

NEWSLETTER DI AGGIORNAMENTO

Realizzata in collaborazione con 24 ORE Professionale



La partecipazione dei lavoratori
nelle imprese



24ORE
PROFESSIONALE

Newsletter di approfondimento
realizzata da
24 Ore Professionale
in collaborazione
con EBIL - Ente Bilaterale
Nazionale Imprese e Lavoratori

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale
e amministrazione:
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

Redazione:
24 ORE Professionale

© 2025 Il Sole 24 ORE S.p.a.
Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con qualsiasi
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche
se curati con scrupolosa attenzione,
non possono comportare specifiche
responsabilità per involontari errori e
inesattezze.

Chiusa in redazione:
12 giugno 2025

EBIL

CHI SIAMO

EBIL - Ente Bilaterale Nazionale Imprese e Lavoratori

3

NEWS E APPROFONDIMENTI

Lavoratori e aziende, la partecipazione si gioca sugli accordi

7

Valentina Melis e Serena Uccello,

Il Sole 24 Ore, Estratto da "Norme&Tributi Lavoro", 9 Giugno 2025

Il modello tedesco dopo 70 anni va adattato alle sfide di oggi

10

Attilio Pavone e Claudia Posluschny,

Il Sole 24 Ore, Estratto da "Norme&Tributi Lavoro", 9 Giugno 2025

La partecipazione dei lavoratori in azienda, un cantiere aperto

12

Alessandro Paone e Michela Bani,

Il Sole 24 Ore, Estratto da "Guida al lavoro n. 22/ 2025"

Gli incentivi per la partecipazione dei lavoratori alla gestione aziendale

20

Dario Ceccato,

Il Sole 24 Ore, Estratto da "Guida al lavoro n. 22/ 2025"





CHI SIAMO

EBIL - Ente Bilaterale Nazionale Imprese e Lavoratori

EBIL è un Ente Bilaterale ovvero un'associazione senza scopo di lucro tra organizzazioni imprenditoriali e sindacati dei lavoratori che copre tutto l'arco produttivo delle imprese.

EBIL - Ente Bilaterale Nazionale Imprese e lavoratori - è stato costituito nell'anno 2013 su iniziativa di CONFIMPRESE ITALIA (Confederazione Datoriale della Micro, Piccola e Media Impresa) e FESICA CONFISAL (Federazione Sindacati Industria Commercio Artigianato) in esecuzione di quanto stabilito dalla Contrattazione Collettiva fra le parti.

EBIL costituisce lo strumento per il coordinamento e per lo svolgimento delle attività individuate dalla Contrattazione Collettiva e dalle Parti Sociali e ricopre svariate ed importanti funzioni che vanno dalla gestione ed interpretazione dei Contratti Collettivi stipulati, verifica della contrattazione di secondo livello, attività di formazione, di sicurezza sul lavoro, di sostegno al reddito, alla certificazione dei contratti, ai piani di welfare aziendale e alla risoluzione delle controversie di lavoro fino alla erogazione di prestazioni integrative al servizio sanitario nazionale agli iscritti, senza dimenticare la vocazione dell'Ente in materia di Politiche Attive.

NON SIAMO MIGLIORI... SIAMO DIVERSI

Perché?

L'impresa che aderisce ad EBIL ha la possibilità di scegliere la destinazione degli importi versati fra 3 diverse Modalità di Gestione ed i lavoratori fruiscono di un fondo permanente a sostegno del proprio reddito.

La visualizzazione e gestione degli importi versati all'Ente Bilaterale è un elemento fondamentale sia per una gestione trasparente delle risorse che per la programmazione dei servizi di cui si intende fruire.

A tal fine l'Ente mette a disposizione di Imprese e Partner il Sistema di Gestione dei Contributi Bilaterali - EbilWeb.

IMPRESE

LE 3 MODALITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE

Fondo Prestazioni Imprese (Fondo PreImp)

Modalità WELFARE LAVORATORI:

Gli importi versati sono destinati in modo **"BILANCIATO"** fra Imprese e Lavoratori

- Le **Imprese** aderenti ad EBIL potranno usufruire delle prestazioni previste in catalogo in MODALITA' RIMBORSUALE, ossia le prestazioni erogate alle Imprese professionisti, enti e società accreditate saranno rimborsate direttamente dall'Ente Bilaterale nel limite di quanto accantonato. La gestione avviene in Area Riservata nel sistema EbilWeb
- I **Lavoratori** fruiscono del Fondo Prestazioni a Sostegno del Reddito (Fondo PreSoR) con diritto di prelazione e richiedono le prestazioni all'Ente Bilaterale. *(consigliato per garantire un importo annuale aggiuntivo sulla retribuzione dei lavoratori)*

Modalità IMPRESA PLUS:

Gli importi versati sono destinati in modo **"PREVALENTE"** alle Imprese

- Le **Imprese** aderenti ad EBIL possono usufruire delle prestazioni previste in catalogo in MODALITA' RIMBORSUALE, ossia le prestazioni erogate alle Imprese da professionisti, enti e società accreditate sono rimborsate direttamente dall'Ente Bilaterale nel limite di quanto accantonato. La gestione avviene in Area Riservata nel sistema EbilWeb
- I **Lavoratori** fruiscono del Fondo Prestazioni a Sostegno del Reddito (Fondo PreSoR) e richiedono le prestazioni all'Ente Bilaterale.

Modalità FINANZIAMENTO/AGGREGATA:

Gli importi versati sono affidati ai “GESTORI”, dalle Imprese

- Le **Imprese** aderenti ad EBIL conferiscono apposito mandato al “GESTORE” che si occupa dell’amministrazione degli importi versati per consentire alle imprese di qualsiasi dimensione di fruire dei servizi previsti in catalogo e per gestire i pagamenti delle prestazioni erogate alle Imprese da professionisti, enti e società accreditate.

La gestione avviene in Area Riservata Imprese nel sistema EbilWeb a cura del “GESTORE”.

- I **Lavoratori** fruiscono del Fondo Prestazioni a Sostegno del Reddito (Fondo PreSoR) e richiedono le prestazioni all’Ente Bilaterale.

