

Collana diretta da Pasqualino Albi

# Partecipazione, conflitto ed eguaglianza nella trama del diritto del lavoro

a cura di  
Pasqualino Albi



Partecipazione, conflitto ed eguaglianza nella trama del diritto del lavoro

# **Diritto del lavoro in trasformazione**

## **DIRETTORE**

Pasqualino Albi

## **COMITATO SCIENTIFICO**

Mariapaola Aimò, Vincenzo Bavaro, Alessandro Bellavista, Madia D'Onghia, Paolo Ferragina, Tommaso Greco, Daniela Izzi, Piera Loi, Marco Marazza, Carla Ponterio, Michele Raitano, Emanuele Rossi, Angelo Salento, Antonio Viscomi

## **COMITATO DI REDAZIONE**

Francesco Di Noia, Caterina Pareo, Francesca Grasso, Bruno Maria Russo, Valerio Lorenzo Cancian, Giorgio De Girolamo, Stefano Vuoto, Monica Chilla

## **Volumi pubblicati:**

1. *Il diritto del lavoro nell'era delle transizioni*, a cura di Pasqualino Albi
2. *Partecipazione, conflitto ed eguaglianza nella trama del diritto del lavoro*, a cura di Pasqualino Albi

# Partecipazione, conflitto ed eguaglianza nella trama del diritto del lavoro

---

Atti del Convegno – Pisa,  
10 - 11 aprile 2025

---

A CURA DI  
**PASQUALINO ALBI**

  
**Pacini  
Giuridica**



Il presente volume si colloca nell'ambito del progetto PRIN 2020 INSPIRE - Inclusion Strategies through Participation In Workplace for Organizational Well-Being (2020CJL288).

Copyright 2025 by Pacini Editore Srl

ISBN 978-88-3379-990-2

*Realizzazione editoriale*



Via A. Gherardesca  
56121 Pisa

*Responsabile di redazione*

Valeria Savallo

*Fotolito e Stampa*

**IGP** Industrie Grafiche Pacini

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume /fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

# Ringraziamenti

L'uscita di questo volume è il frutto di un grande e complesso lavoro del gruppo di ricerca giuslavoristico dell'Università di Pisa che ho il piacere e l'onore di coordinare e di tutti i colleghi e gli amici che hanno preso parte al convegno svoltosi a Pisa il 10-11 aprile 2025.

Devo un ringraziamento particolare a Giorgio De Girolamo e Stefano Vuoto per il notevole impegno messo a disposizione per la pubblicazione di questo volume.



# Indice

---

Ringraziamenti .....	»	V
Abbreviazioni .....	»	XVII
Introduzione .....	»	XXI
<i>Pasqualino Albi</i>		
1. Premessa .....	»	XXI
2. Conflitto e autonomia collettiva .....	»	XXII
3. Conflitto e processo del lavoro .....	»	XXIII
4. L'eguaglianza come inclusione .....	»	XXIV
5. Gli snodi del progetto di ricerca .....	»	XXIV
6. Il dibattito .....	»	XXV
7. Conclusioni – Il progetto INSPIRE e la prospettiva della ricerca .....	»	XXV

## SEZIONE I CONFLITTO E AUTONOMIA COLLETTIVA

Riflessioni da un percorso di ricerca sulla partecipazione dei lavoratori .....	»	3
<i>Marina Brollo</i>		
1. Il PRIN "INSPIRE": un progetto di inclusione partecipata nei luoghi di lavoro .....	»	3
2. (Segue) L'interconnessione con la partecipazione dei lavoratori .....	»	7
3. Prime conclusioni scientifiche <i>post</i> -convegno pisano .....	»	13
4. (Segue) ... e criticità organizzativo-finanziarie della ricerca .....	»	17
Conflitto, partecipazione democratica ed emancipazione collettiva .....	»	23
<i>Pasqualino Albi</i>		
1. Conflitto sociale ed emancipazione collettiva .....	»	23
2. Gli ostacoli all'emancipazione collettiva ed il loro possibile superamento .....	»	25
3. Il conflitto come fondamento della partecipazione democratica .....	»	30
4. Alla ricerca degli emergenti interessi collettivi .....	»	33
5. Conclusioni .....	»	37

L'azione collettiva delle origini e la sua rappresentazione visiva: un approccio 'emozionale' alla lotta per il miglioramento delle condizioni di lavoro .....	39
<i>Edoardo Ales</i>	
1. Introduzione .....	39
2. Dolore e Disperazione.....	42
3. Rabbia e Ira .....	50
4. Forza e Speranza.....	63
5. Conclusione .....	64
Il conflitto collettivo nell'attuale stagione del Diritto del Lavoro .....	67
<i>Vincenzo Bavaro</i>	
1. Premessa .....	67
2. Lo sciopero: un fatto riflesso nella norma .....	68
3. Lo sciopero: un fatto costituente la norma .....	69
4. La resistenza a riconoscere le forme "anomalissime" di sciopero.....	72
5. La "politicità" del «pericolo grave e imminente» per i limiti allo sciopero.....	73
6. Il contenimento concettuale dello sciopero come lotta sindacale «lecitamente svolta».....	76
7. Conclusione .....	77
Gli interessi collettivi del lavoro tra vecchi e nuovi conflitti .....	79
<i>Giuseppe Antonio Recchia</i>	
1. Una premessa e una provocazione .....	79
2. La nozione di interesse collettivo nella lunga elaborazione dottrinale: qualche punto fermo .....	81
3. Dove si posiziona oggi il conflitto del lavoro? I nuovi scenari dell'interesse collettivo .....	86
4. Un fotogramma finale.....	90
Solidarietà ibride: trasformazioni e sfide della rappresentanza del lavoro.....	91
<i>Venera Protopapa</i>	
1. La letteratura sul rinnovamento dell'azione sindacale .....	91
2. Organizzazioni sindacali e nuovi attori sociali .....	94
3. Alcuni esempi di coalizione.....	99
3.1. <i>Clean Clothes Campaign</i> .....	99

3.2. <i>Make Amazon Pay</i> ..... »	101
3.3. <i>Schoon Genoeg</i> ..... »	103
3.4. <i>Rider X i Diritti</i> ..... »	104
4. Coalizioni e azione collettiva: questioni aperte per il diritto del lavoro..... »	106
Capitalismo neoliberale e crisi della vivibilità: lavoro, economia fondamentale e democrazia economica ..... »	111
<i>Angelo Salento</i>	
1. Introduzione ..... »	111
2. Oltre il reddito: economia fondamentale e condizioni del benessere ..... »	113
3. Il declino dell'economia fondamentale e le sue ripercussioni sul reddito ..... »	116
4. La transizione neoliberale e la finanziarizzazione della vita quotidiana: implicazioni per la democrazia economica e l'azione sindacale ..... »	119
5. Conclusioni: ricostruire vivibilità e democrazia economica ..... »	122

