, mirate, ad esempio, all'introduzione di uno "statuto partecipativo" che prevedesse forme di partecipazione del lavoratore alla gestione e ai risultati dell'impresa (Atto Camera n. 300, XIX Legislatura) o a promuovere l'azionariato diffuso tra i dipendenti (Atto Camera n. 2370, XVIII Legislatura).

Tuttavia, queste proposte provenienti dal legislatore sono sempre state accolte con una certa diffidenza dalle parti sociali: se dal lato datoriale il maggior coinvolgimento del dipendente nella gestione dell'impresa veniva facilmente qualificato come un'indebita intrusione, dal lato dei sindacati l'elevato grado di conflittualità che caratterizza il sistema italiano ha spinto a preferire la via della contrattazione rispetto a modelli di co-gestione (De Angelis, op. cit.).

Non è dunque particolarmente sorprendente che a riuscire nell'impresa di attuare l'art. 46 Cost. sia stata una proposta di matrice sindacale, la quale ripropone, sotto forma di fattispecie generale e astratta, modelli di esperienza concreti, già fruttuosamente applicati in alcune realtà aziendali italiane a seguito di processi di contrattazione collettiva, come si legge nel testo ufficiale della Proposta: «La nostra proposta, quindi, non è un esercizio teorico, ma un'occasione per fare diventare patrimonio comune ciò che l'intelligenza della contrattazione ha già generato sui territori».

Com'è naturale, il testo della proposta originale non è arrivato intatto alla conversione in legge, ma ha subito emendamenti volti a bilanciare il peso delle parti sociali. Ad esempio, come vedremo, in tema di partecipazione gestionale, la legge nella sua versione definitiva prevede che la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori agli organi di amministrazione sia disciplinata dagli statuti societari («gli statuti posso prevedere, qualora disciplinata dai contratti collettivi» art. 3 l. 76/2025) e non unicamente dai contratti collettivi, come invece si leggeva nella proposta originale («i contratti collettivi possono prevedere» art. 4 del testo della proposta di legge).

Resta dunque il ruolo privilegiato della contrattazione collettiva (V. Provera, *Nuove opportunità di partecipazione gestionale, economica, organizzativa e consultiva dei lavoratori nelle imprese*, in *Norme&Tributi Plus Diritto*, 3 giugno 2025) la quale è però obbligata a ad attraversare il filtro imprenditoriale dello statuto societario: è forse con questa formula che a distanza di 77 anni si realizza il bilanciamento – delicato ed indispensabile per dare un ruolo concreto all'art. 46 Cost. - tra spinta sindacale e controllo imprenditoriale nella partecipazione del lavoratore in azienda.

### **3. Il nuovo modello di partecipazione del lavoratore: quattro dimensioni**

In coerenza con la lettera dell'art. 46 Cost., le finalità dichiarate dall'art. 1 della l. 76/2025 riguardano quattro ambiti di inclusione del lavoratore nel modello d'impresa, con riferimento alla partecipazione dei dipendenti alla gestione, all'organizzazione, ai profitti, ai risultati e, infine, alla proprietà dell'azienda:

- La *partecipazione gestionale* intesa come le diverse forme di collaborazione con cui i lavoratori partecipano alle scelte strategiche dell'impresa;
- La *partecipazione economica e finanziaria* intesa come partecipazione dei lavoratori ai profitti e ai risultati dell'impresa, anche tramite forme di partecipazione al capitale;
- La *partecipazione organizzativa* quale insieme delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa;
- La *partecipazione consultiva* quale la possibilità di esprimere di pareri e proposte sul merito delle decisioni che l'impresa intende assumere.

Da un punto di vista più ampio la *ratio* della normativa è quella di consolidare sempre più i processi di democrazia economica e di sostenibilità delle imprese nel sistema industriale italiano, nonché di rafforzare la collaborazione tra i datori di lavoro e i lavoratori, valorizzando ancora di più il ruolo del lavoro sul piano economico e sociale.