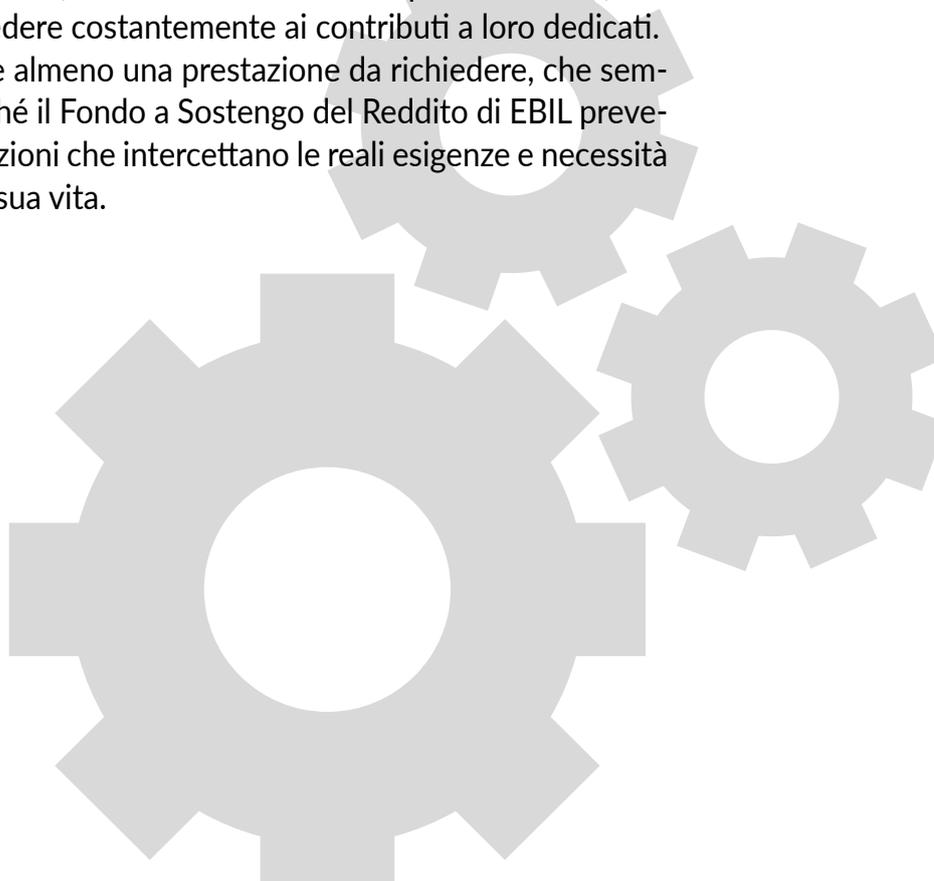
LAVORATORI

I RIMBORSI PER TUTTI I LAVORATORI

Fondo Prestazioni a Sostegno del Reddito (Fondo PreSoR)

Tutti i lavoratori delle imprese aderenti possono fruire delle prestazioni erogate dall’Ente Bilaterale presentando una semplice domanda.

Il sostegno al reddito dei lavoratori non è basato su avvisi specifici e/o con scadenza temporale perché il Fondo Prestazioni a Sostegno del Reddito dell’Ente Bilaterale è un fondo permanente, alimentato da tutte le imprese aderenti, che consente ai lavoratori di accedere costantemente ai contributi a loro dedicati. Ogni lavoratore potrà trovare almeno una prestazione da richiedere, che sembrerà creata “su misura” perché il Fondo a Sostegno del Reddito di EBIL prevede diverse tipologie di prestazioni che intercettano le reali esigenze e necessità del lavoratore nell’arco della sua vita.





NEWS E APPROFONDIMENTI



NEWS E APPROFONDIMENTI

Lavoratori e aziende, la partecipazione si gioca sugli accordi

di Valentina Melis e Serena Uccello, Il Sole 24 Ore, Estratto da "Norme&Tributi Lavoro", 9 Giugno 2025

In vigore dal 10 giugno 2025. Quattro vie di coinvolgimento: dalla gestione agli utili, dall'organizzazione alla consultazione preventiva

Aggiornamento degli statuti aziendali, contratti collettivi, commissioni paritetiche fra rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori. Sono questi gli strumenti attraverso cui dovrà tradursi in pratica la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese, prevista dalla legge 76/2025, in vigore da martedì 10 giugno. Una legge promossa dalla Cisl e poi modificata durante l'iter parlamentare.

Perché si realizzi in Italia il coinvolgimento dei lavoratori già sperimentato in altri Paesi (in Germania è un modello presente dal 1951), sarà necessario che sindacati e aziende trovino effettivamente degli accordi nell'ambito dei quattro campi di condivisione previsti dalla legge: partecipazione gestionale (fino all'ingresso in Cda di rappresentanti degli interessi dei lavoratori), economica e finanziaria, organizzativa e consultiva. Accordi che andranno ricercati caso per caso, dato che non tutti i sindacati confederali hanno appoggiato la nuova normativa.

Il versante della partecipazione economica è quello che ha ottenuto anche uno stanziamento di 70,8 milioni, per finanziare le agevolazioni fiscali destinate a

premiare gli utili distribuiti ai dipendenti e i dividendi derivanti da azioni attribuite in sostituzione di premi di risultato (lo sgravio è finanziato solo per il 2025).

«La nuova legge - spiega Livio Bossotto, responsabile in Italia del team Employment dello studio legale internazionale A&O Shearman - può stimolare politiche per la fidelizzazione e l'inclusione del personale nella realtà aziendale, valori sempre più importanti anche sul piano della responsabilità sociale e della sostenibilità. Può avere anche un'importanza culturale, prevedendo un percorso di formazione per i rappresentanti dei lavoratori e favorendo un rapporto di collaborazione fra l'azienda e i sindacati. Certo - aggiunge - gli incentivi fiscali sono piuttosto modesti e finanziati, al momento, per il solo 2025, e siamo già a maggio; bisognerà vedere come risponderanno i sindacati».

Per la Cisl, che ha fortemente voluto questa legge, «si tratta di una grande sfida per sindacati e imprese sul piano economico ma anche culturale», spiega la segretaria generale Daniela Fumarola. «Per la prima volta - prosegue - il legislatore riconosce la democrazia economica e la partecipazione non come opzione astratta, ma come motore concreto capace di rilanciare retribuzioni, produttività, benessere lavorativo, formazione permanente, condivisione degli utili, sicurezza nei luoghi di lavoro».