## SEZIONE II CONFLITTO E PROCESSO DEL LAVORO

La negoziazione assistita per le controversie di lavoro tra passato, presente e futuro..... »	127
<i>Tatiana Biagioni</i>	
1. L'introduzione della negoziazione assistita per le controversie di lavoro..... »	127
2. Gli aspetti critici della nuova disciplina..... »	129
L'onere della prova nelle dinamiche del processo del lavoro..... »	135
<i>Giampiero Proia</i>	
1. Delimitazione del tema ..... »	135
2. Ritorsioni e discriminazioni ..... »	135
3. Gli indici presuntivi della subordinazione ..... »	138
4. Lo stress lavoro-correlato ..... »	141
5. Il <i>repechage</i> ..... »	144
6. Il comporta dei lavoratori disabili ..... »	146
7. Legge e giurisprudenza ..... »	148
Partecipazione, conflitto ed eguaglianza: a proposito di processo e licenziamenti (ma anche di eguaglianza e licenziamenti) ..... »	153
<i>Oronzo Mazzotta</i>	
1. Licenziamento e processo: i riti e l'effettività ..... »	153

2. Licenziamento, eguaglianza e ragionevolezza .....	»	154
Fragilità e lavoro .....	»	159
<i>Ilaria Milianti</i>		
1. Breve premessa .....	»	159
2. Fragilità e diritto .....	»	159
3. Il lavoratore "fragile" .....	»	160
4. La normativa pubblicistico assistenziale.....	»	161
5. Le fragilità "silenziose".....	»	163
6. Il lavoro di cura.....	»	164
7. Le fragilità si intrecciano: il necessario cambio di passo.....	»	166
Le relazioni collettive del lavoro pubblico e la (prima) emersione di un sistema sindacale di fatto. Evoluzione o implosione del modello? ....	»	169
<i>Sandro Mainardi</i>		
1. Come in un <i>medical drama</i> . Le relazioni sindacali del pubblico impiego alla prova delle regole legali .....	»	169
2. L'anamnesi .....	»	170
3. Sintomi e diagnosi.....	»	172
4. Soluzioni terapeutiche e prognosi .....	»	176
5. Effetti collaterali: gli istituti della partecipazione .....	»	180
6. Dalla sala operatoria alla lunga degenza. È ancora attuale (e utile) la riconduzione del sistema sindacale pubblico a quello del settore privato? .....	»	183
La condotta antisindacale tra criticità e perdurante attualità .....	»	185
<i>Carlo Zoli</i>		
1. La centralità e la rilevanza dell'art. 28, l. n. 300/1970 .....	»	185
2. I beni protetti e le fattispecie sanzionate.....	»	186
3. Le criticità dell'art. 28, l. n. 300/1970 .....	»	189
4. Le funzioni ed il possibile attuale ruolo dell'art. 28, l. n. 300/1970 .....	»	193
5. La tutela degli interessi collettivi e le altre tecniche rimediali .....	»	195
Le rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro.....	»	199
<i>Carla Ponterio</i>		
1. Le forme della rappresentanza .....	»	199
2. Le vicende dell'art. 19 Statuto dei lavoratori .....	»	206

3. La sentenza della Corte costituzionale n. 231 del 2013 .....	»	213
4. La nuova questione di legittimità costituzionale dell'art. 19 St. lav. ....	»	220
5. La sentenza della Corte costituzionale n. 156 del 2025 .....	»	221
6. Le nuove frontiere della rappresentanza dei lavoratori .....	»	223

### SEZIONE III L'EGUAGLIANZA COME INCLUSIONE

Note introduttive ad un dialogo su eguaglianza come inclusione .....	»	227
<i>Antonio Viscomi</i>		
1. Ringraziamento .....	»	227
2. Eguaglianza .....	»	227
3. Potere .....	»	228
4. Convivialità .....	»	229
5. Identità .....	»	229
6. Coesione .....	»	230
7. Transizione .....	»	231
8. Ecosistema .....	»	232
9. Risonanze .....	»	233
Il salario minimo nelle sentenze della Sezione lavoro della Cassazione del 2023 .....	»	235
<i>Paolo Pascucci</i>		
1. La nuova legge delega e la giurisprudenza di legittimità del 2023 sul salario minimo .....	»	235
2. Il contratto collettivo parametro e l'art. 36 Cost. ....	»	237
3. L'uscita dal salario contrattuale e le due fasi della valutazione giudiziale di adeguatezza del salario .....	»	238
4. La prima fase e i parametri/indici esterni di inadeguatezza del salario .....	»	239
5. La seconda fase e la ricerca di parametri esterni di adeguatezza del salario »		241
6. L'inadeguatezza del salario previsto da un contratto collettivo evocato come parametro dalla legge .....	»	242
7. Il nuovo orientamento giurisprudenziale in materia retributiva e il lavoro povero .....	»	245

La questione del <i>gender pay gap</i> nel lavoro pubblico contrattualizzato: qual è il possibile ruolo delle parti sociali per il suo superamento? .....	»	249
<i>Alessandro Boscati</i>		
1. Premessa .....	»	249
2. Le specifiche disposizioni volte a garantire la parità di genere nell'ambito del lavoro pubblico contrattualizzato .....	»	250
3. La centralità della contrattazione collettiva nella determinazione del trattamento economico .....	»	255
4. Il ruolo della contrattazione collettiva nazionale nella definizione del trattamento economico fondamentale .....	»	256
5. ( <i>Segue</i> ): e nella definizione del sistema di classificazione del personale .....	»	257
6. Il ruolo del contratto integrativo e delle forme di partecipazione sindacale nella disciplina del trattamento economico accessorio e di istituti che impattano sul trattamento economico complessivo .....	»	260
6.1. La disciplina degli incarichi .....	»	261
6.2. ( <i>Segue</i> ): la disciplina dei differenziali stipendiali .....	»	262
6.3. ( <i>Segue</i> ): orario di lavoro e tipologie contrattuali flessibili .....	»	266
6.4. ( <i>Segue</i> ): le misure di welfare a sostegno della vita familiare .....	»	270
7. Riflessioni conclusive .....	»	272
Politiche di <i>welfare</i> , inclusione sociale ed eguaglianza .....	»	275
<i>Madia d'Onghia</i>		
1. Una premessa sulla cornice costituzionale del nostro sistema di sicurezza sociale .....	»	275
2. La crisi del <i>welfare state</i> "classico" .....	»	278
3. Il dilemma tra sostenibilità economica e sostenibilità sociale delle <i>policy</i> .....	»	280
4. La necessità di un nuovo modello di <i>welfare</i> .....	»	282
5. Una chiosa finale .....	»	284
L'accesso alla conoscenza nell'era dell'intelligenza artificiale: brevi note sulla formazione e sul <i>Duty of AI Literacy</i> ex art. 4 Reg. UE 2024/1689 .....	»	287
<i>Marco Biasi</i>		
1. Introduzione .....	»	287
2. La centralità della formazione al tempo dell'AI .....	»	290
3. La formazione e la causa del rapporto di lavoro .....	»	292

