

18 marzo 2026 | **PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI E ART. 46 COST.** | Convegno in memoria di Marco Biagi

La partecipazione dei lavoratori nella contrattazione: il contributo della legge 76/2025

Ilaria Armaroli

ADAPT Senior Research Fellow

Ilaria.armaroli@adapt.it



@ilaria_armaroli

Rileggendo Marco Biagi

«(...) **i temi della partecipazione dei lavoratori devono essere materia gelosamente concordata tra le parti sociali**, evitando il più possibile interferenze di ordine legislativo». *(Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni a margine del Rapporto del Gruppo di Alto Livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Unione Europea, 2002)*

«Il Governo italiano condivide l'ispirazione della politica comunitaria in tema di relazioni industriali e saluta con favore questa evoluzione così caratterizzante del modello sociale europeo, auspicando che anche in Italia i rapporti tra le parti sociali si sviluppino in senso sempre più partecipativo. **Pur nel massimo rispetto di un tema che**, al pari di quello relativo agli assetti contrattuali, **è di primaria responsabilità e competenza delle parti sociali, è opportuno creare le condizioni favorevoli allo sviluppo di intese partecipative fra le stesse**, nella convinzione che ciò possa contribuire ad accrescere la competitività del nostro sistema economico.

(...) **il Governo sollecita le parti sociali ad una riflessione che consenta di migliorare la qualità delle nostre relazioni industriali rendendole maggiormente partecipative**, secondo formule liberamente concordate ed in relazione alle quali **l'intervento legislativo dovrà limitarsi a garantire la funzione premiale della contrattazione collettiva unitamente all'esigibilità di condizioni minime di esercizio dei diritti di informazione e consultazione**». *(Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia, 2001)*

La legge 76/2025 nel prisma della contrattazione

Partecipazione gestionale

- Disciplina giuridica nuova
- *Tentativi di avvicinamento da parte della contrattazione collettiva (aziendale)*

Partecipazione economica e finanziaria

- Nuovi incentivi nel solco di una disciplina fiscale preesistente (e a sua volta impattati dalla legge di bilancio 2026)
- *Prassi contrattuale largamente limitata al premio di risultato, quasi del tutto assente su utili e azionariato*

Partecipazione organizzativa

- Nuova tipizzazione in un quadro frammentato (disciplina fiscale)
- *Esperienze contrattuali contenute (specialmente in tema di innovazione) ed eterogenee tra loro*

Partecipazione consultiva

- Indicazioni operative per una procedura partecipativa già oggetto di leggi preesistenti
- *Prassi contrattuale diffusa ma diversificata e non sempre coerente con la nuova legge*

Partecipazione gestionale

Legge 76/2025

Intervento legislativo inedito di abilitazione della partecipazione gestionale – attraverso la contrattazione collettiva – nelle imprese private

(con modello di governance dualistico, monistico o tradizionale) indipendentemente dalla dimensione aziendale.

Precedentemente solo discipline specifiche (che restano in vigore) e di diffusione limitata: es. per la RAI (d.lgs. 208/2021), impresa sociale (d.lgs. 112/2017), cooperative (legge 142/2001), Società Europea (d.lgs. 188/2005).

Contrattazione collettiva

Tentativi di avvicinamento alla partecipazione gestionale sia precedenti alla legge 76 (es. Manfrotto 2018, Enav 2016) che successivi (Forlì Ambiente 2025) > **esperienze «para-gestionali»**

Si sostanziano in procedure consultive su temi di rilevanza strategica in rapporto diretto con i vertici aziendali (CdA)

Storici tentativi di legare la partecipazione finanziaria a quella gestionale (Alitalia 1998, Dalmine 2000)

Partecipazione economica e finanziaria

Legge 76/2025

Nuovi incentivi su distribuzione degli utili e azionariato **nel solco di una disciplina fiscale preesistente.**

Contrattazione collettiva

Prassi contrattuale aziendale diffusa relativamente alla partecipazione economica tramite premi di risultato.

Su distribuzione agli utili e azionariato, rari interventi della contrattazione aziendale sia prima della legge 76 (es. Maglificio Miles 2022, Acqua Nerea 2023, Unicredit 2025) che successivamente (Forlì Ambiente 2025, Snam 2025, Adeo 2026). Non mancano però prassi unilaterali.