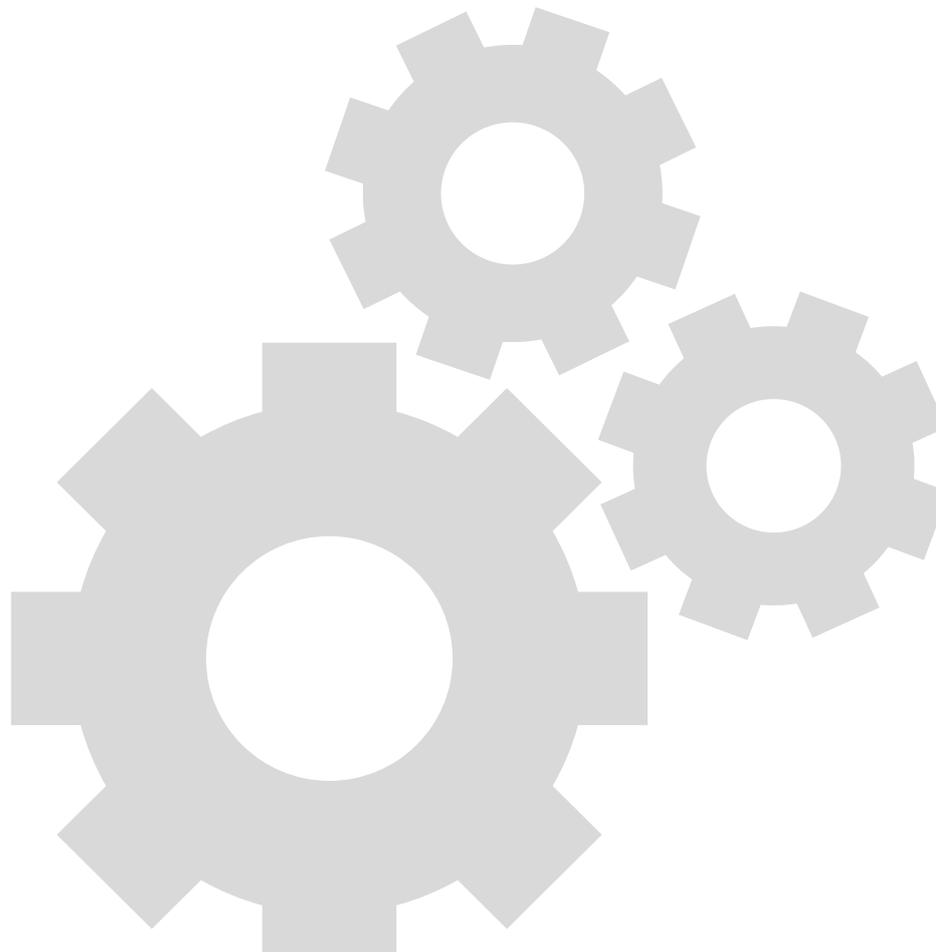
Sulle intese che serviranno a implementare le nuove disposizioni, la segretaria generale della Cisl aggiunge: «Abbiamo già censito quasi 200 accordi di secondo livello in materia di partecipazione. Grazie a questa legge e agli incentivi economici che prevede, gli accordi potranno moltiplicarsi e diffondersi anche nelle piccole e medie imprese. Spetterà inoltre ai contratti nazionali definire la cornice regolatoria».

Un punto, questo, su cui la distanza con gli altri sindacati è massima: «Secondo noi - spiega Vera Buonomo, componente della segreteria confederale della Uil - con questa legge la funzione della contrattazione collettiva viene molto indebolita». E se per la Cisl la legge valorizza la contrattazione collettiva come leva per accordi partecipativi costruiti dal basso, secondo Vera Buonomo, al contrario, «si dà moltissimo spazio alla discrezionalità, mentre in un momento storico in cui il potere contrattuale è molto diminuito, sarebbe stato utile rafforzare la contrattazione».

Quanto alla partecipazione gestionale dei lavoratori, la segretaria confederale della Uil aggiunge: «Siamo sempre stati favorevoli al modello duale della partecipazione, quindi alla presenza dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli di sorveglianza e al rafforzamento dei comitati aziendali europei, mentre siamo sempre stati contrari alla partecipazione nei consigli di amministrazione».

Un parere critico arriva anche dalla Cgil. «La legge sulla partecipazione dei lavoratori approvata dal Parlamento - sottolinea Francesca Re David, segretaria

confederale del sindacato - è molto diversa da quella originariamente proposta dalla Cisl. Lascia alle imprese sia l'iniziativa di inserire nello statuto la partecipazione dei lavoratori alla gestione, sia la facoltà di consultarli sulle scelte aziendali. Una prospettiva ben diversa da quella dell'articolo 46 della Costituzione, che prevede il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende».





NEWS E APPROFONDIMENTI

Il modello tedesco dopo 70 anni va adattato alle sfide di oggi

Attilio Pavone e Claudia Posluschny, *Il Sole 24 Ore*, Estratto da "Norme&Tributi Lavoro", 9 Giugno 2025

In pochi altri Paesi i lavoratori hanno un'influenza così diretta sulle decisioni aziendali come in Germania. Da decenni, la partecipazione è un elemento imprescindibile del sistema lavorativo tedesco, sostenuto da un articolato impianto normativo e istituzionale che ne fa uno dei modelli più avanzati al mondo. Questo sistema si fonda su due pilastri: O la partecipazione aziendale, esercitata attraverso i consigli di fabbrica eletti dai dipendenti, regolata dalla *Betriebsverfassungsgesetz* (legge sulla costituzione aziendale); O la partecipazione societaria, che si realizza nella composizione dei consigli di sorveglianza, secondo quanto previsto dalla *Mitbestimmungsgesetz* (legge sulla partecipazione).

La *Betriebsverfassungsgesetz* disciplina la partecipazione aziendale, elemento centrale del modello tedesco. Dal 1952, le imprese con almeno cinque dipendenti possono istituire un consiglio di fabbrica. Una riforma ha rafforzato nel 1972 i poteri di questo organo, ampliandone i diritti informativi e consultivi in materia di gestione del personale, e riconoscendo ai sindacati il diritto di accesso ai luoghi di lavoro. I consigli di fabbrica possono opporsi a singole misure, come licenziamenti o trasferimenti, e partecipano obbligatoriamente alle decisioni su aspetti sociali rilevanti, come l'orario di lavoro o la pianificazione delle ferie. La partecipazione dei lavoratori ai vertici aziendali è stata introdotta nel 1951

nel settore del carbone e dell'acciaio, e ampliata nel 1976 a tutte le grandi società di capitali con almeno 2mila dipendenti. Da allora, i consigli di sorveglianza devono essere composti in modo paritetico: metà dei membri rappresentano i lavoratori, l'altra metà gli azionisti.