4. Il (decisivo) ruolo delle parti sociali .....	»	296
5. L'obbligo di alfabetizzazione in materia di intelligenza artificiale .....	»	298
6. Conclusioni .....	»	302
<i>Algorithmic Management</i> e discriminazione. La risposta del diritto dell'Unione Europea .....	»	305
<i>Emanuele Menegatti</i>		
1. Introduzione .....	»	305
2. Oltre il mito dell'imparzialità dell'algorithmo: Amazon e i <i>social networks</i> .....	»	308
3. Le discriminazioni algoritmiche nel diritto dell'Unione .....	»	311
3.1. Il Regolamento sull'Intelligenza Artificiale .....	»	311
3.2. Il GDPR e la direttiva sul lavoro tramite piattaforma .....	»	317
3.3. Il diritto antidiscriminatorio .....	»	321
4. Conclusioni .....	»	325
Lavoro e immigrazione .....	»	327
<i>Laura Calafà</i>		
1. Il trilemma delle migrazioni nella ricerca interdisciplinare .....	»	327
2. Declinare la questione migratoria a partire dalla questione della cittadinanza .....	»	329
3. Il diritto del lavoro di fronte alle migrazioni: tra pubblico e privato .....	»	331
4. Il lavoro senza cittadinanza nel diritto del lavoro contemporaneo .....	»	335

#### SEZIONE IV GLI SNODI DEL PROGETTO DI RICERCA

La partecipazione nel lavoro pubblico fra precarietà e inclusione. Riflessioni sulla stabilizzabilità dei lavoratori somministrati nel prisma del diritto euro-unitario .....	»	347
<i>Raffaele Galardi</i>		
1. Premessa .....	»	347
2. Le procedure di stabilizzazione, la cd. Riforma Madia e l'esclusione dei lavoratori somministrati .....	»	348
3. I vincoli europei in favore della stabilizzazione dei lavoratori somministrati ...	»	354
4. Stabilizzazione a regime, risarcimento dei danni alla luce del diritto euro-unitario .....	»	358

La partecipazione fra modello costituzionale e recente evoluzione del sistema normativo .....	»	361
<i>Simone D'Ascola</i>		
1. Introduzione .....	»	361
2. Premesse storico-giuridiche e contesto attuale .....	»	361
3. I modelli di partecipazione dei lavoratori .....	»	367
4. L'azione di legislatore e parti sociali sino a ... ieri .....	»	370
5. Le recenti proposte di legge .....	»	372
6. La legge del 2025: criticità e debolezze .....	»	374
La partecipazione dei lavoratori nelle sfide transizionali .....	»	381
<i>Caterina Pareo</i>		
1. Note introduttive attorno al concetto di partecipazione nel campo del diritto del lavoro .....	»	381
2. La <i>governance</i> partecipata dei rischi: una nuova frontiera per il diritto del lavoro? .....	»	385
3. La partecipazione nella transizione digitale .....	»	386
4. La partecipazione nella transizione ecologica: brevi osservazioni .....	»	393
5. Conclusioni .....	»	395

## SEZIONE V IL DIBATTITO

Interessi e conflitti collettivi nelle esternalizzazioni produttive .....	»	401
<i>Bruno Maria Russo</i>		
1. Perimetri delle organizzazioni produttive ed espressione degli interessi collettivi .....	»	401
2. Conflitto degli «insindacalizzabili» e costruzione di identità collettive .....	»	404
3. L'assenza di una trama regolativa di sostegno .....	»	407
4. Quale tutela giurisdizionale per gli interessi collettivi nei rapporti con i committenti? .....	»	411
La partecipazione nel pubblico impiego: quali prospettive? .....	»	415
<i>Valerio Lorenzo Cancian</i>		
1. Premessa .....	»	415
2. L'evoluzione della partecipazione sindacale nel pubblico impiego .....	»	416
3. Tra partecipazione e contrattazione collettiva .....	»	418
4. Tra pubblico e privato: modelli partecipativi a confronto .....	»	420

Partecipazione e conflitto: qualche riflessione alla luce di un recente intervento normativo.....»	423
<i>Giorgio De Girolamo</i>	
1. Premessa .....	423
2. La partecipazione dei lavoratori nell'ordinamento costituzionale italiano: l'inattuazione di un paradigma .....	424
3. Una pace senza deserto: le ragioni del conflitto nelle dinamiche partecipative .....	429
4. Una legge sulla partecipazione: qualche considerazione sulla l. n. 76 del 2025 .....	433
La rappresentatività degli attori negoziali .....	439
<i>Stefano Vuoto</i>	
1. Introduzione .....	439
2. La tecnica del rinvio normativo e il nodo della rappresentatività.....»	443
3. Gli Accordi Interconfederali e la rappresentatività "misurata": potenzialità e limiti.....»	446
4. Sono maturi i tempi per una legge di governo del pluralismo sindacale?.....»	449
5. Conclusioni .....	455
Partecipazione dei lavoratori nell'impresa digitalizzata Spunti per una strategia unitaria a partire dall'art. 4 St. lav., AI Act e Direttiva Piattaforme.....»	457
<i>Monica Chilla</i>	
1. La metamorfosi dei poteri datoriali nell'impresa digitalizzata.....»	457
2. Approccio <i>risk-based</i> e partecipazione organizzativa nell'impresa digitalizzata .....	461
3. Spunti per una partecipazione organizzativa nell'impresa digitalizzata.....»	464
3.1. Informazione .....	464
3.2. Contrattazione .....	470
3.3. Valutazione .....	475
4. Conclusioni. Verso una strategia partecipativa unitaria? .....	482
Notizie sugli autori .....	485



