

The background of the slide is a light blue-grey color, overlaid with a dense collage of faint, golden-yellow icons. These icons include a thumbs-up, a dollar sign, a gear, a lightbulb, a smartphone, a robot, a Wi-Fi symbol, a bar chart, a pie chart, a handshake, a magnifying glass, a speech bubble, a cloud, a padlock, a gear, a star, and a person silhouette. The icons are scattered across the entire background, creating a sense of a complex, interconnected business and technological environment.

La partecipazione dei lavoratori in azienda

Relazione di Pietro Ichino al convegno promosso
dall'Università degli Studi di Milano - 29 ottobre 2025

I. La dialettica tra gli articoli 36 e 46 della Costituzione

L'articolo 46 della Costituzione

«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**.»

Una convergenza tra popolari e socialisti

L'articolo 46 nasce dall'incontro fra

- la proposta di Rodolfo Morandi (PSI) ispirata all'esperienza dei «consigli di gestione»...



Rodolfo Morandi



Giulio Pastore

- e la **concezione comunitaria dell'impresa** sostenuta da Amintore Fanfani e Giulio Pastore (DC), ispirata alla *Rerum Novarum* di Leone XIII
- ... viste entrambe con diffidenza dal PCI, nel quale prevale l'idea dell'**antagonismo di classe**

Alla radice ideologica del problema

- Qualsiasi forma di **partecipazione** dei lavoratori nell'impresa è antitetica rispetto all'idea dell'**antagonismo di classe**
- La partecipazione presuppone il riconoscimento della indispensabilità del buon management perché il lavoro venga valorizzato
- «Non c'è buona impresa senza buon lavoro, non c'è buon lavoro senza buona impresa»



a e w:

sicurezza vs. scommessa comune

- **Art. 36:** il principio per cui il contratto di lavoro deve avere un **contenuto assicurativo**, rappresentato dal diritto a uno zoccolo retr. invariabile → **«sindacato dei diritti»**



- **Art. 46:** il contratto di lavoro come contratto di **partecipazione** alle decisioni (anche al rischio?) nell'impresa → **«sindacato della scommessa»**



- La Costituzione indica la necessità di un **mix di a e w**, sia nella struttura del contratto, sia nella strategia per l'emancipazione del lavoro

La scelta collettiva circa il mix di sicurezza e scommessa

- **Art. 39:** il principio dell'autonomia collettiva, cioè della possibilità per i lavoratori e gli imprenditori di «**darsi la legge**» mediante un unico contratto
- All'autonomia collettiva spetta trovare l'**equilibrio tra il necessario contenuto assicurativo del contratto di lavoro e l'interesse dei lavoratori a partecipare ai frutti** (e al rischio) dell'impresa



II.

Mezzo secolo con poca
partecipazione dei lavoratori
nelle aziende italiane

Né *exit* né *voice* per i lavoratori italiani



- Due modelli contrapposti:
 - **USA-UK** - in un mercato del lavoro fluido il lavoratore, molto mobile, ha l'opzione **exit**
 - **RFT** – in un mercato del lavoro vischioso al lavoratore stabile è data l'opzione **voice** (cogestione)

- L'**anomalia italiana**: m.d.l. vischioso, **scarsa opzione exit**, ma, nonostante l'art. 46 Cost., al lavoratore è data anche **scarsa opzione voice**





L'articolo 46 viene dimenticato

- **Anni '40:** l'esperienza dei **comitati di gestione** viene archiviata rapidamente da P.c.i. e C.g.i.l.: «tra lavoro e impresa antagonismo, nessuna possibile corresponsabilizzazione in azienda»
- **Anni '50:** il modello della contrattazione centrale e la **commissione interna** con compiti di mero controllo: il sindacato è relegato fuori dall'azienda
- **Anni '60:** **il sindacato rientra in azienda**, ma solo per contrattare premio di produzione e inquadramenti: la Cgil predica il riferimento alla *produttività*, non alla *redditività*

[illegible]

- 11

L'articolo 46 dimenticato – segue - 3

- Lo **Statuto dei Lavoratori**: la contrattazione aziendale come «partecipazione conflittuale»
- **2a metà Anni '70**: la «parte I dei ccnl» e i diritti di informazione – la Cisl parla di **democrazia industriale**, la Cgil di **democrazia economica** (l'idea dei «piani di settore», L. 675/77)
- **Anni '80**: il discorso non fa alcun passo avanti
- **Anni '90**: si apre il discorso sui CAE
(diritto UE; ma riguarda solo informazione e controllo, non partecipazione alla gestione)



III.