I rappresentanti dei dipendenti hanno pari diritto di voto e partecipano a decisioni strategiche fondamentali, come la nomina dei dirigenti, le scelte di investimento e le linee guida aziendali. Per le imprese con un numero di dipendenti compreso fra 501 e 2mila, una legge in vigore dal 2004 prevede che un terzo dei membri del consiglio di sorveglianza sia eletto dai lavoratori.

Nonostante la sua centralità, il sistema di partecipazione è oggi al centro di un acceso dibattito. Crescono le critiche secondo cui le norme sarebbero datate e troppo complesse. In parallelo, si osserva una tendenza crescente da parte delle imprese ad aggirare gli obblighi di partecipazione, ad esempio trasformandosi in Società europee (SE), dove le regole sulla rappresentanza dei lavoratori sono meno stringenti.

Anche la partecipazione aziendale mostra segnali di crisi: il numero di consigli di fabbrica è in calo, soprattutto nelle piccole imprese, dove spesso non sono presenti. L'attuale contratto di coalizione del governo tedesco non prevede misure concrete per rafforzare o riformare il sistema di partecipazione societaria. Il modello tedesco di partecipazione dei lavoratori ha rappresentato per decenni un punto di riferimento in Europa. Tuttavia, senza un aggiornamento normativo e un rafforzamento delle tutele, rischia di perdere efficacia e legittimità. Resta da vedere se e come il legislatore interverrà per adattare questo sistema alle sfide del lavoro contemporaneo. Mentre in Germania il modello partecipativo mostra segni di stanchezza, l'Italia muove ora i primi passi con la [legge 76/2025](#). Sarà sufficiente per colmare il divario? Il successo dipenderà dalla capacità delle imprese di attrezzarsi e dei sindacati di accettare un ruolo più maturo. L'esperienza tedesca insegna che senza un forte ancoraggio normativo e culturale, la partecipazione rischia di restare una promessa incompiuta.





NEWS E APPROFONDIMENTI

La partecipazione dei lavoratori in azienda, un cantiere aperto

Alessandro Paone e Michela Bani, *Il Sole 24 Ore*, Estratto da "Guida al lavoro n. 22/ 2025"

La legge sulla partecipazione è un cantiere aperto che può mettere d'accordo tutti e una leva importante a supporto del recupero qualitativo del dialogo sindacale, in azienda ed a livello nazionale. Uno strumento di utilità anche per introdurre regole operative di funzionamento delle organizzazioni immediatamente percepibili dai lavoratori, in specie quelli più giovani a tutto vantaggio dell'incremento della loro remunerazione e della forza attrattiva dell'impresa; ciò richiede però comprensione delle dinamiche giuslavoristiche alla base e una applicazione tecnica niente affatto semplice

Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale, lo scorso 26 maggio, la Legge n. 76 del 15 maggio 2025 ad oggetto "Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese" si prepara ad entrare in vigore dal 10 giugno, segnando, nel bene e nel male, un punto di rottura decisivo nell'esperienza sindacale di medie e grandi imprese del nostro paese, e molto probabilmente nell'approccio culturale alle questioni organizzative e gestionali per una vasta platea di lavoratori, ai quali è concessa la facoltà (o, meglio, la possibilità di ottenerla tramite il sindacato) di sperimentare i benefici di una collaborazione "con" l'imprenditore anziché "per" lo stesso, come nella pressoché maggioranza dei casi è stato (ed è) fino ad oggi.

Certo la normativa non introduce alcuna previsione a carattere obbligatorio, e su questo poggiano la maggioranza dei commenti negativi insieme alla mancata, contestuale, regolamentazione delle norme in materia di rappresentanza sindacale ed efficacia *erga omnes* dei contratti collettivi: ma quella approvata non è una riforma del diritto sindacale, bensì l'attuazione di un sistema, di un modo di fare impresa coniugandola al lavoro al suo interno, che ha sede nella nostra Costituzione e che, lungamente osteggiato per motivi culturali e sindacali, può effettivamente rappresentare il seme di un cambiamento di cui il nostro mercato del lavoro ha decisamente bisogno, stando alle prospettive future dell'ecosistema imprenditoriale nazionale schiacciato fra gli effetti del calo demografico, l'avvento della tecnologia basata sull'IA e il generale senso di distacco delle generazioni più giovani dall'idea lavoro e centralità dello stesso nelle loro vite.

In principio era l'art. 46 della Costituzione

Quasi 80 anni. Tanto ci è voluto per avere una norma sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, realizzando quanto previsto dall'art. 46 della Costituzione.

Tanto tempo lascerebbe pensare ad un immobilismo colpevole difficile da spiegare alle generazioni più giovani, cui appaiono sconosciute (forse anche un po' sconcertanti) certe dinamiche tutte italiane che pure hanno rappresentato la normalità nei decenni del '900'. Il fatto è che, a ben vedere, quelle dinamiche si intravedono dietro le critiche sollevate sia in fase di discussione parlamentare che emendativa del disegno di legge promosso dalla CISL, e sono rappresentative delle divergenze culturali, politiche e dell'idea del rapporto persona - lavoro e Stato che ha marcato per decenni le divergenze tra le principali forze sindacali e della sinistra, che la modernità dei tempi recenti non è riuscita a scardinare.

Per comprendere il presente e orientare il futuro, affidiamoci alla storia: nella versione finale, giunta immutata ai giorni nostri, l'art. 46 recita "*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*": un capolavoro linguistico, nell'estetica di una letteralità magistrale per semplicità e profondità di contenuti, che racchiude in sé la sintesi di equilibri politici ed ideologici a celare posizioni profondamente divergenti.

Collaborare anziché partecipare, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, stanno a significare la volontà di evitare un irrigidimento costituzionale attorno a determinato modello economico, nella consapevolezza dei profondi mutamenti cui sarebbe andata incontro l'Italia nel corso del tempo, così che si è inteso

lasciare al legislatore di ogni epoca il compito di definire i meccanismi di partecipazione e collaborazione dei lavoratori.