# Abbreviazioni

## **Riferimenti normativi e termini di uso comune**

AI = accordo interconfederale  
avv. = avvocato / avvocati (indifferentemente nelle epigrafi delle sentenze) avv. St. = avvocato dello Stato / avvocati dello Stato  
BCE = Banca Centrale Europea  
c.c. = codice civile  
c.f.l. = contratto formazione lavoro  
c.nav. = codice di navigazione  
c.p. = codice penale  
c.p.c. = codice di procedura civile  
c.p.p. = codice di procedura penale  
ccnl = contratto collettivo nazionale di lavoro  
CEDU = convenzione europea diritti dell'uomo  
cig = cassa integrazione guadagni  
cigs = cassa integrazione guadagni straordinaria  
circ. = circolare  
circ. min. = circolare ministeriale  
Cnel = Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro  
Cobas = Confederazione dei Comitati di Base Cost. = Costituzione  
cpv. = capoverso  
d.d.l. = disegno di legge  
d.i. = decreto interministeriale  
d.l. = decreto legge  
d.lg.c.p.s. = decreto luogotenenziale del Capo provvisorio dello Stato  
d.lgs. = decreto legislativo  
d.lgt. = decreto luogotenenziale  
d.m. = decreto ministeriale  
d.p.c.m. = decreto Presidente Consiglio dei Ministri  
d.p.r. = decreto Presidente della Repubblica  
decr. = decreto (di Tribunale)  
dir. = direttiva  
disp.att. = disposizioni di attuazione

disp.prel. = disposizioni preliminari  
disp.trans. = disposizioni transitorie  
Dpl = direzione provinciale del lavoro  
Drl = direzione regionale del lavoro  
GU = Gazzetta Ufficiale  
Inail = Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro  
Inps = Istituto nazionale della previdenza sociale  
Inl = Ispettorato nazionale del lavoro  
l. = legge  
l.d. = legge delega  
l.fall. = legge fallimentare  
l.r. = legge regionale  
n. min. = nota ministeriale  
oo. ss. = organizzazioni sindacali  
ord. = ordinanza  
PA = Pubblica Amministrazione  
r.d. = regio decreto  
r.d.l. = regio decreto legislativo  
reg. = regolamento  
rls = rappresentante/i dei lavoratori per la sicurezza  
rsa = rappresentanza/e sindacale/i aziendale/i  
rsu = rappresentanza/e sindacale/i unitaria/e  
SO = supplemento ordinario  
St. lav. = Statuto dei lavoratori  
t.u. = testo unico  
TCE = Trattato che istituisce la Comunità europea  
tfr = trattamento fine rapporto  
TFUE = Trattato sul funzionamento dell'Unione europea  
Tratt. = Trattato  
TUE = Trattato dell'Unione europea  
Ue = Unione europea

## **Citazioni giurisprudenziali**

App. = Corte di Appello  
Cass. = Cassazione

- Cedu = Corte europea dei diritti dell'uomo  
 Cons. Stato = Consiglio di Stato  
 Cass. pen. = Cassazione penale  
 Corte conti = Corte dei conti  
 Corte cost. = Corte costituzionale  
 Corte giust. = Corte di giustizia dell'Unione europea  
 Pret. = Pretura  
 TAR = Tribunale amministrativo regionale  
 Trib. = Tribunale  
 Trib. funz. pub. = Tribunale della funzione pubblica dell'Unione europea  
 Trib. giust. = Tribunale di primo grado dell'Unione europea
- Abbreviazioni delle principali riviste giuridiche e opere collettanee**
- ASC = Ambiente & sicurezza sul lavoro  
 ADL = Argomenti di diritto del lavoro  
 CP = Cassazione penale  
 Comm. Carinci = Commentario di diritto del lavoro diretto da F. Carinci  
 Comm. Scialoja-Branca = Commentario del Codice civile Scialoja-Branca  
 Comm. Schlesinger = Commentario del Codice civile diretto da P. Schlesinger  
 CS = Il Consiglio di Stato  
 Contr. = Contrattazione  
 CI = Contratto e Impresa  
 CA = Corriere amministrativo  
 CLLPJ = Comparative Labour Law & Policy Journal  
 CG = Corriere giuridico  
 D&L = D&L Rivista Critica di Diritto del Lavoro  
 DD = Democrazia e diritto  
 DDPciv = Digesto – discipline privatistiche – sezione civile  
 DDPcom = Digesto – discipline privatistiche – sezione commerciale  
 DDPpub = Digesto – discipline pubblicistiche  
 DA = Diritto amministrativo
- DG = Diritto e giustizia  
 DIC = Diritto, immigrazione e cittadinanza  
 DL = Il diritto del lavoro  
 DL Marche = Diritto e lavoro delle Marche  
 DLM = Diritti lavori mercati  
 DLRI = Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali  
 DML = Il Diritto del Mercato del Lavoro  
 DPL = Diritto e pratica del lavoro  
 DP = Diritto pubblico  
 DPCE = Diritto pubblico comparato europeo  
 DRI = Diritto delle relazioni industriali  
 DSL = Diritto della sicurezza sul lavoro  
 DS = Diritto e società  
 ED = Enciclopedia del diritto  
 ELLJ = European Labour Law Journal  
 EJIR = European Journal of Industrial Relations  
 EGT = Enciclopedia giuridica Treccani  
 EQ = Equal - Rivista di Diritto Antidiscriminatorio  
 FA = Foro amministrativo  
 FA CdS = Foro amministrativo – C.d.S.  
 FA Tar = Foro amministrativo – T.a.r.  
 FI = Il Foro italiano  
 GDA = Giornale di diritto amministrativo  
 GCost. = Giurisprudenza costituzionale  
 GCiv. = Giustizia civile  
 GI = Giurisprudenza italiana  
 GCM = Giustizia civile Massimario  
 GP = Giustizia penale  
 GD = Guida al diritto  
 GL = Guida al lavoro  
 JIR = Journal of Industrial Relations  
 ILLeJ = Italian Labour Law e-Journal  
 IJCLLIR = International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations  
 ISL = Igiene & sicurezza sul lavoro  
 IP = Informazione previdenziale  
 Labor = Labor – Il lavoro nel diritto  
 LD = Lavoro e diritto  
 LDE = Lavoro Diritti Europa

