



Numero 2 / 2025

Marco SPERANZIN

**La partecipazione dei lavoratori:
una prospettiva giuscommercialistica**

La partecipazione dei lavoratori: una prospettiva giuscommercialistica

Marco SPERANZIN

Ordinario di Diritto commerciale nell'Università degli Studi di Padova

Sommario: 1. Inquadramento della normativa. – 2. Forme di partecipazione economico-finanziaria. – 3. Forme di partecipazione “decisionali”.

1. Inquadramento della normativa

Con l'introduzione della legge 15 maggio 2025, n. 76 si è finalmente data attuazione all'art. 46 della Costituzione, considerata, altrimenti, una norma meramente programmatica, data la mancata attuazione, in precedenza, da parte del legislatore nazionale¹. Secondo quanto presupposto dall'articolo menzionato, il rapporto tra società e lavoratore non si esaurisce in una mera relazione tra datore e dipendente, ma può anche rappresentare la fonte di un diritto di collaborazione del secondo nella «gestione dell'azienda», diritto ora previsto, con varie modalità e forme, dalla legge in commento.

Se nel nostro ordinamento si è dovuto attendere oltre settantacinque anni per vedere attuato - quantomeno a livello legislativo - il sistema partecipativo dei lavoratori nella gestione delle imprese, altri Paesi dell'UE hanno invece maturato una solida esperienza sul tema, diventando veri e propri modelli d'ispirazione. In particolare, non si può non menzionare il noto sistema della *Mitbestimmung* tedesca, che si basa essenzialmente su una duplice struttura²: *i*) la *Unternehmen Mitbestimmung*, che garantisce la presenza di rappresentanti di lavoratori nel consiglio di sorveglianza, ossia l'organo di controllo e alta amministrazione previsto dalla legge azionaria nonché dal *GmbHG* (legge in materia di s.r.l.); *ii*) la *Betriebliche Mitbestimmung*, vale a dire l'interazione, su determinate questioni di gestione del personale, tra un consiglio d'azienda o di fabbrica (eletto dai lavoratori dipendenti) e l'organo preposto alla direzione dell'impresa³.

Ciò premesso, in Italia l'interesse per l'attuazione degli obiettivi previsti all'art. 46 Cost. è spesso coinciso, in passato, con l'approvazione di direttive dell'Unione europea inerenti ai diritti dei lavoratori; ma il tema risulta aver acquisito, di recente, maggiore rilevanza grazie alla diffusione del dibattito sulla sostenibilità economico-sociale (richiamata anche all'art. 1 della legge) e del cd. *stakeholderism approach*, nel cui perimetro operativo rientrano senza dubbio anche i lavoratori dell'impresa.

¹ Per una ricostruzione delle vicende relative all'attuazione dell'art. 46 Cost., cfr. M. CORTI, Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato, in questo fascicolo; E. MORLINO, La Costituzione “dimenticata”. Il risparmio popolare e l'investimento azionario nei grandi complessi produttivi, in Riv. trim. dir. pub., 2021, 305, 321 ss.

² Nonostante nel tempo siano intervenute diverse modifiche sul tema, da ultimo anche in sede di recepimento della Direttiva 2121/2019 sulle operazioni straordinarie transfrontaliere (su cui poi si tornerà), l'originaria disciplina sulla *Mitbestimmung* risale, nella versione più completa, al 1976 con la *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer*. Tra i primi commenti a detta normativa dal punto di vista societario piace ricordare G.E. COLOMBO, La nuova legge sulla cogestione della Repubblica Federale di Germania, in Riv. soc., 1976, 632 ss.

³ Cfr. sul sistema tedesco e per approfondimenti M. CORTI, Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato, cit., par. 4; ID., La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata, Milano, 2012, 127 ss.

La legge n. 76/2025 dà ora attuazione all'art. 46 Cost. introducendo quattro diverse forme di coinvolgimento dei lavoratori: partecipazione gestionale, partecipazione economico-finanziaria, partecipazione organizzativa e partecipazione consultiva.

Dal punto di vista giuscommerciale, queste eterogenee forme di partecipazione pare possano essere - a fini interpretativi - suddivise in due categorie, a seconda del momento in cui intervengono:

- i) Forme di coinvolgimento *ex ante*, vale a dire quelle che consentono ai lavoratori di poter intervenire nelle fasi decisionali relative all'organizzazione imprenditoriale intesa in senso lato (ossia all'interno delle scelte relative agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili *ex art. 2086 c.c.*). In questa categoria vi rientrano la partecipazione gestionale, la partecipazione organizzativa e quella consultiva.
- ii) Forme di coinvolgimento *ex post*, cioè quelle che riconoscono ai lavoratori il diritto di partecipare, con diverse modalità, ai risultati dell'attività d'impresa. Nel perimetro di questa categoria rientrano le forme di partecipazione economica-finanziaria.

