



La nuova Legge n. 76/2025

Obiettivi, limiti e meccanismi operativi della normativa sulla partecipazione dei dipendenti alla gestione delle imprese. Quali spazi e ruoli per i dirigenti?

2 | Principali Obiettivi della Legge

1. Democrazia industriale

Riconoscere ai lavoratori un diritto strutturato di voce nelle decisioni che li riguardano.

2. Produttività e qualità

Stimolare la partecipazione attiva come leva di competitività, innovazione e riduzione dell'assenteismo.

3. Welfare aziendale

Integrare strumenti partecipativi con piani di welfare, condivisione dei profitti e azionariato dei dipendenti.

4. Governance responsabile (ESG)

Inserire la partecipazione nel quadro della sostenibilità sociale d'impresa, in linea con i criteri ESG richiesti dagli investitori.

5. Riduzione del conflitto

Prevenire controversie industriali attraverso canali istituzionalizzati di dialogo tra management e forza lavoro.

6. Convergenza europea

Allineare il sistema italiano agli standard di cogestione e consultazione già consolidati in Francia, Germania e Scandinavia.

3 | Quattro modelli per realizzare le finalità della Legge

La struttura della legge non impone un unico modello, ma ne disciplina quattro diverse tipologie, lasciando ampia autonomia alla contrattazione collettiva e alla volontà delle parti

1. Partecipazione gestionale

È la forma più incisiva, di collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'impresa». L'art. 3 della legge prevede, infatti, la possibilità di inserire rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza. Analoga previsione la troviamo all'art. 4 per il cda.

2. Partecipazione economica e finanziaria

Questa forma si concretizza nella partecipazione dei lavoratori "ai profitti e ai risultati dell'impresa, anche tramite forme di partecipazione al capitale, tra cui l'azionariato".

3. Partecipazione organizzativa

Coinvolge i lavoratori nelle decisioni relative alle fasi produttive e organizzative. La legge prevede l'istituzione di "commissioni paritetiche" per l'innovazione (art. 7) e la creazione di figure di "referenti" per aree specifiche come welfare, formazione e diversità (art. 8).

4. Partecipazione consultiva

Si attua tramite l'espressione di pareri e proposte prima che l'impresa assuma determinate decisioni. L'articolo 9 della legge rimanda ai contratti collettivi per definire modalità, tempi e contenuti della consultazione preventiva in seno a commissioni paritetiche.

4 | Partecipazione Gestionale: Artt. 3 e 4 L. 76/2025

Queste disposizioni rappresentano il cuore della democrazia economica, mirando a inserire la voce dei lavoratori nei processi decisionali di vertice dell'azienda.

Il principale strumento previsto per la partecipazione gestionale è l'inserimento di rappresentanti dei lavoratori negli organi di governo societario. Tuttavia, la legge non impone un modello rigido, ma adotta un approccio flessibile e volontaristico, demandando la concreta implementazione alla contrattazione collettiva di secondo livello (aziendale o territoriale).

Nel consiglio di sorveglianza (art. 3) il rappresentante ha una funzione più di controllo mentre nella fattispecie contemplata all'articolo 4 (CdA) il rappresentante è parte integrante dell'organo di gestione dell'azienda e:

- 1) Rappresenta «gli interessi dei lavoratori dipendenti» (comma 1)
- 2) Viene individuato in base alle procedure individuate dai contratti collettivi (comma 2)
- 3) Deve possedere i requisiti di indipendenza di cui all'art. 2409 septiesdecies c.c (vedi slide successiva).
- 4) Gli amministratori designati ai sensi dei commi 1 e 2 non possono assumere incarichi direttivi, qualora non già ricoperti nella medesima impresa, entro il termine di tre anni dalla cessazione del mandato.

5 | Requisiti di indipendenza (Art. 4, comma 3)

Richiamo all'art. 2409 septiesdecies c.c.

.....requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci **dall'articolo 2399, primo comma**, e, se lo statuto lo prevede, di quelli al riguardo previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o da società di gestione di mercati regolamentati.