È qui occorre rammentare il tempo in cui la norma venne elaborata, quello di una Italia reduce da due guerre mondiali e che voleva – doveva – superare tutto ciò che dal conflitto, dalla dittatura e dalla occupazione era venuto, a cominciare dalla fame e dal bisogno di lavoro, di generare reddito. Il punto di partenza, presentato in seno al progetto di Costituzione nel 1946, era assai diverso e disponeva “*Lo Stato assicura il diritto dei lavoratori a partecipare alla gestione delle aziende ove prestano la loro opera. La legge stabilisce i modi e i limiti di applicazione del diritto*”, formulazione dal carattere dispositivo che scatenò tutte assieme le divergenze inconciliabili delle tante anime costituenti: il Partito Comunista Italiano, che temeva gli effetti manipolatori di una partecipazione al capitale e intravedeva l’insorgere di “aristocrazie operaie”. La Democrazia Cristiana, con Fanfani, che giunse a promuovere l’idea di una gestione collettiva dell’impresa sotto il controllo sociale diretto, in cui i lavoratori avrebbero potuto esercitare poteri deliberativi nei Consigli di amministrazione.

Altri ancora proposero la partecipazione per il tramite del sindacato, quale organo di controllo ed esercizio controllato dei connessi poteri, attirandosi la ferma opposizione, di stampo marxista, della sinistra sindacale fedele alla sola idea di un sindacato inteso come strumento di lotta per i diritti dei lavoratori, mai di collaborazione diretta con l’imprenditore.

È in questo scenario che la convergenza politica di quegli anni consentì il superamento delle divisività a favore del raggiungimento di un obiettivo comune, restituendoci la norma nella sua versione odierna che seppur privata di un valore precettivo e obbligatorio conteneva due istanze fondamentali: il lavoro come fondamento della Repubblica, con la finalità di garantire l’elevazione economica e sociale dei lavoratori; la necessità di armonizzare questo principio con le esigenze della produzione.

Ciò che accadde in seguito ed il perché della mancata regolamentazione per anni della partecipazione, lasciata alle esperienze imprenditoriali ed all’esercizio delle relazioni sindacali di livello aziendale, è dipeso da una moltitudine di fattori in cui alla diffidenza della classe imprenditoriale italiana, a tradizione e trazione familiare, con forte concentrazione del capitale, ha fatto da sponda inconsapevole l’approccio antagonista della classe lavorativa, sospinta da un sindacato fermamente convinto della sua natura contrappositiva, della centralità della lotta e animato da un’ideologia tesa a rifiutare qualunque commistione per scongiurare il rischio di una deriva aziendalista, che spiega a distanza di decenni il centralismo negoziale imposto ai settori dell’economica e la pretesa che i contratti collettivi siano il riferimento unico di qualsivoglia politica economica e normativa.

Un'idea di maniera, incoerente coi tempi che viviamo eppure ancor presente al punto da tornare nella pretesa di un certo sindacato e una certa politica, di identificare nello Stato il soggetto tenuto a farsi carico delle politiche economiche delle imprese e del loro sostentamento, specie quando queste si ritirano.

La partecipazione come strumento di innovazione, attrazione di nuove risorse e supporto al cambiamento anche per le aziende familiari

In disparte le critiche politiche-ideologiche alla norma, in realtà essa non poteva vedere luce in un momento migliore viste le criticità profonde del nostro mercato del lavoro, nel quale all'enorme numero di occupati fanno da contraltare le prime conseguenze del calo demografico: questo ha portato alla riduzione del numero di persone tra le fasce più giovani con effetti diretti sull'offerta di lavoro disponibile, innescando la crescita della concorrenza all'interno del mercato del lavoro e una impennata dei tassi di turnover e del numero di dimissioni.

A ciò si aggiunga il profondo mutamento culturale che investe la concezione stessa del lavoro e il suo indietreggiamento nella scala valoriale delle persone, specie dei più giovani, fattori che incidono negativamente sulla capacità delle organizzazioni di intercettare le persone e identificare leve di ingaggio durature ed efficaci, venendo sempre più frequentemente messe a dura prova dagli sforzi volti a trattenere le persone e dai costi connessi al turnover (*hiring*, formazione, revisioni organizzative, ecc.).

È per questo che strumenti di partecipazione dei lavoratori, di natura organizzativa e gestionale e poi anche economica e finanziaria, assumono la veste di supporti essenziali a restituire un senso e un'appartenenza ai lavoratori di oggi e di domani, ai quali la dimensione del solo "salario" non basta evidentemente più.

Un lavoro che richiede partecipazione delle persone dei lavoratori al fianco dei sindacalisti anche nelle fasi di ideazione, discussione e negoziazione degli strumenti partecipativi, che potrebbero svolgere un ruolo benefico e salvifico per gli assetti stessi delle relazioni industriali, da tempo sottoposte a violenti spinte di disintermediazione che hanno valorizzato la dimensione individuale a discapito di quella collettiva, radicalizzando l'economizzazione del diritto del lavoro, fattore critico anche per quel che concerne le dinamiche salariali ribassiste e concorrenzialiste degli ultimi anni.

Una sfida nella sfida se si pensa al vasto – la stragrande maggioranza – mondo delle imprese familiari, chiamate a cogliere il tempo per dare corso al passaggio generazionale completando o avviando processi di managerializzazione che, soli, potranno garantire un solido futuro proprietario scongiurando vendite o cessioni di parti importanti del capitale, a condizione di investire sulla condi-

visione con le persone di qualcosa in più del tempo, il loro coinvolgimento nei processi gestionali ed informativi, sulla trasparenza anche decisionale.

La “famiglia”, nella nostra economia, è un valore tradizionale essenziale, di tenuta economica di interi territori: va preservata non nella sua dimensione di immutabilità, ma di apertura ai tempi, e la norma introduce meccanismi, come vedremo, utili agli scopi.

L'impianto normativo della Legge n. 76 del 2025

Il campo da gioco del confronto entro cui sperimentare la rivoluzione organizzativa in chiave di ammodernamento del nostro tessuto produttivo è vasto, e tutto volontaristico. L'oggetto è ben chiarito nell'incipit dell'art. 1, ove si precisa che la partecipazione è gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva dei lavoratori *“alla gestione, all'organizzazione, ai profitti e ai risultati nonché alla proprietà delle aziende”*: rispetto ad esse il legislatore propone un modello non dispositivo rivolto alle sole aziende private (ed alle cooperative, per espressa previsione dell'art. 14) e quindi precluso al mondo del pubblico impiego in senso stretto. Più incerta l'applicazione nei confronti delle società in controllo pubblico, che di diritto non paiono escluse dal perimetro applicativo. Stesso discorso per banche, assicurazioni e società deputate alla fornitura di servizi pubblici essenziali: in assenza di limiti espressi, si devono ritenere ricomprese nel perimetro della norma.