### **3.1. La partecipazione gestionale (artt. 3-4)**

La legge introduce la possibilità, per i lavoratori, di partecipare all'attività degli organi di governo societario mediante l'elezione di rappresentanti scelti tra i lavoratori stessi. Tale forma di *partecipazione gestionale* può realizzarsi con modalità differenti, a seconda che la società adotti un modello di amministrazione e controllo dualistico, disciplinato dagli artt. 2409-*octies* ss. c.c., oppure un sistema tradizionale o monistico.

Nel primo caso, ossia quello del modello dualistico (art.3), gli statuti societari possono prevedere la presenza di uno o più rappresentanti dei lavoratori all'interno del Consiglio di sorveglianza, ma solo qualora tale partecipazione sia disciplinata dai contratti collettivi, i quali definiscono le procedure e le modalità di elezione dei suddetti rappresentanti.

Nello specifico, sono chiamati a disciplinare questi aspetti - come indicato dall'articolo 2 della norma - i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria (ex art. 51, d. lgs. 15 giugno 2015, n.81)

Diversamente dalla proposta originaria - la quale prevedeva, al medesimo art.3, che «i contratti collettivi possono prevedere la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori dipendenti nel consiglio di sorveglianza, per una quota non inferiore a un quinto dei componenti il consiglio stesso» (art.3 proposta di legge) - la l. 76/2025 non stabilisce una percentuale minima di rappresentanti dei lavoratori da inserire nel Consiglio di sorveglianza, limitandosi a contemplare la possibilità di «partecipazione di uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti al consiglio di sorveglianza».

Sempre con riferimento al modello dualistico di amministrazione e controllo, assume particolare rilievo la posizione dei lavoratori aderenti ai piani di partecipazione finanziaria di cui all'art. 6 della legge. In relazione a tali soggetti, pur in assenza di una previsione normativa che stabilisca un quorum minimo, l'art. 3, comma 3, suggerisce l'opportunità di prevedere la presenza di almeno un loro rappresentante nel Consiglio di sorveglianza, al fine di favorire un collegamento virtuoso tra le diverse forme di partecipazione.

Per le società che adottano un modello di *governance* tradizionale o monistico (art.4), gli statuti possono prevedere la partecipazione di uno o più amministratori, rappresentanti degli interessi dei lavoratori dipendenti, al Consiglio di amministrazione e al Comitato per il controllo sulla gestione, di cui all'art. 2409-*octiesdecies* c.c., ove costituito.

Anche in questa ipotesi è richiesta una previsione dei contratti collettivi, i quali devono indicare le procedure di elezione dei suddetti rappresentanti. Gli amministratori designati ai sensi dell'art.4 «non possono assumere incarichi direttivi, qualora non già ricoperti nella medesima impresa, entro il termine di tre anni dalla cessazione del mandato».

In entrambi i modelli di partecipazione gestionale, sia nel Consiglio di sorveglianza che nel Consiglio di amministrazione, i lavoratori si trovano ad assumere ruoli ufficiali all'interno del governo societario, godendo di tutti i poteri decisionali spettanti alle cariche ricoperte, ma soprattutto di una posizione privilegiata nell'osservare in tempo reale le dinamiche in corso negli organi di gestione. Per questo motivo, la normativa richiede ai rappresentanti dei lavoratori il possesso degli stessi requisiti di professionalità e onorabilità previsti per gli altri componenti degli organi societari, nonché il rispetto delle condizioni di ineleggibilità e decadenza previste dall'art. 2382 c.c. riferite ai soggetti interdetti, inabilitati, falliti (ora in liquidazione giudiziale) o condannati a una pena che comporta l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità di esercitare uffici direttivi.

Inoltre, non possono essere designati come rappresentanti nel Consiglio di sorveglianza i componenti del Consiglio di gestione; né possono essere nominati amministratori nel Consiglio di amministrazione coloro che si trovino nelle condizioni previste dall'art. 2399 c.c., ovvero:

- il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società;
- gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società controllate, controllanti o sottoposte a comune controllo;
- coloro che sono legati alla società (o alle società controllate, controllanti o sottoposte a comune controllo) da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza.

Per colmare il dislivello di «conoscenze e delle competenze tecniche, specialistiche e trasversali» che fisiologicamente divide un normale lavoratore dagli altri componenti dei consigli di cui quest'ultimo si troverà a far parte, l'art. 12 della legge prevede che questo sia sottoposto a «una formazione, anche in forma congiunta, di durata non inferiore a dieci ore annue».