2. Forme di partecipazione economica-finanziaria

Tra le forme partecipative quella che appare meno innovativa è sicuramente quest'ultima, contemplata nel Capo III. Si tratta, infatti, dell'introduzione di un regime fiscale agevolato per le società che adottano forme di partecipazione per i lavoratori agli utili o al capitale dell'impresa, ipotesi già note nell'ambito del diritto del lavoro o societario.

Nello specifico tale modello partecipativo contempla due modalità attuative: *a*) la distribuzione di utili ai dipendenti come parte della retribuzione (*ex artt. 2099 e 2102 c.c.*) ovvero sottoforma di premi di produttività, che in ogni caso deve avvenire in esecuzione di quanto previsto a livello di contrattazione collettiva (art. 5); *b*) la partecipazione al capitale della società - che sembra pensato specificamente per le s.p.a., ma che non dovrebbe essere *a priori* escluso per gli altri tipi societari⁴, e in particolare per la s.r.l. (soprattutto se aperta o con ampia compagine sociale)⁵ - mediante un piano che prevede l'attribuzione di azioni o strumenti finanziari partecipativi sia con funzione di fidelizzazione dei lavoratori, sia come alternativa alla liquidazione diretta di premi di risultato (art. 6). Con riferimento alle modalità di esecuzione del piano di partecipazione, viene in rilievo il ricorso allo strumento dell'art. 2349 c.c., che consente di assegnare ai dipendenti azioni di categorie speciali emesse a seguito di aumento di capitale nominale realizzato con l'imputazione di utili non distribuiti⁶; oppure l'offerta ai dipendenti della sottoscrizione o l'acquisto di titoli azionari a prezzo di favore, con esclusione del diritto di opzione degli azionisti (art. 2441, co. 8, c.c.)⁷; oppure ancora, l'assegnazione di azioni proprie della società o l'attribuzione di prestiti per l'acquisto delle stesse (artt. 2357 e 2358 c.c.)⁸.

⁴ In varie disposizioni (v. artt. 6 e 7) si rinvia alle «aziende di cui all'art. 1», che però non sono determinate.

⁵ La s.r.l. PMI può, ai sensi dell'art. 26, c. 6, del d.l. n. 179 del 2012 effettuare piani di incentivazione che prevedono l'assegnazione di quote di partecipazione ai dipendenti.

⁶ Cfr., *ex multis*, G.P. LA SALA, Art. 2349, in Abbadessa-Portale (diretto da), *Le società per azioni. Codice civile e norme complementari*, Milano, 2016, 528 ss., che evidenzia come la Relazione al codice civile del 1942 (n. 957) già sottolineasse la funzione della norma quale strumento di partecipazione al capitale da parte dei lavoratori.

⁷ Cfr., *ex multis*, M. SPERANZIN, Art. 2441, in d'Alessandro (diretto da), Commentario romano al nuovo diritto delle società, Padova, 2011, 870 ss., *ove ulteriori riferimenti*.

⁸ Sul tema degli strumenti a favore dell'azionariato dei lavoratori in generale v. G. ACERBI, Osservazioni sulle stock options e sull'azionariato dei dipendenti, in Riv. soc., 1998, 1203 ss.

L'art. 3, co. 3, della legge n. 76/2025 consente ai lavoratori che hanno aderito al piano di partecipazione finanziaria di individuare un loro rappresentante come membro del consiglio di sorveglianza nell'ambito (e nei limiti) della partecipazione gestionale, di cui si dirà *ultra*.

3. Forme di partecipazione “decisionali”

Il profilo più innovativo della legge è l'introduzione delle forme di partecipazione gestionale, organizzativa e consultiva (che, per brevità, si potrebbero sintetizzare in “decisionali”), le quali dovrebbero garantire il consolidamento di processi di democrazia economica all'interno delle società (v. ancora l'art. 1), ma che a livello attuativo necessitano *da un lato* dell'intervento della contrattazione collettiva, *d'altro lato* dell'introduzione di modifiche statutarie che consentano l'utilizzo delle facoltà previste dalla legge.

La partecipazione *gestionale*, prevista nel Capo II, ossia la collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche (art. 2, lett. *a*), si differenzia a seconda che la società abbia adottato un modello di amministrazione tradizionale e monistico, ovvero dualistico.

Nelle prime due ipotesi il rappresentante dei lavoratori ha il diritto di partecipare, rispettivamente, al consiglio di amministrazione e, altresì, al comitato per il controllo sulla gestione; nel sistema dualistico il rappresentante ha il diritto di partecipare al consiglio di sorveglianza.