XVI e XVII legislatura
(2008-2018):

la delega nella legge Fornero 2012
e i motivi della sua inattuazione

I disegni di legge presentati al Senato nella XVI legislatura

- d.d.l. **Castro e altri** (PdL) 19 giugno 2008, n. 803
le pratiche partecipative come presupposto di derogabilità del...



- d.d.l. **Treu e altri** (Pd) 30 luglio 2008 n. 964
incentivazione fiscale di alcune forme di p. al controllo e al rischio

- d.d.l. **Bonfrisco e Casoli** (PdL) 30 giugno 2009 n. 1307
incentivazione della partecipazione azionaria



- D.d.l. **Adragna** (Pd) 30 giugno 2009 n. 1531
disciplina dell'azionariato dei lav. secondo il modello coop. holding



- Testo unificato a cura del relatore **Ichino** (maggio 09)
“self-service” (mediante contratto az.): 9 + 1 pratiche part.

Contenuto essenziale del testo unificato

- L'accordo aziendale - “**contratto istitutivo**” - è condizione indispensabile in ogni caso (art. 1)
- si elencano **nove forme possibili** di partecipazione (art. 1)
- per alcune di esse è necessario un contratto istitutivo **qualificato** (req. di rappresentatività: art.2)
- **sgravi fiscali** per partecipaz. azionaria (art. 4)
- disciplina della “**scommessa comune**” su piano industriale innovativo (art. 5)



2009-2012

il disegno di legge bloccato



CONFINDUSTRIA

- L'**opposizione della Confindustria**, che teme una indiretta “esigibilità” del contratto istitutivo di forme di partecipazione...
- ... si incontra con la **diffidenza della Cgil**, che non ha mai amato il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'impresa
- Risultato: il ministro del Lavoro Sacconi ottiene una “moratoria di un anno”, nel corso della quale viene redatto il **Codice della partecipazione** (censimento di buone pratiche)



Le forme possibili di partecipazione nella delega legislativa (art. 4, c. 62, L. Fornero)

- a) **informazione o consultazione** dei sindacati o di organi creati *ad hoc*
- b) procedure o **organi congiunti di verifica** dell'attuazione di piani o decisioni concordate
- c) **organi paritetici o misti con poteri di indirizzo o controllo** in materia di sicurezza, formazione, pari opportunità, ecc.
- d) partecipaz. di **rappres. dei lavoratori in organi di controllo** sull'attuazione di determinate scelte aziendali
- e) forme di **partecipazione dei lavoratori agli utili**
- f) partecipazione di **rappres. lav. in Consiglio di Sorveglianza**
- g.1) forme di **partecipazione individuale al capitale** societario
- g.2) **partecipazione al capitale soc. mediante fondazioni o holding**

Scompare la trasformazione di quote t.f.r. in capitale sociale

Il disegno di legge *bi-partisan* nella XVII legislatura

- Il **d.d.l. Sacconi Ichino Gatti et al. 19.9.13 n. 1051** riproduce la delega legislativa contenuta nella legge Fornero, che nel frattempo è scaduta
- Subito incardinato alla Commissione Lavoro del Senato, riescono a svolgersi solo le audizioni...
- poi il testo resta insabbiato, per la **non disponibilità del ministro del Lavoro** a stanziare i 500mln necessari per la copertura degli sgravi fiscali



Le posizioni non omogenee espresse dalle parti sociali consultate in Senato

SINDACATI DEI LAVORATORI

- **Cgil** diffidente: «rischio di aggiramento della centralità del Ccnl»
- **Cisl** favorevole: «la partecipazione è sempre stata la nostra bandiera»
- **Uil** favorevole: «purché non si alteri il sistema contrattato della rappresentanza»
- **Ugl** favorevole: «purché non si alteri il sistema contrattato della rappresentanza»

ASS. IMPRENDITORIALI

- **Confindustria** diffidente: «le norme ci sono già»
- **Confapi** favorevole: «principi condivisibili»
- **Rete Imprese Italia**: «le pmi sono poco coinvolte»

Un passo avanti nel 2016

- La legge finanziaria per il 2016 (n. 208/2015, art. 1 c. 182) **riduce la tassazione al 10%** sui **premi di produzione o partecipazione agli utili** fino a **€ 2000** annui, erogati a dipendenti con reddito fino a € 50.000.