- **Art. 2399, 1° comma, c.c.:**

Non possono essere eletti alla carica di sindaco e, se eletti, decadono dall'ufficio:

a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo [2382](#);

b) il coniuge, i parenti [\[74\]](#) e gli affini [\[78\]](#) 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 da questa controllate [\[2359\]](#), delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;

c) **coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle 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.** Ovviamente il punto c) non potrà trovare applicazione altrimenti l'intera Legge n. 76/2025 non avrebbe senso.

6 | Divieto di assunzione incarichi (Art. 4, comma 4)

Ratio Legis

La finalità principale di questa disposizione è quella di **salvaguardare l'indipendenza e l'integrità della funzione del rappresentante dei lavoratori** all'interno del consiglio di amministrazione. L'amministratore designato dai lavoratori non è un amministratore come gli altri; egli è portatore di un interesse specifico, quello della collettività dei dipendenti, che deve poter rappresentare in modo genuino e senza condizionamenti.

La norma mira a neutralizzare un potenziale e significativo conflitto di interessi. Se un amministratore-lavoratore potesse, immediatamente dopo la fine del suo mandato, aspirare a una promozione a un "incarico direttivo", la sua condotta durante il mandato potrebbe essere influenzata dalla prospettiva di tale avanzamento di carriera. Potrebbe, ad esempio, essere indotto ad assumere posizioni più accomodanti verso il management o a non sollevare questioni critiche per non compromettere le proprie future opportunità professionali.

Divieto: La nozione di "incarico direttivo" non è definita dalla legge, ma deve essere interpretata in senso sostanziale, riferendosi a tutte quelle posizioni manageriali che implicano l'esercizio di poteri di direzione, coordinamento e controllo del personale o di interi settori aziendali (dirigenti ma anche, a seconda dei casi, quadri direttivi).

La norma in esame è chiaramente ispirata all'istituto del *pantouflage*), disciplinato principalmente nel settore del pubblico impiego per prevenire la corruzione e i conflitti di interesse.

7 | Partecipazione economica e finanziaria: Art. 5 L. 76/2025

Questa norma non introduce un obbligo diretto, ma agisce come un potente strumento di incentivazione, utilizzando la leva fiscale e contributiva per promuovere la diffusione di forme di retribuzione variabile legate ai risultati aziendali.

Obiettivi: 1) **sostenere la competitività delle imprese** incentivando il miglioramento delle performance aziendali; 2) perseguire l'**elevazione economica e sociale del lavoro** allineando gli interessi dei lavoratori a quelli dell'impresa.

Questo approccio favorisce il passaggio da un modello di relazioni industriali tradizionalmente basato sulla contrapposizione a uno più collaborativo, dove capitale e lavoro condividono l'obiettivo comune della prosperità aziendale.

È soprattutto la **contrattazione di secondo livello (aziendale o territoriale)** a essere chiamata a dare concretezza alla norma, definendo:

- 1) Gli indicatori di performance (produttività, redditività, qualità, ecc.)
- 2) I meccanismi di calcolo e di erogazione dei premi.
- 3) La platea dei beneficiari.

8 | Partecipazione economica e finanziaria: Art. 6 L. 76/2025

Questa disposizione si concentra specificamente sulla partecipazione dei lavoratori – sempre su base volontaria - al capitale di rischio dell'impresa, ovvero alla sua proprietà, attraverso l'azionariato diffuso. L'articolo non introduce strumenti radicalmente nuovi, ma sistematizza, incentiva e potenzia meccanismi già noti all'ordinamento, inserendoli nel quadro organico di attuazione dell'articolo 46 della Costituzione.

La norma richiama espressamente gli istituti già previsti dal codice civile, che costituiscono l'ossatura della partecipazione dei lavoratori al capitale sociale:

Art. 2349 c.c. (Azioni e strumenti finanziari a favore dei prestatori di lavoro): Consente all'assemblea straordinaria di assegnare utili ai dipendenti mediante l'emissione di speciali categorie di azioni o di strumenti finanziari partecipativi. Questa è la via maestra per la creazione di azioni con diritti o vincoli particolari, pensate appositamente per i lavoratori.