### **3.2. La partecipazione economica e finanziaria (artt. 5-6)**

Sotto il profilo della *partecipazione finanziaria* il legislatore ha previsto significativi incentivi fiscali volti promuovere la partecipazione dei lavoratori ai risultati economici dell'impresa con metodi ulteriori ai consueti premi di retribuzione e alla distribuzione di azioni ex art. 51 lett.g) T.U.I.R., favorendo metodi di godimento più immediati dell'utile da parte del lavoratore.

In tema di distribuzione diretta degli utili ai dipendenti, l'art. 5 della legge prevede una deroga al regime fiscale vigente per i premi di produttività ai lavoratori dipendenti, elevando a 5.000 euro il limite dei 3.000 euro dettato dalla l. 28 dicembre 2015, art. 1053, comma 182, ciò qualora l'impresa decida di distribuire ai propri dipendenti «una quota degli utili di impresa non inferiore al 10 per cento degli utili complessivi, effettuata in esecuzione di contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81».

La presente legge, combinandosi con il dettato dell'art. 1, comma 385 della legge di bilancio 2025 (l. n. 207 del 30 dicembre 2024) fa sì che l'aliquota sostitutiva favorevole del 5% pre-

vista per il triennio 2025-2027 si applichi, esclusivamente nel 2025, a questo tipo di premi fino alla soglia dei 5.000 euro, ma solo se erogati a favore di dipendenti che nell'anno precedente non abbiano avuto reddito da lavoro dipendente superiore a 80.000 euro, come confermato dalla [relazione tecnica del ministero del tesoro](#) accompagnata la 1.76/2025.

Inoltre, in aggiunta ai preesistenti strumenti di partecipazione del lavoratore al capitale, di cui agli articoli 2349, 2357, 2358 e 2441 c.c., l'art. 6 della legge intende favorire la diffusione «di piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti» anche tramite «l'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato». In questa seconda ipotesi, per l'annualità del 2025 i dividendi derivanti da queste azioni, fino alla somma di 1.500 euro, saranno esenti da imposte sui redditi fino al 50% del loro ammontare.

In collegamento con la diffusione dei piani di partecipazione finanziaria, nel testo originale della proposta vi era un articolo (art.8 proposta di legge) che prevedeva la possibilità di un «accordo di affidamento fiduciario per la gestione collettiva dei diritti derivanti dalla partecipazione finanziaria», secondo il quale « i lavoratori dipendenti e i piccoli azionisti che siano persone fisiche possono stipulare un accordo di affidamento fiduciario avente ad oggetto la delega del diritto di voto nella assemblea societaria». Tale norma avrebbe voluto rafforzare la posizione in assemblea di azionisti deboli quali i lavoratori, dandogli la possibilità, tramite lo strumento dell'accordo fiduciario (o del *trust*), di sfruttare forme di partecipazione organizzata e collettiva; tuttavia, tale proposta non si è realizzata (M. Giannusso, *Partecipazione dei lavoratori alle imprese, approvato al Senato il testo di legge*, in *Norme&Tributi Plus Diritto*, 20 maggio 2025).

### **3.3. La partecipazione organizzativa e consultiva (artt. 7-8 e artt. 9-11)**

Una delle innovazioni più radicali introdotte dalla norma, volta ad aumentare il coinvolgimento dei lavoratori nello sviluppo dei processi industriali - e che si affianca alla possibilità di eleggere rappresentanti dei propri interessi negli organi di governo aziendale - è quella delineata all'art.7, il quale promuove «l'istituzione di commissioni paritetiche, composte in eguale numero da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori, finalizzate alla predisposizione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro».

L'istituzionalizzazione di questi tavoli di confronto tra le parti sociali – rubricata sotto la dicitura di *partecipazione organizzativa* - rappresenta un'opportunità preziosa e potenzialmente fruttuosa di dialogo tra i detentori dei mezzi di produzione e coloro che sperimentano quotidianamente, in prima persona, il processo produttivo. Mentre a questi ultimi viene offerta un'ulteriore sede in cui far ascoltare le proprie istanze, ai primi si dà l'opportunità di cogliere input concreti sull'assetto organizzativo e produttivo.