- LG = Il lavoro nella giurisprudenza  
LLI = Labour&Law Issues  
LPO = Lavoro e previdenza oggi  
LPA = Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni  
MGL = Massimario di Giurisprudenza del lavoro  
MGC = Massimario di Giustizia civile  
NDI = Novissimo Digesto italiano  
NDI App = Appendice al Novissimo Digesto italiano  
NGCC = Nuova giurisprudenza civile commentata  
NGL = Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro  
NLCC = Nuove leggi civili commentate  
OGL = Orientamenti giurisprudenza del lavoro  
PD = Politica del diritto  
PS = Politiche sociali  
PSA = La previdenza sociale nell'agricoltura  
PS = Previdenza sociale  
QC = Quaderni costituzionali  
QRS = Quaderni di Rassegna Sindacale  
QDLM = Quaderni di Diritti Lavori Mercati  
QDLRI = Quaderni di diritto del lavoro e delle relazioni industriali  
QG = Questione giustizia  
RI = Relazioni industriali  
RFI = Repertorio del Foro italiano  
RCP = Responsabilità civile e previdenza  
D&L = Rivista critica di diritto del lavoro  
RDSS = Rivista del diritto della sicurezza sociale  
RGL = Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale  
RIMP = Rivista degli infortuni e delle malattie professionali  
RI = Rivista degli infortuni  
RIDL = Rivista italiana di diritto del lavoro  
RTDPC = Rivista trimestrale di diritto e procedura civile  
Transfer = Transfer: European Review of Labour and Research  
Tratt. Bussi-Persiani = Trattato di previdenza sociale, diretto da B. Bussi e M. Persiani  
Tratt. Rescigno = Trattato di diritto privato, diretto da P. Rescigno  
VTDL = Variazioni su temi di diritto del lavoro  
WP CSDLE "Massimo D'Antona".It Working papers del Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo "Massimo D'Antona" dell'Università di Catania - sezione nazionale  
WP CSDLE "Massimo D'Antona".Int Working papers del Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo "Massimo D'Antona" dell'Università di Catania - sezione internazionale  
WP Adapt = Working papers dell'Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali - Adapt  
WP FARI = Working papers "Facciamo Ricerca sul Lavoro"  
WP Olympus = Working papers dell'Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza sul lavoro - Olympus

# Partecipazione e conflitto: qualche riflessione alla luce di un recente intervento normativo

**GIORGIO DE GIROLAMO**

---

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. La partecipazione dei lavoratori nell'ordinamento costituzionale italiano: l'inattuazione di un paradigma. – 3. Una pace senza deserto: le ragioni del conflitto nelle dinamiche partecipative – 4. Una legge sulla partecipazione: qualche considerazione sulla l. n. 76 del 2025.

## **1. PREMESSA**

A poca distanza dall'approvazione della legge 15 maggio 2025, n. 76 recante *Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese* giova ritornare sul problematico rapporto tra partecipazione e conflitto sindacale. Si ritiene infatti che per commentare e analizzare correttamente tale recente novità normativa – che non è il compito precipuo che ci si pone in questa sede – sia necessario definire più precisamente le funzioni dei due strumenti. Muovere dal presupposto di un rapporto antitetico e inconciliabile tra metodi partecipativi e conflittuali pone infatti il rischio, specialmente di fronte a una legge che si propone come attuazione<sup>1</sup> del disposto dell'art. 46 Cost., di interpretare tale intervento normativo, a prescindere dai suoi discutibili margini di effettività, come opportunamente volto a ridurre il conflitto per sostituirvi relazioni più collaborative.

Per meglio comprenderne le funzioni, è preliminarmente necessario definire i confini della partecipazione e del conflitto collettivo nel nostro ordinamento, anche alla luce dei principi costituzionali. Sulla scorta di tali riflessioni, si procederà quindi a valutare l'effettiva portata del recente intervento normativo nel promuovere effetti-

---

<sup>1</sup> Sulla possibilità di attribuire a tale intervento il merito di aver attuato l'art. 46 Cost. v. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, in *ADL*, 2025, 3, 575 ss. che propende in senso affermativo.

vamente gli interessi dei lavoratori, valutando quindi il suo posizionamento nel dialettico rapporto tra partecipazione e conflitto.

## 2. LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI NELL'ORDINAMENTO COSTITUZIONALE ITALIANO: L'INATTUAZIONE DI UN PARADIGMA

La Costituzione italiana, com'è noto, "riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende" (art.46). I motivi dell'introduzione di quella che è stata definita una "norma incompiuta"<sup>2</sup> vanno ricercati nell'esperienza dei consigli di gestione<sup>3</sup>, diffusisi nel Nord del paese a cavallo del secondo Dopoguerra per la scelta del C.L.N.A.I. di ridare vita con nuove elezioni di rappresentanti alla fallimentare<sup>4</sup> esperienza dei consigli di gestione istituiti nel 1944 dalla Repubblica di Salò. Fioriti in gran numero dopo la Liberazione – già circa 500 nell'estate del 1946<sup>5</sup> – dotati di strutture e prerogative diverse ma in gran parte legate alla produttività e all'organizzazione aziendale, si estinsero, tranne qualche isolata eccezione<sup>6</sup>, già nei primi anni '50. Ancor più distanti dal poter attuare forme di partecipazione furono le deboli commissioni interne ricostituite con l'accordo interconfederale del 2 settembre 1943 (c.d. Buozzi-Mazzini)<sup>7</sup>. Anche la spinta

<sup>2</sup> Così TREU, *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, in *DRI*, 2010, 1, 94.

<sup>3</sup> Su di essa si rinvia ampiamente a LANZARDO, *I consigli di gestione nella strategia della collaborazione*, in *AA.VV., Problemi del movimento sindacale*, Milano, 1976; v. anche l'ampia trattazione storica di MORELLI, *I Consigli di gestione dalla Liberazione ai primi anni cinquanta*, Torino, 1977; ma v. anche S. LEONARDI, *La partecipazione dei lavoratori in una prospettiva storica: i Consigli di gestione*, in *LD*, 1997, 3, 469 ss.

<sup>4</sup> Sul punto valga per tutti il giudizio di GHEZZI, *L'art. 46 della Costituzione*, in BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna, 1980, 79-80: "Il progetto – che da un lato funzionalizza il Führerprinzip alle esigenze più propriamente politiche della sedicente repubblica e d'altro lato si preoccupa di "far partecipare" i lavoratori (ma, essenzialmente, di farli compartecipare agli utili) riguardo ad una struttura ribadita come intrinsecamente autoritaria – fa pressoché completamente naufragio, da un lato, tra la fredda diffidenza e, progressivamente, l'intransigente ostilità operaia [...] e, d'altro lato, l'ostruzionismo degli imprenditori"; ma si veda anche per un'ampia ricostruzione storica CRAVERI, *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra*, Bologna, 1976, 150 ss.

<sup>5</sup> GHEZZI, *L'art. 46 della Costituzione*, cit., 83.

