LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI NELLE IMPRESE DOPO LA LEGGE 15 MAGGIO 2025, N. 76: PROFILI SISTEMATICI E RICADUTE APPLICATIVE NELLE PMI

scritto da goal | 11 Giugno 2026



*di Marco Sambo**

La legge 15 maggio 2025, n. 76, recante “Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese”, introduce nel sistema italiano una disciplina organica diretta a dare più concreta attuazione all’art. 46 della Costituzione.

L’intervento normativo si colloca in un contesto nel quale il tema della partecipazione ha assunto rinnovata centralità non soltanto sul piano delle relazioni industriali, ma anche in chiave di governance, continuità aziendale, sostenibilità organizzativa e valorizzazione del capitale umano. La nuova legge non si limita a richiamare una generica collaborazione tra impresa e lavoratori, ma costruisce una cornice giuridica entro cui sviluppare strumenti partecipativi differenziati, adattabili alle diverse strutture d’impresa.

Il dato forse più rilevante è che la legge non introduce un modello obbligatorio e uniforme di cogestione: non impone automaticamente l’ingresso dei lavoratori negli organi

societari, né generalizza forme necessarie di compartecipazione agli utili o al capitale. Piuttosto, individua una pluralità di strumenti riconducibili a quattro aree principali: **partecipazione gestionale**, **partecipazione economica e finanziaria**, **partecipazione organizzativa** e **partecipazione consultiva**.

Tale impostazione, improntata a un criterio di flessibilità, assume particolare importanza con riguardo alle piccole e medie imprese, rispetto alle quali l'effettiva utilità della riforma dipenderà dalla capacità di selezionare gli strumenti più coerenti con la dimensione aziendale, la struttura proprietaria e il modello organizzativo concretamente adottato.

Struttura e livelli di intensità partecipativa

La legge n. 76/2025 si presenta come una disciplina-quadro: detta principi, definizioni e strumenti, ma affida larga parte dell'attuazione alla contrattazione collettiva, agli statuti societari e alle scelte organizzative delle singole imprese.

Dal punto di vista sistematico, il suo impianto consente di distinguere almeno tre livelli di intensità partecipativa:

- un primo livello, di carattere prevalentemente **organizzativo e consultivo**, che si esprime attraverso procedure di ascolto, confronto, formulazione di pareri e coinvolgimento nei processi produttivi;
- un secondo livello, rappresentato dalla **partecipazione economica**, che si realizza mediante meccanismi di compartecipazione ai risultati dell'impresa, agli utili o, in taluni casi, al capitale;
- un terzo livello, più intenso e complesso, costituito dalla **partecipazione gestionale**, che può riflettersi nella presenza di rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione o di sorveglianza, nei limiti consentiti dalla legge e dalla contrattazione

collettiva.

Ne emerge una disciplina che, più che introdurre una trasformazione immediata dei modelli d’impresa, apre un percorso di possibili evoluzioni organizzative e relazionali.

I contenuti qualificanti della riforma

Sotto il profilo dei contenuti, la legge si segnala anzitutto per aver chiarito che la partecipazione non va intesa in modo univoco, ma come fenomeno articolato, suscettibile di assumere forme diverse a seconda del contesto aziendale. Questa precisazione evita di ridurre l’intero impianto normativo alla sola ipotesi – più visibile sul piano mediatico – della presenza dei lavoratori nei consigli di amministrazione.

In secondo luogo, la legge attribuisce un ruolo decisivo alla **contrattazione collettiva**, individuata come sede privilegiata per disciplinare modalità, procedure e limiti delle varie forme di partecipazione. Il dato normativo non è pertanto autosufficiente, ma necessita di un raccordo applicativo con i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali. Per le PMI questo aspetto è particolarmente importante, poiché la concreta utilizzabilità degli strumenti previsti dipenderà anche dalla possibilità di adattarli al settore, alla dimensione e alle caratteristiche della singola impresa.

In terzo luogo, la disciplina valorizza in modo espresso la **partecipazione organizzativa** e la **partecipazione consultiva**: forme di coinvolgimento che, specie nelle PMI, possono tradursi in strumenti di confronto sui processi produttivi, sull’organizzazione del lavoro, sull’innovazione, sulla qualità, sulla sicurezza e sull’efficienza aziendale. Si tratta di disposizioni che, pur non incidendo direttamente sugli assetti di governance, possono produrre effetti significativi sul piano della qualità organizzativa.

Infine, la legge dedica attenzione alla **partecipazione economica e finanziaria**, confermando che il coinvolgimento dei

lavoratori può realizzarsi anche attraverso la condivisione dei risultati d’impresa. L’applicazione concreta richiede tuttavia particolare cautela, soprattutto nelle PMI, dove la sostenibilità economica dei meccanismi premiali e la misurabilità dei risultati costituiscono condizioni essenziali per il buon funzionamento del sistema.