Art. 2357 e 2358 c.c. (Acquisto di azioni proprie): Disciplinano le condizioni e i limiti entro cui una società può acquistare le proprie azioni, che possono poi essere assegnate ai dipendenti, ad esempio nell'ambito di piani di *stock grant*.

Art. 2441, ottavo comma, c.c. (Diritto di opzione): Permette all'assemblea di escludere il diritto di opzione degli azionisti esistenti qualora le azioni di nuova emissione siano offerte in sottoscrizione ai dipendenti della società. Questa norma è fondamentale per facilitare l'ingresso dei lavoratori nel capitale a condizioni di favore.

9| Ancora sull'art. 6 L. 76/2025: L'innovazione della conversione dei premi di risultato in Azioni

La vera novità introdotta dall'art. 6 è la possibilità di prevedere "*l'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato*". Questo meccanismo crea un ponte diretto tra la partecipazione economica (legata alla performance e quella finanziaria (legata alla proprietà).

Duplici vantaggi:

Per il lavoratore: Trasforma un guadagno *una tantum* in un investimento a lungo termine, legando il proprio patrimonio all'andamento futuro dell'impresa.

Per l'impresa: Rafforza la fidelizzazione dei dipendenti e allinea in modo ancora più profondo i loro interessi a quelli degli azionisti, con un impatto potenzialmente positivo sulla liquidità aziendale.

Per rendere più appetibile la conversione dei premi in azioni, il legislatore ha introdotto uno specifico incentivo fiscale, seppur limitato nel tempo. Il comma 1 dell'articolo 6 stabilisce, infatti, che per l'anno 2025 i dividendi derivanti da queste azioni sono **esenti dalle imposte sui redditi per il 50% del loro ammontare**, fino a un importo massimo di 1.500 euro annui.

Questa agevolazione, sebbene temporanea, è un chiaro segnale della volontà di promuovere attivamente questo strumento. Riducendo il carico fiscale sui frutti dell'investimento (i dividendi), si aumenta il rendimento netto per il lavoratore-azionista, incentivandolo a scegliere la via della partecipazione al capitale.

10| Partecipazione organizzativa: Artt. 7-10 L. 76/2025

A differenza della partecipazione gestionale (artt. 3 e 4), che incide sulle scelte strategiche di vertice, e di quella economica (artt. 5 e 6), che riguarda la condivisione dei risultati, la partecipazione organizzativa si concentra sul coinvolgimento dei lavoratori nelle dinamiche operative, produttive e di miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro. L'articolo 7 introduce uno strumento collaborativo specifico: **le commissioni paritetiche per l'innovazione**.

La finalità di queste commissioni è la "predisposizione di proposte". Esercitano, quindi, una funzione consultiva e proattiva, il cui scopo è elaborare piani e suggerimenti da sottoporre poi agli organi decisionali dell'impresa.

La norma si connette ad altre disposizioni della legge. In particolare, l'articolo 10, comma 5, prevede che al termine della procedura di consultazione preventiva (art. 9), le aziende possano dare avvio, proprio nell'ambito delle commissioni paritetiche, alla "definizione congiunta [...] di piani di miglioramento e di innovazione". Le commissioni possono essere la sede operativa in cui le istanze emerse durante la consultazione si traducono in progetti concreti.

Inoltre, l'articolo 12 della legge prevede un obbligo di formazione specifica, di almeno dieci ore annue, per i rappresentanti che fanno parte di queste commissioni, al fine di sviluppare le loro competenze tecniche e specialistiche. Questo sottolinea la volontà del legislatore di rendere tale partecipazione qualificata ed efficace.

11 | Ancora sulla partecipazione organizzativa dei lavoratori

L'articolo 8 introduce un secondo, e più capillare, strumento di partecipazione organizzativa, basato sull'individuazione di figure di riferimento individuali («referenti») inserite nell'Organigramma aziendale.

Implementazione tramite Contrattazione Aziendale: La previsione di queste figure non è automatica, ma è subordinata alla stipula di "contratti collettivi aziendali". Ruolo cruciale alla contrattazione di secondo livello, che dovrà definire le modalità di nomina, le funzioni e le prerogative di tali referenti.