Intervento della **legge di bilancio 2026**: estende al 2026 gli incentivi della legge 76 sull'azionariato e, per quanto riguarda gli utili, estende al 2026 e al 2027 l'innalzamento della soglia detassabile a 5.000 euro e abbassa l'imposta sostitutiva all'1% > questo vale anche per **i premi di risultato** che quindi **tornano ad essere equiparati, a livello di vantaggio fiscale, alla partecipazione agli utili.**

Partecipazione organizzativa

Legge 76/2025

Nuova tipizzazione (commissioni paritetiche con funzione propositiva su piani di miglioramento e innovazione) **in un contesto che già dal 2016/17 prevede una disciplina fiscale specifica su «coinvolgimento paritetico dei lavoratori»** nell'organizzazione del lavoro.

Promozione della **bilateralità** in ausilio allo sviluppo della partecipazione organizzativa nelle piccole imprese.

Contrattazione collettiva

Prassi contrattuale contenuta specialmente sui temi dell'innovazione.

Spiccata eterogeneità, tanto a livello nazionale (es. CCNL Metalmeccanici 2021, CCNL Tessile, Abbigliamento, Moda 2024 e altri contratti affini, CCNL Metalmeccanici Cooperative dal 1994), quanto aziendale:

- Accordi che recepiscono la disciplina fiscale (es. Delicatesse 2022, Manpower 2024)
- Accordi allineati alla legge 76 (anche prima della relativa entrata in vigore) (es. Unes 2025, Nuova Fiera del Levante 2025, Splia 2026)
- Accordi che si pongono in linea sia con legge 76 che con normativa fiscale (Rold 2024, Hera 2025) > **segno che una integrazione è possibile**
- Prassi ulteriori (GD 2023, Giorgio Armani Operations 2023)

Partecipazione consultiva

Legge 76/2025

Nuove indicazioni operative/procedurali per una pratica partecipativa già piuttosto diffusa anche in ottemperanza a leggi preesistenti (es. d.lgs. 25/2007)

Contrattazione collettiva

Prassi contrattuale già diffusa ma diversificata:

- **Per le questioni strategiche, minor ricorso alle commissioni** (ma eccezioni es. FS Italiane 2025) **e maggiore proceduralizzazione**
- **Per le questioni organizzative, maggior ricorso alle commissioni e proceduralizzazione limitata** (a cadenza degli incontri, tempi di convocazione, verbali) → Alle commissioni sono demandate funzioni di esame e monitoraggio congiunto (anche non preventivo) piuttosto che di consultazione tradizionale. E proprio per il carattere congiunto e bilaterale del confronto, gli accordi tendono a non distinguere le singole fasi di interlocuzione (es. Marelli 2023, Telespazio E-Geos 2023, Piaggio 2026).

Compaiono comunque i primi casi di recepimento puntuale della legge 76 (Geldi 2025).

- **Non riscontrabile ad oggi un'accelerazione o un deciso cambiamento nei contenuti della partecipazione contrattata**, per impatto della legge 76. Anche se la sua «impronta» comincia a vedersi in qualche contratto.
- Del resto si tratta di una legge che **non impone obblighi di contrattazione** sulla partecipazione; semmai, **oltre a fornire un nuovo quadro normativo di riferimento** per possibili sperimentazioni, **incrementa gli incentivi per la contrattazione in tema di partecipazione economica e finanziaria** (che come visto interagiscono con quelli della legge di bilancio 2026); e **introduce un elemento di supporto non tanto per la fase di attivazione della partecipazione quanto per quella** (non meno importante, anzi!) **di mantenimento e sostenibilità della partecipazione** (il diritto alla formazione per i rappresentanti dei lavoratori coinvolti ex art. 12)
- Non è quindi facile prevedere che impatto avrà la legge 76. Quello che noi stiamo vedendo è certamente **una riapertura del dibattito e riattivazione dell'interesse sicuramente per i rappresentanti sindacali della Cisl ma anche per talune imprese partecipate nonché regioni** (e qui il colore politico delle amministrazioni comunali/regionali è importante).
- Probabilmente, proprio per il tratto volontaristico che caratterizza questa legge, tanto del suo seguito **dipenderà dall'orientamento degli attori in campo e dal ruolo che giocheranno**, nell'indirizzare questo comportamento, **le spinte istituzionali «soft»** (la stessa Commissione presso il Cnel e il suo bollino, eventuali programmi di consulenza e formazione finanziati dall'attore pubblico) **e le forze intermedie** (associazioni sindacali e datoriali - anche attraverso contrattazione e bilateralità, consulenti, centri di ricerca). Aspetti comunque non secondari, per una partecipazione solida e duratura, anche in leggi dal tratto più imperativo.

Gr**A**zie.

www.adapt.it

www.bollettinoadapt.it

www.adaptuniversitypress.it

 [@adaptland](https://twitter.com/adaptland)