Tabella esplicativa della norma

Articolo	Oggetto	Contenuto essenziale	Possibile impatto nelle PMI
Art. 1	Finalità e oggetto	Introduce la disciplina organica della partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese, in attuazione dell’art. 46 Cost.	Rilevante soprattutto come cornice sistematica per una nuova lettura del capitale umano.
Art. 2	Definizioni	Distingue tra partecipazione gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva.	Consente alle PMI di scegliere modelli graduali, partendo da quelli più semplici e sostenibili.

Articolo	Oggetto	Contenuto essenziale	Possibile impatto nelle PMI
Art. 3	Consiglio di sorveglianza	Nelle società dualistiche, lo statuto può prevedere la presenza di rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza.	Applicazione in genere limitata nelle PMI.
Art. 4	Consiglio di amministrazione	Nelle società non dualistiche, lo statuto può prevedere la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di amministrazione.	Possibile interesse soprattutto nelle realtà più strutturate.
Art. 5	Partecipazione organizzativa	Valorizza il coinvolgimento dei lavoratori nei processi produttivi, nell’innovazione e nell’organizzazione del lavoro.	È uno degli articoli di maggiore utilità operativa per le PMI.
Art. 6	Partecipazione economica e finanziaria	Disciplina la partecipazione ai risultati, agli utili e, in taluni casi, al capitale.	Interessante per premi di risultato e forme di compartecipazione economica.

Articolo	Oggetto	Contenuto essenziale	Possibile impatto nelle PMI
Art. 7	Partecipazione consultiva	Prevede procedure di consultazione, pareri e proposte su decisioni aziendali rilevanti.	Strumento concretamente utilizzabile per accompagnare cambiamenti organizzativi.
Art. 8	Formazione	Promuove percorsi formativi per rendere effettiva la partecipazione.	Centrale per evitare che la partecipazione resti solo formale.
Art. 9	Commissioni paritetiche	Valorizza organismi paritetici tra impresa e lavoratori.	Utile per istituire tavoli interni su organizzazione, produttività, sicurezza e welfare.
Art. 10	Incentivi e promozione	Prevede misure di promozione delle forme partecipative.	Rilevante se coordinato con premi, welfare e strumenti incentivanti già esistenti.
Art. 11	Contrattazione collettiva	Individua la contrattazione collettiva quale sede principale di disciplina delle forme partecipative.	Snodo essenziale per l’attuazione concreta nelle PMI.

Articolo	Oggetto	Contenuto essenziale	Possibile impatto nelle PMI
Art. 12	Commissione presso il CNEL	Istituisce una commissione nazionale permanente di monitoraggio e proposta.	Impatto soprattutto prospettico, utile per future buone prassi.
Art. 13	Disposizioni finali	Contiene le norme di chiusura e di entrata in vigore.	Segna l’ingresso stabile del tema nel quadro normativo italiano.

Applicabilità nelle piccole e medie imprese

Con specifico riferimento alle PMI, la disciplina deve essere letta in una prospettiva di concreta praticabilità. Le forme di partecipazione alla governance in senso stretto, pur rilevanti sul piano sistematico, appaiono nelle imprese minori di più difficile attuazione. Ciò dipende da alcune caratteristiche strutturali tipiche della PMI italiana: concentrazione proprietaria, frequente presenza di assetti familiari, ridotta separazione tra proprietà e gestione, organizzazioni snelle e forte personalizzazione delle decisioni.

Di diverso segno appaiono le forme di partecipazione organizzativa, consultiva ed economica.

La **partecipazione organizzativa** consente di valorizzare il contributo dei lavoratori all’analisi e al miglioramento dei processi aziendali. In una PMI essa può tradursi in strumenti anche semplici: riunioni periodiche di reparto, raccolta strutturata di proposte migliorative, momenti di confronto su criticità produttive, sicurezza, qualità e innovazione. Il vantaggio risiede nella possibilità di far emergere competenze operative diffuse che, in modelli gerarchici troppo rigidi,

restano spesso inesplorate.

La **partecipazione consultiva** può risultare particolarmente utile nei momenti in cui l'impresa affronta processi di cambiamento: introduzione di nuove tecnologie, revisione dell'organizzazione del lavoro, ridefinizione di turni e orari, sviluppo di strumenti di welfare. Il coinvolgimento preventivo dei lavoratori può migliorare la qualità della decisione e favorirne una più agevole accettazione interna.

La **partecipazione economica e finanziaria** rappresenta un ambito di possibile interesse anche per le PMI, soprattutto laddove si traduca in premi di risultato ancorati a parametri oggettivi. Si tratta però di uno strumento che richiede particolare precisione: i criteri devono essere chiari, i risultati misurabili, gli oneri sostenibili e il sistema coerente con l'effettiva capacità economica dell'impresa.