La legge ha dunque carattere promozionale posto che mira a regolare forme di partecipazione già sperimentate nella pratica riconducendole ad un assetto organico che valorizza in primis la contrattazione collettiva, elemento cardine. L'art. 2 è incaricato delle definizioni e spiega il significato di ogni forma di partecipazione ma, soprattutto e per quel che riguarda la gestione pratica nelle aziende, compie un'operazione di selezione della fonte abilitata ad esercitare le deleghe di legge in favore dell'autonomia collettiva in materia di partecipazione, cui sono devolute ampie competenze integrative o modificative di norme inderogabili.

La definizione di contratti collettivi è quella dell'art. 51 del D.Lgs. n. 81 del 2015 sicché trattasi dei contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e dei contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali, ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

E qui occorre svolgere alcune riflessioni per le implicazioni pratiche che conseguono all'impostazione del legislatore: A) prima di tutto, manca una preferenza per un certo tipo di contratto, sicché la scelta è delle parti (o, meglio, dei rapporti/equilibri di forza azienda-sindacati), così che l'eventuale contrarietà a livello centrale, nazionale o territoriale, di una segreteria sindacale ben potrà

essere superata dal lavoro in azienda delle rappresentanze interne, dato che il contratto stipulato con queste ha pieno vigore. B) Le stesse rappresentanze aziendali, inoltre, sfuggono al controllo di legittimità ex art. 51 cui sono, invece, sottoposte le segreterie territoriali e nazionali, sia di parte datoriale che lavorativa. C) E ciò si porta dietro l'ultima attenzione, afferente alla decisione di sottoscrivere un accordo con le strutture di segreteria: stante il richiamo all'art. 51, è chiaro che le associazioni datoriali o quelle dei lavoratori che sottoscrivono il contratto collettivo nell'ambito della norma in commento devono essere diretta espressione delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale. In difetto, gli accordi sono privi di validità. Un tema rilevante sul piano operativo, poste le frizioni che potranno discendere con i sindacati privi di tale qualifica, da ambo le parti, e/o la cui qualificazione è oggetto di discussione nei tribunali, oppure per sindacati "autonomi" come i SI COBAS (ammesso e non concesso queste entità decidano di avviare simili dialoghi, salvo poi magari pretendere di avvalersene dando corso a scomposte azioni di lotta, ma questa è decisamente un'altra storia).

La chiarezza sul punto è importante, sol si considerino le potenzialità discendenti dagli accordi sindacali validamente sottoscritti: a) disciplinare forme di partecipazione dei lavoratori al consiglio di sorveglianza di una società per azioni (art. 3); b) prevedere forme di partecipazione al Consiglio di amministrazione e, ove costituito, al comitato per il controllo sulla gestione (art. 4.); c) introdurre processi di distribuzione degli utili ai lavoratori e alle lavoratrici (art. 5); d) prevedere i soggetti di riferimento della partecipazione organizzativa (art. 8); e) definire la composizione delle commissioni paritetiche per la partecipazione consultiva dei lavoratori (art. 9); f) introdurre disposizioni di miglior favore rispetto a quelle previste dalla legge (art. 11).

Passando alla partecipazione in senso stretto, la legge provvede a definire anzitutto (art. 3) quella gestionale nel caso di adozione del sistema dualistico (composto da consiglio di sorveglianza e consiglio di gestione) scegliendo di collocare la partecipazione in un organo con funzioni di controllo e indirizzo generale, meno invasivo rispetto alle prerogative propriamente gestionali e amministrative del consiglio di gestione. La prospettiva adottata è quella della garanzia della natura facoltativa e volontaria della partecipazione, in questo caso rimessa alle scelte statutarie e quindi alla volontà dell'imprenditore, "qualora" disciplinata preventivamente dalla contrattazione collettiva. Ciò conferma la centralità della contrattazione collettiva, che è cardine del sistema di partecipazione, anche gestionale, non soltanto nel quantum di partecipazione ma anche dell'*an* della partecipazione stessa.

La forma di partecipazione gestionale prevista per il sistema monistico (art. 4) assume di contro una connotazione più incisiva stante il fatto che il Consiglio

di amministrazione svolge funzioni di amministrazione della società e la norma prevede anche la partecipazione “... *al comitato per il controllo sulla gestione di cui all'articolo 2409-octiesdecies del codice civile*”.

Il tutto è, in ogni caso, demandato alla esperienza pratica, come racchiusa nei contratti collettivi che le parti interessate giungeranno a stipulare ma è certo vi sono temi che andranno risolti: l'eventuale obbligatorietà per le imprese di recepire nei propri statuti sistemi di partecipazione stabiliti nei contratti nazionali, di cui sarà interessante verificare gli effetti in termini di ulteriore sviluppo a livello aziendale o, all'opposto, fuga dalla contrattazione. Così come la necessità di coordinare la partecipazione agli organi di gestione di singoli lavoratori con la qualifica e lo status di subordinati, in termini di bilanciamento di diritti e doveri, ad inaugurare una nuova stagione (si pensi solo al diritto di critica, al suo libero esercizio ed alla incidenza nel rapporto contrattuale con l'impresa).

Tralasciando gli aspetti della partecipazione economica e finanziaria, oggetto di approfondimenti dedicati, risalta quella organizzativa per come delineata all'art. 8 posto che qui il legislatore ha ideato un sistema basato su 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*”, quindi – e salvo diverse e più stringenti previsioni dei contratti collettivi, ben plausibili nella pienezza della libertà che la legge attribuisce alle parti – con funzioni squisitamente propositive e non obbligatorie, esercitate da “rappresentanti” da identificarsi non già tra quelli aventi ruoli sindacali, salvo che i contratti non dicano diversamente.

Di tutt'altro peso è la consultazione preventiva: gli articoli da 9 ad 11 delineano un procedimento per fasi che, nel far salve le previsioni di contratti collettivi e della legge, si riferisce genericamente alle “scelte aziendali”, ma prelude al tentativo di procedimentalizzare il confronto nell'ottica di attribuire fiducia incondizionata alla negoziazione sindacale, da alimentare proprio con gli esiti delle consultazioni delle commissioni paritetiche.