<sup>6</sup> Il riferimento è in particolare all'esperienza del consiglio di gestione dell'Olivetti di Ivrea, rimasto in funzione fino al 1971 su cui cfr. MUSSO, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, 2009.

<sup>7</sup> Poi regolate da altri accordi interconfederali nel 1947, 1953 e 1966, sempre escludendo dalle loro competenze, a differenza dell'accordo del 1943, la contrattazione collettiva.

politica del movimento dei consigli di gestione – seppur privi essi del tutto della forza rivoluzionaria dei consigli del 1920 nella loro teorizzazione gramsciana<sup>8</sup> – si esaurisce nell’arco di pochi anni<sup>9</sup>, cadendo nel vuoto anche la proposta del 1946 dell’allora Ministro dell’Industria socialista Rodolfo Morandi, ispirata tra l’altro anche a un inserimento degli stessi consigli in un quadro più ampio, come nel progetto largamente inattuato della Costituzione di Weimar<sup>10</sup>, di governo dell’economia<sup>11</sup>. Su queste basi si è svolto il dibattito in Assemblea costituente che ha portato all’elaborazione dell’art. 46. Merita notare soltanto, senza ripercorrere qui i lavori<sup>12</sup>, che fu un emendamento del gruppo democristiano<sup>13</sup> a stemperare la forza della disposizione passando dal diritto di *partecipare* previsto nel testo approvato dalla III Sottocommissione, al diritto di *collaborare* definitivamente approvato dall’Assemblea: un intervento volto a ricondurre nell’alveo solidaristico<sup>14</sup> la norma eliminando i rischi allora percepiti, peraltro già ridotti dalla previsione di una riserva di legge in materia e quindi dalla scelta di non riconoscere né regolare in Costituzione le forme partecipative, di scardinamento del principio dell’unità di comando dell’imprenditore nella gestione delle imprese. Una volta entrata in vigore la Costituzione, l’attuazione dell’art. 46 Cost. si avviò verso una sostanziale inattuazione, arrivata fino ad

<sup>8</sup> Su cui vedi alcune delle note pagine scritte dallo stesso GRAMSCI tra il 1919 e il 1920, tra cui GRAMSCI, *Sindacati e consigli (II)*, in *L’ordine nuovo*, 12 giugno 1920. Ma sull’esperienza dei consigli di fabbrica cfr. anche GOBETTI, *La rivoluzione liberale. Saggio sulla lotta politica in Italia*, Torino, 1964, 110-115.

<sup>9</sup> GHEZZI, *L’art. 46 della Costituzione*, cit., 81 ss.

<sup>10</sup> Su cui cfr. almeno VARDARO (a cura di), *Laboratorio Weimar. Conflitti e diritto del lavoro nella Germania nazista*, Roma, 1982.

<sup>11</sup> Ma non priva di difetti attuativi, muovendo dalla costruzione del sistema dei consigli in assenza di un sistema di economia pianificata in cui questi avrebbero dovuto inserirsi: sul punto v. LEOTTA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *DDPcom*, Aggiornamento, Torino, 2007, 572 ss. (7 dell’estratto).

<sup>12</sup> Su cui v. ampiamente GHEZZI, *L’art. 46 della Costituzione*, cit., 96 ss.; LEOTTA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, cit., 8 dell’estratto; ma da ultimo v. TUFO, *La “partecipazione” dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in GAETA (a cura di), *Prima di tutto il lavoro. La costruzione di un diritto all’Assemblea Costituente*, Roma, 2014, 314 ss.

<sup>13</sup> Proposto congiuntamente nel maggio del 1947 dagli on. GRONCHI, PASTORE, STORCHI e FANFANI che divenne l’attuale e che incontrò anche l’adesione del gruppo comunista, che dette del nuovo lemma una sua lettura secondo cui esso avrebbe implicato comunque la partecipazione dei lavoratori alla gestione.

<sup>14</sup> Anche grazie all’inserimento di un elemento finalistico dei diritti di collaborazione, riconosciuti “ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione”.

oggi, riconducibile a varie ragioni. Da un lato giocò certamente un ruolo la mancata definizione di uno specifico modello partecipativo nella Costituzione, che però anche nel quadro comparato non è elemento dirimente per l'introduzione degli strumenti partecipativi: basti pensare al caso tedesco, in cui la Legge fondamentale, a differenza della Costituzione di Weimar, non prevede neppure un diritto espresso alla partecipazione dei lavoratori, nonostante gli altamente istituzionalizzati pilastri della *Mitbestimmung*<sup>15</sup>. I passaggi su citati dell'accantonamento dell'esperienza dei Consigli di gestione e della mancata approvazione della proposta di legge di Rodolfo Morandi si unirono a una forte ostilità datoriale ai modelli partecipativi e allo scetticismo sia sindacale, in particolare della Cgil, che comunista, a sua volta ostile alle prospettive di pacificazione che, anche erroneamente, l'idea della partecipazione portava con sé. Sul primo versante pesò anche il venir meno dell'unità sindacale e il radicarsi quindi di una maggiore conflittualità tra le parti sociali e all'interno delle diverse anime del sindacalismo italiano che fecero da ostacolo a un'attuazione legislativa o rigida di meccanismi partecipativi<sup>16</sup>. Nel modello di relazioni industriali che si andò formando prevalse, sia per scelta sindacale che per ostilità datoriale ai modelli partecipativi, il binomio conflitto collettivo-contrattazione collettiva, consacrato dallo Statuto dei lavoratori nel 1970: "la via italiana" alla democrazia industriale quindi non aveva bisogno del sostegno legislativo ma si affermava attraverso il piano conflittuale e rivendicativo, attuato ricorrendo al diritto di sciopero, e il successivo momento negoziale, in grado di far esercitare ai sindacati un controllo e anche diritti che, attecnicamente e impropriamente, potrebbero definirsi di "codeterminazione", all'interno dello stesso ordinamento intersindacale.

Negli anni '70 quindi la partecipazione "in senso debole" si realizza attraverso la previsione di diritti di informazione e consultazione attraverso la contrattazione collettiva. Un passaggio anticipato dalla stipula tra il 1974 e il 1975 in alcune grandi imprese italia-

<sup>15</sup> La dottrina però è concorde nel rinvenire il fondamento costituzionale della *Mitbestimmung* nel combinato disposto di alcune disposizioni, come il principio dello Stato sociale di cui all'art. 20, co. 1, GG, l'art. 12, 1, GG che, come si è già osservato, tutela la libertà professionale dei lavoratori e il principio di tutela della dignità umana di cui all'art. 1 GG: v. per tutti PREIS, GREINER, *Arbeitsrecht. Kollektivarbeitsrecht. Lehrbuch für Studium und Praxis*, Köln, 6. Auflage, 2024, 407.