Vedremo come essa resti un pilastro della disciplina vigente anche dopo l'emanazione della nuova legge n. 76/2025

- Nelle aziende che **coinvolgano pariteticamente i dipendenti** nell'organizzazione del lavoro per coinvolgerlo attivamente nei processi di innovazione, consentendo loro di incidere concretamente nelle scelte, **il tetto è di € 2500**

Il Patto della Fabbrica, 2018: un'apertura anche dalla Cgil

§ 6/e – Le Parti concordano circa la necessità di
«... accrescere nelle imprese le forme e gli strumenti
della **partecipazione organizzativa**.»

«Confindustria e Cgil, Cisl e Uil considerano, altresì,
un'opportunità la valorizzazione di forme di
partecipazione nei processi di definizione degli
indirizzi strategici dell'impresa»

Un risultato provvisorio del dibattito

- Stante la grande varietà delle situazioni, riguardo alle dimensioni aziendali, all'organizzazione produttiva, al modello di relazioni industriali dominante nell'azienda, al turn-over dei lavoratori...
- ... è probabilmente **impossibile imporre una regola** di partecipazione uguale per tutti
- Meglio la politica dei «cento fiori»: offrire un ampio *menu* di pratiche di partecipazione, sia al rischio sia alla decisione, e **lasciare che modelli diversi si confrontino e competano** tra loro liberamente

La crisi dell'offerta di lavoro e le politiche di *retention*

Il **rovesciamento del paradigma** del mercato del lavoro, con

- i fenomeni sempre più diffusi di *skill shortage*,
- la **difficoltà di reperimento della manodopera** in tutti i settori e a tutti i livelli professionali
- l'aumento delle **dimissioni** e del *turnover* spontaneo

favorisce la diffusione di politiche aziendali mirate a trattenere i dipendenti: tra queste anche le **pratiche partecipative**

IV.

L'iniziativa legislativa della Cisl
e la legge 15 maggio 2025 n. 76

Contenuto della nuova legge

- L'intendimento è essenzialmente **promozionale** (pur con qualche contenuto prescrittivo non irrilevante)...
- ... centrato sul **rinvio alla contrattazione** nazionale o aziendale (con valore non meramente permissivo, ma anche **protettivo**)
- Mira a promuovere la partecipazione
 - **gestionale** (rappres. dei lavoratori in **CdA** o in **CdS**)
 - **economica** (azionaria o agli utili)
 - **organizzativa** (commissioni paritetiche)
 - **consultiva** (espressione di **pareri** su scelte aziendali)

La partecipazione gestionale (artt. 3 e 4)



Si prevede, ma solo se prevista e disciplinata in contr. coll.
(contenuto normativo rilevante, di natura **limitativa** in funzione **protettiva**)

- presenza di lav. nel **CdA**
- presenza di lav. nel **Comitato di Controllo** (art. 2409/18 c.c.)
- presenza di lav. nel **Cons. di sorveglianza**
(implicita **abrogazione del divieto** contenuto nell'art. 2409/12-X c.c.)