Elenco dei temi: formazione, welfare, politiche retributive, conciliazione vita-lavoro, diversità e inclusione. Questi referenti agiscono come punti di contatto e di stimolo su aree specifiche, facilitando il dialogo tra lavoratori e management.

Integrazione nell'Organigramma: La norma specifica che tali figure possono essere previste "nel proprio organigramma", suggerendo un loro riconoscimento formale all'interno della struttura aziendale, superando la logica di una rappresentanza puramente informale.

Conclusioni:

Gli articoli 7 e 8, letti congiuntamente, delineano un modello di partecipazione organizzativa flessibile e multiforme, volto a radicare la collaborazione nel tessuto operativo dell'impresa. Mentre l'articolo 7 promuove un approccio collegiale e progettuale attraverso le commissioni paritetiche, l'articolo 8 favorisce un coinvolgimento più capillare e specializzato tramite figure di riferimento individuali.

12| Ancora sulla partecipazione consultiva dei lavoratori

L'articolo 9 è una "norma in bianco" che affida un ruolo centrale e insostituibile alla contrattazione collettiva. Il comma 2 stabilisce infatti che sono i contratti collettivi a dover definire gli aspetti operativi essenziali della consultazione:

- La composizione delle commissioni paritetiche;
- Le sedi, i tempi e le modalità del confronto;
- I contenuti specifici oggetto della consultazione.

Questo approccio flessibile permette di adattare il modello partecipativo alle specificità dei diversi settori e delle singole realtà aziendali. La legge fornisce la cornice, ma sono le parti sociali a doverla riempire di contenuti concreti, come già avviene in molti contesti regolati dai CCNL in materia di diritti di informazione.

Gli articoli 9 e 10 della Legge n. 76/2025 introducono un modello di partecipazione consultiva che, pur non intaccando l'autonomia decisionale dell'impresa, la vincola a un percorso di dialogo trasparente e motivato. La forza di queste disposizioni risiede non nel potere di veto concesso ai lavoratori, ma nell'obbligatorietà della procedura, la cui violazione è sanzionabile come condotta antisindacale. Affidando alla contrattazione collettiva il compito di definirne i dettagli, la legge promuove un sistema flessibile che mira a rafforzare la cultura del dialogo e della cooperazione, in linea con lo "spirito di cooperazione" richiesto dal diritto europeo e con l'obiettivo di valorizzare il lavoro sul piano economico e sociale sancito dall'articolo 46 della Costituzione

13 | Riassunto conclusivo sugli Strumenti di Partecipazione dei Lavoratori

Informazione

Obbligo di divulgazione periodica su strategie, risultati economici, piani di ristrutturazione.

Consultazione

Parere preventivo (non vincolante) su decisioni rilevanti: fusioni, delocalizzazioni, innovazione tecnologica.

Partecipazione Organizzativa

Commissioni paritetiche su sicurezza, formazione, welfare. Composizione: 50% lavoratori, 50% management.

Presenza di rappresentanti dei lavoratori nei CdA o Collegi Sindacali. Attivabile via contratto aziendale o accordo di secondo livello.

14 | Focus sui Dirigenti: Cambia qualcosa?

Sebbene la dirigenza non sia il soggetto destinatario diretto delle nuove prerogative, essa ne è l'interlocutore necessario e il principale attore dal lato datoriale. Vi sarà un passaggio da un modello di autorità puramente gerarchica a un ruolo di gestore di relazioni complesse e partecipative. I dirigenti, in quanto rappresentanti dell'impresa, saranno chiamati a interagire costantemente con le nuove figure e i nuovi organi di partecipazione.

Interlocuzione negli Organi Collegiali: Nelle **commissioni paritetiche per l'innovazione** (art. 7), i dirigenti siederanno come "rappresentanti dell'impresa" in un consesso paritetico, dove la logica non sarà quella del comando, ma del confronto e della co-progettazione. Similmente, laddove si attui la **partecipazione gestionale** (art. 3 e 4), i dirigenti membri del CdA o del consiglio di gestione si confronteranno con i rappresentanti dei lavoratori, dovendo motivare e discutere le scelte strategiche in un contesto formalizzato.