Nel caso di aziende con meno di 35 dipendenti, specifica il successivo art.8, la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione delle imprese possa essere favorita anche attraverso gli enti bilaterali. Agli stessi obblighi di formazione che la legge prevede per i rappresentanti dei lavoratori negli organi di governo aziendale (art. 12 l.76/2025) sono sottoposti anche i membri delle suddette commissioni paritetiche.

Sempre l'art.8 contempla altresì la possibilità di inserire nell'organigramma aziendale, in esito di processi di contrattazione collettiva aziendale, figure come «referenti della forma-

zione, 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».

In merito all'ultima forma di *partecipazione* evocata dall'art. 46 della Costituzione, ovvero quella *consultiva*, la legge assegna nuovamente un ruolo centrale ai sindacati nell'esercizio della stessa (V. PROVERA, op. cit.).

L'art. 9, infatti, stabilisce che «nell'ambito di commissioni paritetiche, le rappresentanze sindacali unitarie o le rappresentanze sindacali aziendali o, in mancanza, i rappresentanti dei lavoratori e le strutture territoriali degli enti bilaterali di settore» possano «essere preventivamente consultati in merito alle scelte aziendali».

Le modalità di convocazione delle rappresentanze sindacali e le procedure di consultazione preventiva sono disciplinate nel dettaglio dall'art.10 della l. 76/2025. L'art.11 specifica, infine, che nel processo di consultazione definito dalla nuova disciplina sono fatte salve le eventuali condizioni di miglior favore previste dai contratti collettivi.

#### **4. Il sistema di *governance*: la Commissione nazionale permanente**

Al fine di gestire in modo organico quello che si configura come un nuovo sistema di relazioni tra impresa, lavoratori e sindacati, la l. 76/2025 ha inoltre previsto l'istituzione presso il CNEL di una «Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori», composta da rappresentanti delle parti sociali e da esperti, secondo quanto stabilito al comma 1, punto 2 dell'art.13.

La collocazione della Commissione presso il CNEL - considerato il ruolo consultivo attribuito costituzionalmente a tale organo per le Camere e il Governo - appare coerente con la sua funzione istituzionale. La Commissione è chiamata a svolgere i seguenti compiti: fornire pareri non vincolanti su eventuali controversie interpretative in ordine alle modalità di svolgimento delle procedure previste nelle imprese dei diversi settori; proporre agli organismi paritetici eventuali misure correttive in caso di violazione delle norme procedurali relative alla partecipazione dei lavoratori; raccogliere le c.d. buone pratiche; monitorare con cadenza biennale lo stato di attuazione del nuovo sistema; proporre al CNEL misure di miglioramento; raccogliere i verbali degli organismi paritetici.

#### **5. Conclusioni**

La l. 76/2025 segna un punto di svolta nella storia giuridica e sindacale italiana, colmando un ritardo ultradecennale nell'attuazione dell'art. 46 Cost. e introducendo un sistema multilivello di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa.

Il legislatore, ispirandosi a consolidate esperienze europee e adattandole al contesto nazionale, ha delineato un impianto normativo volto a bilanciare le esigenze imprenditoriali con la rappresentanza collettiva.

Le forme di partecipazione gestionale, economica, organizzativa e consultiva, pur lasciando margini di miglioramento, rappresentano un'opportunità concreta per rilanciare la qualità delle relazioni industriali e promuovere modelli d'impresa più inclusivi, sostenibili ed efficienti. Spetta ora alla contrattazione collettiva e alla prassi applicativa il compito di attribuire un contenuto sostanziale alle nuove previsioni legislative. In tale prospettiva, un ruolo deci-

sivo è affidato alla Commissione nazionale permanente, chiamata a monitorare l'attuazione della legge e a promuovere buone pratiche, contribuendo alla progressiva affermazione di un modello italiano di democrazia economica.

Massimo Brisciani, consulente del lavoro in Milano

Visualizza il documento: [L. 15 maggio 2025, n.76](#)