Sarà interessante osservare l'evoluzione di simile disposizione, tra tutte quella più esposta al contenzioso ed a divenire punto di scontro anziché dialogo, e proprio per questo bisognosa di partecipazione negoziale da parte di lavoratori “formati” all'esercizio dei molteplici diritti cui la normativa apre, una formazione sancita dall'art. 12 che dovrebbe assumere valore preponderante e trasversale.

Quali scenari per le relazioni sindacali?

Il successo di una norma promozionale dipende dal grado di accoglienza, dal seguito ai tavoli di contrattazione e dalla quantità e qualità d'accordi che è in grado di sviluppare, tanto più che, come si è visto, il cuore della disposizione è individuata dal legislatore proprio nella contrattazione collettiva.

È dunque qui che si svolgerà la prova di maturità dell'odierna classe sindacale, dell'imprenditoria nazionale, a sua volta alla prova del cambio proprietario fra *boomer* e *generazione Z*, e del management, pur essendo alto il timore che la libertà legale di definire sistemi di partecipazione con contratti aziendali possa risultare frustrata da posizioni "politiche" delle segreterie sindacali volte a far prevalere interessi di parte a discapito di quelli particolaristici dei lavoratori delle singole realtà, fenomeno che aumenterebbe la distanza tra persone e sindacato disperdendo inutilmente tempo e risorse in estenuanti discussioni su argomenti secondari, dinamica assai nota a chi pratica relazioni sindacali "sul campo".

Il rischio è concreto: capitò nel 2011 allorché venne approvata la norma "Sacconi" sulla contrattazione di prossimità con l'art. 8 del Dl. n. 138; gli unici accordi dotati di forza legale di derogare alla legge ed avere valore *erga omnes*, furono accantonati per opposizione sindacale per poi essere recuperati dopo oltre dieci. Potrebbe capitare nuovamente, stando al tenore delle audizioni parlamentari delle organizzazioni sindacali, utili a misurare le distanze "politiche" e i possibili punti di convergenza "tecnici" dei tavoli sindacali.

La netta contrarietà di Cgil e Uil, incentrata sulla carenza di un impianto organico e cioè l'assenza di una legge sindacale su rappresentanza e rappresentatività degli attori sindacali e sulla efficacia *erga omnes* dei contratti collettivi, prelude a blocchi centralisti di principio? Analogamente, la contrarietà della Cgil (ma non della Uil) verso i piani di partecipazione finanziaria e la distribuzione agli utili, sul presupposto del mancato rispetto della corretta separazione tra proprietà e lavoratori, impediranno la sperimentazione di nuovi sistemi di coinvolgimento? Si auspica le distanze politiche restino confinate a tale livello di discussione, evitando l'avvio di una stagione di accordi separati - la cui portata giuridica sarebbe peraltro tutta da vedere.

Per il momento, potrebbe valere la pena fra qualcosa di inaspettato e cioè stimolare la negoziazione fornendo formazione al personale di modo da guidarne i passi, poiché il dialogo con un interlocutore preparato, formato, competente delle dinamiche aziendali nelle quali gli si chiede di intervenire è l'antidoto contro il prevalere di contrapposizioni politiche che poco o nulla hanno a che fare con l'interesse dell'impresa e, sia consentito, il valore economico-sociale del lavoro.



NEWS E APPROFONDIMENTI

Gli incentivi per la partecipazione dei lavoratori alla gestione aziendale

Dario Ceccato, Il Sole 24 Ore, Estratto da "Guida al lavoro n. 22/ 2025"

Al fine di incentivare la partecipazione dei lavoratori in azienda, la nuova legge prevede un potenziamento della c.d. detassazione degli utili distribuibili per l'anno 2025 nonché l'introduzione di un "piano di partecipazione finanziaria dei lavoratori"

La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa è l'inizio di una fase di cambio culturale del lavoro.

Per quanto la norma in trattazione abbia l'ardire di consegnare un quadro visionario futuribile (almeno astrattamente) ed innovativo, sarà la prova dei fatti concreta a determinarne la portata.

Sarà proprio per questo che il capo terzo della legge n°76 del 2025 vuole consegnare due "stimoli" per quelle aziende che vorranno dividere i propri utili (in modo qualificato, come vedremo) o che vorranno implementare dei piani di partecipazione finanziaria in favore dei collaboratori.

Cerchiamo di evidenziare i tratti delle norme in parola, con un occhio critico che non guasta mai.

La distribuzione degli utili di impresa

L'art 5 della legge n. 76/2025 consegna un "upgrade" in salsa "detassata".

Invero, per il solo anno 2025 si consente alle aziende che vorranno mettere a fattore comune i propri utili nel limite minimo del 10% una soglia di detassazione di cui all'articolo 1 comma 182 e seguenti della legge n°208/2015 più elevata di quella ordinaria, passando da tremila euro pro capite a ben cinquemila euro.

Partiamo dunque dalle basi e capiamo in cosa si sostanzia la c.d. detassazione. L'articolo 1, comma 182, della legge di stabilità 2016 (la citata l. n. 208/2015) prevede che, salvo rinuncia espressa e scritta da parte del lavoratore, "sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento (oggi 5%), entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa".

Come si può vedere la locuzione "nonché" consegnava già al tempo la possibilità di procedere alla c.d. detassazione degli utili di impresa in modo del tutto svincolato dal "premio", evidentemente non necessitando, per una operazione di tal genere, di accordo sindacali ex art 51 del d.lgs 81/2015 (circostanza chiarita anche dall'Agenzia delle Entrate).

Gli utili, dunque, non dovrebbero rappresentare una novità. Nemmeno l'aumento della soglia di detassazione (o conversione in sistemi di welfare, se disposta dall'intesa sindacale) disposta dalla legge 76/2025 risulta innovativa rispetto al passato. In determinati casi (fino ad aprile 2017) tale limite era già stato elevato a 4.000 euro, alla condizione che vi fosse, nel raggiungimento del premio, un "coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro".

Quindi a bene vedere:

- la storica presenza di utili detassabili (eventualità come visto già prevista sin dal 2016)
- che la distinta disposizione (poi superata nell'aprile 2017 dalla decontribuzione del premio) di un possibile "upgrade" per quanto al valore erogabile individualmente nel caso di "coinvolgimento paritetico"

Possono dirsi degli strumenti "embrionali" di quanto previsto dall'odierno articolo 5 della legge del 26 maggio 2025.