Il ruolo della contrattazione collettiva e della formazione

Uno degli aspetti più rilevanti della legge è il ruolo attribuito alla contrattazione collettiva. Il legislatore non detta un modello immediatamente autoapplicativo, ma costruisce una cornice all'interno della quale i soggetti collettivi e le singole imprese dovranno individuare strumenti, limiti e modalità di attuazione. Per le PMI, la concreta applicabilità delle norme dipenderà in larga misura dal contenuto del contratto collettivo applicato e dall'eventuale possibilità di sviluppare accordi aziendali o territoriali.

Parimenti rilevante è il richiamo alla **formazione**. La partecipazione non può essere effettiva se i lavoratori non dispongono degli strumenti minimi per comprendere processi, obiettivi, risultati e variabili organizzative. La formazione assume pertanto una funzione strutturale: costituisce il presupposto affinché la partecipazione sia reale e non meramente formale.

Stato di attuazione a un anno dalla legge

Ad oggi, l’analisi più realistica è questa: **la legge è stata avviata sul piano istituzionale, ma la sua applicazione pratica nelle imprese risulta ancora iniziale e non sembra essersi tradotta, almeno per ora, in una diffusione ampia di modelli partecipativi nuovi**.

La prima evidenza concreta riguarda la **rapida attuazione istituzionale presso il CNEL**, con l’insediamento, il 7 agosto 2025, della **Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori**. Nei mesi successivi la Commissione ha avviato l’attività tecnica e il CNEL ha approvato un regolamento per la raccolta e valorizzazione delle buone pratiche, fino all’istituzione di un “bollino” dedicato.

Un secondo dato abbastanza chiaro è che la legge viene letta, anche dagli attori sindacali che l’hanno sostenuta, come una norma che deve trovare attuazione **attraverso la contrattazione collettiva** e la diffusione progressiva di pratiche partecipative. In documenti formativi pubblicati a fine 2025, la legge è presentata come quadro normativo da “riempire” con accordi, modelli applicativi e sperimentazioni.

L’applicazione pare essersi concentrata su tre fronti principali:

1. **costruzione dell’apparato di supporto e monitoraggio** presso il CNEL;
2. **elaborazione culturale e formativa** da parte delle organizzazioni sindacali;
3. **raccordo con strumenti già esistenti**, in particolare premi di risultato e pratiche di coinvolgimento già presenti in alcune imprese.

Non risultano, almeno dalle fonti istituzionali verificabili, dati consolidati su: numero significativo di imprese che abbiano già modificato lo statuto per applicare la partecipazione gestionale; diffusione ampia di accordi

aziendali specificamente costruiti in attuazione della legge; casistiche statistiche che documentino un impatto quantitativo già apprezzabile.

Dal punto di vista tecnico, la normativa sembra applicarsi secondo una logica incrementale: prima l'architettura istituzionale, poi la promozione di buone pratiche e la formazione, infine – se il processo regge – la sedimentazione nei contratti collettivi, negli accordi aziendali e negli statuti societari.

Per le PMI, le forme di applicazione realistiche paiono essere quelle legate a partecipazione organizzativa, consultazione su processi e cambiamenti, strumenti di premio e coinvolgimento sui risultati, commissioni o tavoli paritetici leggeri. La partecipazione alla governance in senso stretto appare ancora poco visibile nella pratica delle imprese minori.

Considerazioni conclusive

La legge 76/2025 rappresenta un intervento di indubbio rilievo sistematico. Non impone modelli uniformi, ma mette a disposizione dell'ordinamento una griglia di strumenti attraverso cui la partecipazione dei lavoratori può progressivamente trovare attuazione in forme differenziate.

Per le piccole e medie imprese, la maggiore utilità applicativa della riforma risiede negli strumenti di partecipazione organizzativa, consultiva ed economica: forme che meglio si adattano alla struttura delle PMI e che possono contribuire a rafforzare il senso di appartenenza, migliorare i processi interni, ridurre il turnover e valorizzare il capitale umano.

Resta fermo che l'effettività della disciplina dipenderà dalla qualità dell'attuazione più che dalla sua enunciazione astratta. Il rischio di una partecipazione solo nominale non è trascurabile. Per evitarlo sarà necessario che imprese, contrattazione collettiva e professionisti operino secondo

criteri di chiarezza, gradualità, misurabilità e sostenibilità.

In questa prospettiva, la riforma potrà essere letta non soltanto come intervento in materia di lavoro, ma anche come possibile leva di evoluzione organizzativa dell’impresa.

* *ODCEC Venezia-Mestre*