<sup>16</sup> MICHIELI, *La partecipazione nei rapporti economici. Il compito disatteso della Repubblica*, Torino, 2024, 150-153.

ne di “contratti di sviluppo”, che introducevano forme di controllo sindacale e di gestione concordata di alcune rilevanti questioni sia intra- che extra-aziendali, dagli investimenti alla diversificazione della produzione fino alla garanzia occupazionale<sup>17</sup>. A questa fase segue la previsione nella parte obbligatoria di vari contratti collettivi dell’industria rinnovati nel 1976 di un sistema generale di informazione e consultazione articolato su più livelli, da quelli nazionali interconfederali e di categoria, a quelli territoriali di varia estensione fino al livello aziendale, che dagli anni ’60, con lo sviluppo della contrattazione decentrata, aveva assunto un peso sempre maggiore, poi istituzionalizzato dallo stesso Statuto dei lavoratori. Queste forme di controllo esterno e di procedimentalizzazione dei poteri datoriali, mai idonee a mettere in discussione l’autonomia decisionale di ciascuna delle parti, restavano sempre al livello della partecipazione “in senso debole”, e soffrivano della dipendenza dalla forza contrattuale delle organizzazioni sindacali<sup>18</sup>, essendo prive di qualunque tipo di sostegno legislativo. Negli anni ’80 si sviluppano alcune forme di partecipazione anche molto intensa, ma sempre al livello della partecipazione “in senso debole” e mai idonea a riprodurre la codeterminazione di tipo tedesco, su iniziativa in particolare di alcune grandi realtà industriali controllate dallo Stato (IRI, Efim, Eni, Cispel, Italtel)<sup>19</sup>, a cui seguirono negli anni ’90 anche esperienze si-

<sup>17</sup> BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2013, 23-24.

<sup>18</sup> Sul punto v. D’ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (voce)*, in *Enciclopedia giuridica Treccani*, vol. XXII, [1990], ora in B. CARUSO e SCIARRA (a cura di), *Opere, vol. II, Scritti sul diritto sindacale*, Milano, 2000, che rispetto alla congiuntura economica sfavorevole dei primi anni ’80 sottolinea come essa abbia “messo in mostra i limiti strutturali di un modello di partecipazione che, in quanto fondato soltanto sulla contrattazione collettiva, non concede ai lavoratori più potere di influenza di quello che assegna loro il gioco dei rapporti di forza nel mercato del lavoro” (252).

<sup>19</sup> Su questa che viene definita la c.d. stagione dei protocolli non ci si soffermerà, ma cfr. ROCCELLA, *Una nuova fase delle relazioni industriali in Italia: la stagione dei protocolli*, in *LD*, 1990, 3, 485 ss.; v. anche BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, cit., 30 ss. Tra questi va senz’altro messo in rilievo come modello più avanzato quello del c.d. protocollo IRI, sul quale, tra l’ampia produzione, oltre al già citato lavoro di Roccella v. TREU, *Le relazioni industriali nell’impresa: il protocollo IRI*, in *RIDL*, 1986, 3, 395 ss. Tale processo subisce nei primi anni ’90 una battuta d’arresto le cui ragioni vanno sicuramente ricercate anche nella fase d’intensa privatizzazione che caratterizza quel decennio, in questo senso anche SANTAGATA, *Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell’impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini*, in *DRI*, 2, 2020, 422.

gnificative nel settore privato, come quella capofila della Electrolux-Zanussi<sup>20</sup>. A questo sviluppo interno dell'ordinamento italiano, si affianca l'attivazione del legislatore europeo, che fin dagli anni '70 si è dimostrato determinato nello sviluppo di forme partecipative negli stati membri. Potendo qui solo menzionare questa complessa stagione, è sicuramente efficace la scansione in tre fasi fondamentali che è stata data in dottrina di questo "interventismo"<sup>21</sup>. Di queste, l'ultima in ordine di tempo è quella che ha mirato a garantire un livello minimo di informazione e consultazione – ma non, a differenza, dei primi due decenni di proposte ('70 - '80), di partecipazione in senso forte – a tutti i lavoratori. Essa si è risolta nell'approvazione della direttiva 2002/14/CE, alla quale, mentre alla Germania è bastato dare atto della conformità del proprio ordinamento alle prescrizioni di armonizzazione minima ivi contenute, l'Italia ha invece dovuto dare attuazione, e lo ha fatto con ritardo, peraltro condannato dalla stessa Corte di Giustizia<sup>22</sup>. Tale recepimento della direttiva, avvenuto con l'approvazione del d.lgs. n. 25/2007, si contraddistingue in estrema sintesi per la scelta di affidare alla contrattazione collettiva, in continuità con la "via italiana" alla democrazia industriale e con il suo *single channel*, la definizione degli istituti partecipativi e della loro attuazione in concreto<sup>23</sup>. Su questa assai debole base è proseguito, limitatamente ai diritti di informazione e consultazione, lo sviluppo per via contrattuale, sia nazionale che aziendale<sup>24</sup>, delle forme partecipative.

<sup>20</sup> Un sistema caratterizzato da una completezza tecnico-procedurale tale da renderlo riproducibile nell'ambito di gruppi di medie e grandi dimensioni ma certo non appetibile per realtà produttive medio-piccole, in questo senso LEOTTA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, cit., 15 dell'estratto; più in generale su questa esperienza cfr. PERULLI, *Il Testo Unico di partecipazione di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, in *LD*, 1999, 1, 41 ss.; ma si veda anche il coevo Protocollo Tim, seppur meno avanzato e complesso nonché meno fortunato e di assai più breve durata su cui cfr. RICCIARDI, *Il protocollo di partecipazione in Telecom Italia Mobile*, in *LD*, 1999, 1, 17 ss.

<sup>21</sup> Sul punto v. BIASI, *Il nodo della partecipazione in Italia...*, cit., 132 ss. al quale si rinvia per un'ampia trattazione di questi sviluppi.

<sup>22</sup> Corte giust., 1° marzo 2007, C-327/2006.

<sup>23</sup> *Amplius* sul d.lgs. 25/2007 v. NAPOLI (a cura di), *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori*, in *NLCC*, 2008, 2, 843 ss.; ZOLI, *I diritti di informazione e di c.d. consultazione*, in *RIDL*, 2008, 2, 161 ss.

<sup>24</sup> Su cui v. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva: a che punto siamo?*, in *Bollettino ADAPT*, 3 marzo 2025, 9.