Attenzione: ricordiamo come ai sensi dell'articolo 1, comma 186, l'agevolazione fiscale della c.d. detassazione (aliquota del 5%) è riservata ai lavoratori dipendenti del settore privato con un reddito annuo inferiore a 80.000 euro lordi nell'anno precedente. Non rientrano nel computo del limite reddituale gli emolumenti premiali convertiti, su richiesta del dipendente, in prestazioni di welfare aziendale, purché escluse dalla formazione del reddito di lavoro dipendente secondo l'art. 51 del TUIR.

Il ruolo dell'accordo collettivo

L'agevolazione fiscale in trattazione si fonda sul concetto di premialità, che implica la stipula di un accordo collettivo ex art 51 del D.lgs 81/2015 (nonché il suo rituale deposito entro, ordinariamente, 30 giorni dalla stipula tramite apposita procedura interministeriale di cui al decreto del 25 marzo 2016).

Nel caso di aziende prive di rappresentanza sindacale interna, è possibile stipulare un contratto collettivo aziendale con le rappresentanze territoriali delle sigle sindacali locali oppure recepire unilateralmente il contratto territoriale di settore. In assenza di entrambe le opzioni, l'azienda può adottare il contratto territoriale più adatto, comunicandolo ai lavoratori (Risposta Agenzia delle Entrate n. 176/2021).

Ciò non di meno, nella detassazione classica, il ruolo dell'accordo è fondamentale. Ma nella erogazione degli utili (o ristorni, se siamo cooperative), l'accordo sindacale non ha mai avuto necessità d'essere, dato che la scelta di distribuire utili è rimessa alla unilaterale decisione societaria. Perché dunque discuterla in sede di dialogo sindacale?

Ciò non di meno, il testo dell'art 5 della norma sulla partecipazione attiva richiama espressamente come la distribuzione degli utili di impresa (minimo 10%) venga *"effettuata in esecuzione di contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n.81, il limite dell'importo complessivo soggetto all'imposta sostitutiva disciplinata dal citato comma 182 è elevato a 5.000 euro lordi"*.

Questo è l'elemento di diversità rispetto al passato, che va capito con attenzione.

Perché, quale partecipazione attiva potrebbe esserci se una società, nell'ambito delle sue identitarie scelte, decide autonomamente di distribuire utili (come ben può fare dal 2016?).

Ecco perché l'aumento della soglia a 5.000,00 euro pro capite sarà ammesso solo in presenza:

- di una distribuzione di utili qualificata, pari ad almeno il 10% del monte complessivo;
- ma in esecuzione di un accordo con le organizzazioni sindacali;

Questo elemento deve essere capito dato che, si ribadisce, fino ad oggi era possibile distribuire gli utili con applicazione della cosiddetta detassazione, entro il limite di 3.000 euro. A tal riguardo, la Circolare n. 28/2016 dell'Agenzia delle Entrate richiamava l'articolo 3 del Decreto del 2016, il quale stabiliva che *"per somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa si intendono gli utili distribuiti ai sensi dell'articolo 2102 del codice civile"*. Essendo una fattispecie distinta rispetto ai premi, non era richiesta alcuna condizione di incrementalità né accordi collettivi ex art. 51 D.Lgs. 81/2015.

Ora, tuttavia, l'accordo collettivo sembra essere necessario per l'innalzamento della soglia di detassazione a 5.000 euro. Le modalità dell'intesa con il sindacato restano poco chiare, ma è probabile che la conversione in welfare rappresenti una delle soluzioni.

Non solo. Chissà se l'amministrazione finanziaria concederà la possibilità di poter detassare nella nuova soglia più generosa di 5.000,00 euro anche nel caso in cui non vi sia una delibera di distribuzione degli utili ma solamente:

- una intesa di secondo livello a merito della quale vi sia, come obiettivo di produttività o redditività, il raggiungimento di un certo utile (incrementale, ad esempio, rispetto all'anno precedente)
- e con l'impegno da parte della società di erogare un premio (non utili, premio) pari ad almeno il 10% del valore dell'utile civilistico;

Nuove sfide all'orizzonte.

Il Piano di partecipazione finanziaria

Il secondo incentivo, previsto dall'articolo 6, riguarda il piano di partecipazione finanziaria, applicabile esclusivamente alle aziende di cui all'articolo 1.

Il disposto in trattazione sancisce *"Nelle aziende di cui all'articolo 1, in coerenza e nel rispetto della normativa vigente, possono essere previsti piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti. Tali piani possono individuare, oltre agli strumenti di partecipazione dei lavoratori al capitale della società di cui agli articoli 2349, 2357, 2358 e 2441, ottavo comma, del codice civile, determinando le condizioni di tale partecipazione, anche l'attribuzione di azioni in sostituzione di premi di risultato, ferma restando la disciplina di cui all'articolo 1, commi da 184-bis a 189, della legge 28 dicembre 2015, n. 208. Per l'anno 2025 i dividendi corrisposti ai lavoratori e derivanti dalle azioni attribuite in sostituzione di premi di risultato di cui al secondo periodo, per un importo non superiore a 1.500 euro annui, sono esenti dalle imposte sui redditi per il 50 per cento del loro ammontare"*.

Da una prima lettura della norma sorgono dei dubbi operativi:

- Il riferimento alle aziende di cui all'articolo 1 rubricato "finalità ed oggetto" ci porta a ritenere che tali piani saranno ammissibili nelle società che si doteranno della partecipazione dei lavoratori (o nel consiglio di sorveglianza o nel consiglio di amministrazione). In tal senso urgono chiarimenti da parte dell'Agenzia delle Entrate.
- L'attribuzione di azioni in sostituzione dei premi di risultato dovrà sempre derivare da accordo di secondo livello (comma 187 della 208/2015 richiamato dall'articolo 6).
- Questo significa che le pattuizioni negoziali, se intendono procedere in tal senso, è bene che lo facciano ora dato che appare sempre più difficile negoziare un premio aziendale dopo giugno.

- Non dobbiamo dimenticare la risposta all'interpello n. 205 del 25 giugno 2019 dell'AE laddove si segnalava che l'individuazione dell'indicatore di misurazione dell'incremento deve avvenire con ragionevole anticipo rispetto al periodo di riferimento, dovendo riguardare una eventuale produttività futura non ancora realizzatasi.

Attendiamo i chiarimenti necessari ma, ardua appare la salita.