Segue - La partecipazione di rappresentanti dei lavoratori al CdA (art. 4)

- La necessità di previsione e disciplina della materia in un contratto collettivo pone un **limite all'autonomia statutaria** in funzione protettiva
- L'art. 4 richiama l'art. 2409/17 c. 2 cod. civ. circa i requisiti di **«indipendenza» di un terzo dei membri** del CdA...
- ... che parrebbero far sorgere una possibile **incompatibilità** con la «dipendenza» dei lavoratori

La partecipazione economica

a) il profit sharing (art. 5)

- L'**impianto** resta quello della **legge finanziaria n. 208/2015**: Irpef ridotta al 10% entro il limite di € 3.000 annui (per redd. <80.000) se partic. agli è utili prevista da contr. aziendale
 - L'art. 5 **aumenta il limite a € 5.000** annui
 - purché sia distribuito **almeno il 10% dell'utile** complessivo
 - e solo per il 2025:
non è una misura strutturale
 - non riguarda gli **altri premi di produttività**





Segue - b) La partecipazione azionaria (art. 6)

- Nessuna innovazione ordinamentale, ma solo **un riepilogo delle disposizioni vigenti** (prevale un'impostazione individualistica):
 - artt. 2349, 2357-8, 2441/8 c.c. sull'**assegnaz. di azioni ai lavoratori**
 - legge finanziaria 208/2015 sull'**agevolazione fiscale** (che è confermata)
- Vengono disattese le proposte della Cisl
 - di **assoggettare la materia alla contrattazione** aziendale
 - di una disciplina della **gestione collettiva delle partecipazioni** (*ESOP- Employee Share Ownership Plans*)
- Esenz. Irpef 50% su dividendi di azioni derivate da premi di risultato



La partecipazione organizzativa (artt. 7 e 8)

- Difficile individuare un contenuto pratico rilevante...
- ... salvo la regola per cui le **commissioni** devono essere **almeno paritetiche**
- deve ritenersi che non sia vietata una ipotetica prevalenza di rappresentanti dei lavoratori in una commissione
- Resterà probabilmente **più efficace**, rispetto alla nuova norma, l'**incentivo fiscale** già vigente

La partecipazione consultiva (artt. 9 e 10)

- Difficile individuare anche in queste due norme non solo un **contenuto pratico rilevante**...
- ... ma anche una **differenza sostanziale** dell'oggetto di questo capo della legge rispetto alla partecipazione «organizzativa»
- Tutto sembra ridursi a una **procedura** (art. 10) che deve concludersi in **10 gg.**, dopo la quale il d.d.l. **se non accoglie**, deve dire il perché **entro 30 gg.**



- Tutti i rappresentanti dei lav. negli organi collegiali (CdA, CdC, CdS, comm. paritetiche) hanno diritto ad almeno **10 ore annue di corso** sulle materie rilevanti



- Il sindacato che «ci crede» dovrebbe fare di questo diritto **la leva** per far decollare la legge
- Per questo sarebbe essenziale la negoziazione di **maggiore tempo** e di **autonomia nella scelta dei contenuti**

Un contenuto
prescrittivo
della nuova legge
su cui è possibile
far leva:
la formazione
(art. 12)

Alcune osservazioni conclusive

- Qualcuno ha parlato di *un grande giro dell'oca, nel quale in vista dell'arrivo ci si ritrova al punto di partenza, senza nulla di concreto in mano...*
- ... ma non è così. La nuova legge ha, sì **alcuni aspetti di debolezza grave** (difetto di un contenuto pratico apprezzabile)...
- ... ma offre anche **alcune leve** importanti su cui si può agire
- **spetta a chi crede alla partecipazione di partire da qui per costruirne diversi modelli, che possano confrontarsi e anche competere tra loro**

Una modesta proposta per incentivare la partecipazione e legare le retribuzioni alla produttività aziendale



- Ogni CCNL istituisce un **premio di produzione**, come % dell'aumento del M.O.L. rispetto all'anno precedente...
- ... **integralmente sostituibile** con un premio liberamente determinato dal **contratto aziendale** (nel contesto del Codice della Rappresentanza 2014) con **forte agevolazione fiscale**
- Così tutti i lavoratori incomincerebbero a interessarsi dell'**andamento aziendale**; e le retribuz. a variare con esso

La prima parte
di questa presentazione
è tratta dal quinto capitolo
del libro

Queste slides si possono scaricare
dal sito www.pietroichino.it



pietro
Ichino
L'intelligenza
del
Lavoro
Quando
sono i
Lavoratori
a scegliersi
l'imprenditore

Rizzoli

**Grazie per la vostra
attenzione**