L'art. 4 prevede che gli amministratori che partecipano al c.d.a. e al comitato per il controllo sulla gestione del sistema monistico sono a tutti gli effetti amministratori della società, sebbene «rappresentanti gli interessi dei lavoratori dipendenti», formulazione che presumibilmente darà luogo a vari quesiti interpretativi dal punto di vista della configurazione dell'«interesse sociale». In quanto tali, i soggetti individuati dai lavoratori risultano assoggettati alla disciplina codicistica sulla nomina, revoca e responsabilità degli amministratori⁹, oltre a dover possedere (c. 3) i requisiti di indipendenza previsti all'art. 2409-*septiesdecies* c.c., e quindi i requisiti stabiliti a pena di ineleggibilità e decadenza per i sindaci, circostanza che esclude la partecipazione diretta all'organo amministrativo di un lavoratore dipendente (v. art. 2399, lett. *c*, c.c.); nonché devono possedere i requisiti di onorabilità e professionalità previsti dallo statuto (o dai codici di comportamento).

L'art. 3 prevede la partecipazione - sempre a condizione che vi sia una previsione statutaria, oltre al rispetto della disciplina dei contratti collettivi - di “uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti” al consiglio di sorveglianza, con la conseguenza che costui potrà poi concorrere alla nomina dei componenti del consiglio di gestione, cui spetta in concreto l'amministrazione della società, nonché alle altre funzioni previste per il consiglio di sorveglianza all'art. 2409-*terdecies* c.c. Anche i rappresentanti dei lavoratori all'interno del consiglio di sorveglianza devono avere requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza; ai sensi del rinvio previsto all'art. 2, c. 2, alle sole lettere *a* e *b* (e non alla lettera *c*) dell'art. 2409-*duodecies* c.c. (cause di ineleggibilità e decadenza), pare consentita la partecipazione diretta di un lavoratore dipendente al consiglio di sorveglianza.

⁹ Per la nomina è ipotizzabile la predisposizione di una lista di candidati predisposta dai lavoratori (secondo modalità stabilite a livello di contrattazione collettiva), che poi i soci della società dovrebbero confermare in assemblea. Del resto, appare difficile consentire la nomina dell'amministratore direttamente ai lavoratori, seppure la norma preveda che gli amministratori in esame siano “individuati” dai lavoratori dipendenti sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi (art. 4, c. 2); ciò a meno che si ritenga possibile un sistema di nomina quale quello previsto per l'art. 2449 c.c. (nomina da parte di enti pubblici) oppure per l'art. 2346, c. 6, c.c. (nomina da parte dei portatori di strumenti finanziari partecipativi): v. sul punto P.M. SANFILIPPO, *Gli amministratori*, in Cian (a cura di), *Diritto commerciale. III. Diritto delle società*, Torino, 2024, 479 ss.

La partecipazione *organizzativa*, prevista nel Capo IV, si concretizza *da un lato* nella costituzione di commissioni paritetiche formate da rappresentanti della società e da lavoratori, di carattere permanente o per specifici progetti, aventi la funzione di formulare proposte relative alle diverse fasi produttive ed organizzative dell'impresa, tra cui piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro (art. 7); nonché, *d'altro lato*, l'inserimento nell'organigramma di referenti per specifiche funzioni collegate ai lavoratori, denominati soggetti di riferimento della partecipazione organizzativa (art. 8).

Da ultimo, viene in rilievo la forma di partecipazione *consultiva*, prevista nel Capo IV, che garantisce, tramite le rappresentanze dei lavoratori e sempre mediante commissioni paritetiche, un diritto di *voce* ai lavoratori di carattere preventivo rispetto all'adozione di "scelte aziendali", sintagma piuttosto generico, da interpretarsi - probabilmente - con un'accezione ampia che ricomprenda scelte strategiche, in senso lato, inerenti all'attività d'impresa, non oggetto della sopra esaminata partecipazione organizzativa (es: chiusura di uno stabilimento e trasferimento all'estero). Un esempio, ricollegandosi a quanto previsto dalla Direttiva (UE) 2121/2019, è il rilascio del parere su un progetto di operazione straordinaria transfrontaliera¹⁰.

In conclusione, e in sede di primo commento, la l. n. 76/2025 rappresenta, dal punto di vista societario, un passo importante (seppure, come noto, attenuato rispetto al progetto di legge originario e richiedente un intervento dell'autonomia statutaria, oltre che della contrattazione collettiva) verso un maggior coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte di governo e organizzative.

¹⁰ La realizzazione di operazioni straordinarie transfrontaliere è spesso associata ad un "perceived higher risks for employees", motivo per cui la recente Direttiva 2121/2019 in tema di trasformazioni, fusioni e scissioni cross-border e la relativa disciplina di recepimento contenuta nel d.lgs. 2 marzo 2023, n. 19, hanno approntato una serie di tutele informative e partecipative per i lavoratori.

Sull'influenza della Direttiva 2121/2019 nel rilancio della disciplina sulla partecipazione dei dipendenti, sia consentito il rinvio a M. CORTI, M. SPERANZIN, Il recepimento in Italia della Direttiva sulle operazioni transfrontaliere (EU Mobility Directive). Suggestioni per un rilancio del dibattito sulla partecipazione?, in RGL, 2024, 475 ss.