Confronto con i Referenti Specializzati: L'istituzione dei "referenti" per welfare, formazione, diversità, etc. (art. 8) crea nuovi canali di dialogo tematico. I dirigenti (in particolare i direttori del personale, i responsabili di funzione e i line manager) dovranno interfacciarsi con queste figure, che agiranno come sensori delle esigenze dei lavoratori e promotori di istanze specifiche.

15 | Le «nuove» competenze del Dirigente

- 1) **Capacità di negoziazione e mediazione:** per gestire il confronto nelle commissioni paritetiche e nelle procedure di consultazione.
- 2) **Trasparenza e comunicazione:** per fornire le informazioni necessarie a rendere effettivo il dialogo sociale.
- 3) **Intelligenza emotiva e ascolto attivo:** per comprendere e valorizzare il contributo proveniente dai lavoratori e dai loro rappresentanti.
- 4) **Leadership inclusiva:** per creare un ambiente di lavoro dove la partecipazione sia percepita come un valore e non come un ostacolo.

Il ruolo del dirigente, sempre nell'ottica della L, 76/2025, si sposta quindi da quello di mero esecutore delle strategie aziendali a quello di **facilitatore del dialogo sociale e garante della sostenibilità organizzativa**, un cambiamento che richiederà un significativo investimento in formazione e un profondo ripensamento culturale da parte delle imprese.

16 | Focus sui Dirigenti: Cambia qualcosa?

Domani (L. 76/2025)	OGGI (Pre L. 76/2025)
Presenza all'interno dei CdA	Sì, ancorchè non strutturata tramite CCNL
Partecipazione ai profitti	Sì. Il vero tema sono saranno gli incentivi.
Partecipazione organizzativa	Sì. Abbiamo vari esempi di commissioni paritetiche stabilite tramite accordi collettivi.
Partecipazione consultiva	Sì. Vedi art. 20 del CCNL dirigenti industriali (informazione e consultazione)
Gestione del personale	Sì. Il tema sarà come cambierà questa gestione all'interno di una impalcatura normativa poi attuata dalla contrattazione collettiva. Aumento delle responsabilità?

17 | Opportunità e Rischi per i Dirigenti

OPPORTUNITÀ

Maggiore legittimità delle decisioni condivise con i lavoratori → minor resistenza organizzativa

Migliore accesso alle informazioni operative 'dal basso' → decisioni più informate

Valorizzazione del ruolo dirigenziale come leader inclusivo

Accesso a incentivi fiscali legati ai meccanismi partecipativi attivati

Rafforzamento del profilo ESG personale e dell'impresa

RISCHI

Riduzione degli spazi decisionali autonomi e rallentamento dei processi deliberativi

Conflitto tra obbligo di lealtà verso l'impresa e trasparenza verso le RLP

Responsabilità personale per violazione degli obblighi di informazione e riservatezza

Rischio di blocco decisionale in aziende con forte antagonismo sindacale

Difficoltà di gestire rappresentanze deboli o poco qualificate, con inefficienza procedurale

18 | Conclusioni

Svolta normativa reale, ma non forzata: la legge 76/2025 colma un vuoto storico, fermo restando il fatto che la sua efficacia dipende dall'effettiva attivazione contrattuale e dalla qualità delle parti coinvolte.

Flessibilità e pluralismo: Non impone un modello unico, ma offre un "menu" di opzioni partecipative (gestionale, economica, organizzativa, consultiva) adattabili alle diverse realtà aziendali.

Tensione irrisolta tra efficienza e inclusione: la legge non elimina il trade-off; lo gestisce attraverso procedimenti e limiti temporali, ma il bilanciamento resta una competenza manageriale.

Opportunità per il sistema Italia: se implementata correttamente, la partecipazione può diventare un fattore di competitività sistemica, riducendo il conflitto e aumentando l'attrattiva per investitori ESG.

Allineamento con il diritto europeo: la legge si inserisce nel solco tracciato dalle direttive europee su informazione e consultazione dei lavoratori, promuovendo il dialogo sociale come strumento di gestione del cambiamento.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!