### 3. UNA PACE SENZA DESERTO: LE RAGIONI DEL CONFLITTO NELLE DINAMICHE PARTECIPATIVE

I diritti di “collaborare alla gestione delle imprese” di cui all’art. 46 Cost. sono stati ricondotti da parte della dottrina alla direttrice dell’eguaglianza sostanziale di cui all’art. 3, c. 2, Cost. Nell’alveo delle forme di concretizzazione di tale garanzia di emancipazione del cittadino-lavoratore rientrano anche la libertà sindacale di cui all’art. 39 Cost.<sup>25</sup> e il diritto di sciopero riconosciuto dall’art. 40<sup>26</sup>. È quindi con i diritti sindacali di organizzazione nell’impresa, e con il conflitto collettivo che è garanzia della loro effettività, che l’introduzione di strumenti di partecipazione – sia interna che esterna, sia in senso forte che debole – deve trovare un coordinamento. Da qui anche l’esigenza che una legislazione di attuazione dell’art. 46 Cost. tenga conto del modello di rappresentanza sindacale a livello di impresa accolto dallo Statuto dei lavoratori<sup>27</sup>. La scelta del Costituente è stata quella di costruire binari emancipatori paralleli, tutti diretti alla rimozione degli ostacoli che impediscono “l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica, sociale del Paese”.

Si sono quindi soltanto menzionate quelle che possono essere riconosciute come le cause dello sviluppo di una via italiana alla democrazia industriale fondata esclusivamente sul binomio conflitto-contrattazione collettiva. Ciò che merita rimarcare in questa sede è che, se da un lato deve propendersi per l’opportunità, di cui a certe condizioni potrebbe giovare l’intero sistema di relazioni industriali, di attuare l’art. 46 Cost. e di sviluppare ulteriori strumenti di partecipazione rispetto a quelli già creati dalla contrattazione collettiva, dall’altro tale partecipazione – intesa dalla dottrina prevalente in senso debole – non deve essere orientata alla rimozione del conflitto. In questo senso si sono collocate alcune letture che vedono

<sup>25</sup> OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in AA.Nv., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Lecce, 27-28 maggio 2005*, Milano, 2006, 58-59.

<sup>26</sup> BIASI, FALSONE, *Partecipazione e conflitto come tecniche di regolazione delle relazioni industriali: precetti costituzionali, nessi reciproci e finalità*, paper, 11 dell’estratto; v. già GHEZZI, *La responsabilità contrattuale delle associazioni sindacali*, Milano, 1963, 115.

<sup>27</sup> D’ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (voce)*, cit., 248.

di fatto nel conflitto collettivo non uno strumento di emancipazione del lavoratore, come emerge non solo dal dato storico ma anche dalla trama costituzionale, quanto piuttosto un “male necessario” del diritto del lavoro novecentesco, e riconoscono la necessità di una “riduzione del conflitto” anche “mediante istituti partecipativi”<sup>28</sup>.

Ci sembra di dover rigettare tali conclusioni. In primo luogo si ritiene difficile sostenere, sia per l'Italia che per la maggior parte dei paesi europei, che quella attualmente attraversata sia una fase ad alto tasso di conflitto collettivo, tendente finanche a una – certamente rivoluzionaria – prospettiva di *conflittualità permanente*<sup>29</sup>. Piuttosto è possibile osservare una costante tendenza alla riduzione delle ore perse a causa di sciopero, particolarmente accentuata in Italia<sup>30</sup>. Questo è a maggior ragione preoccupante per un sistema di relazioni industriali come quello italiano, caratterizzato, come si è già sottolineato, dalla presenza dell'unico canale fondato sul binomio conflitto collettivo-contrattazione collettiva. Infatti, come è stato osservato, “i sistemi più conflittuali [...] sono anche quelli in cui sono assenti meccanismi partecipativi [...]”. Sono evidentemente

<sup>28</sup> VALLEBONA, *Conflitto e partecipazione*, in *RIDL*, 2005, 3, 307 ss., 315. In un senso sicuramente diverso, e non svalutativo del conflitto ma che lo considera comunque uno strumento attualmente inadeguato per consentire al sindacato di influire sulle decisioni aziendali v. CORTI, *Partecipazione dei lavoratori e licenziamenti collettivi*, in *Jus-online*, 2019, 1, 18 dell'estratto.

<sup>29</sup> Si tratta dell'unico livello di conflitto collettivo che lo stesso MENGONI ritiene incompatibile con il paradigma partecipativo di cui all'art. 46 Cost: v. sul punto MENGONI, *I limiti ai poteri dell'imprenditore: confronto tra il modello dello Statuto dei lavoratori e il modello dell'art. 46 Costituzione*, in MAZZONI et. al. (a cura di), *La posizione dei lavoratori nell'impresa. Conflittualità o partecipazione responsabile?*, Milano, 1977, 154 che rinvia nello Statuto dei lavoratori un accantonamento del modello di partecipazione di cui all'art. 46 Cost. e l'affidamento dello sviluppo delle relazioni industriali a un altro modello che definisce di “partecipazione conflittuale”, il quale “non istituzionalizza la partecipazione mediante la costituzione di forme organiche di collaborazione, bensì istituzionalizza il conflitto come mediatore di partecipazione attraverso il metodo sindacale e secondo regole di gioco non formalizzate” (152-153).

<sup>30</sup> VANDAELE, *Gli scioperi in Europa oggi: un trend al ribasso interrotto da sporadiche impennate*, in *QRS*, 2024, 1, Roma, 15-16, in cui l'A. osserva come “contrariamente a quanto riportato dalla stampa e dai media *main stream*, ancor più che in passato, oggi gli scioperi sono più che mai eccezionali. In altre parole, la media europea dei conflitti sindacali si presenta tutto sommato modesta, se letta in una prospettiva storica”. Per quanto riguarda l'Italia, in cui dal 2009 sono assenti rilevazioni ufficiali degli scioperi da parte dell'Istat, si rinvia al lavoro di raccolta e analisi di dati operato con altre metodologie a cura di PILATI, MACCARONE, PERRA, CETRULO, *Italy*, in *International Strike Report*, 2023, 73 ss., in <https://emekcalisma.org/>.

sistemi in cui il lavoratore recupera, attraverso lo sciopero, margini di partecipazione che sarebbero altrimenti inesistenti perché non sono sostenuti dal legislatore o dalle parti sociali”<sup>31</sup>.

Di fronte a un tale scenario, gli sforzi non dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo di strumenti volti alla riduzione del conflitto – che siano i metodi partecipativi per come sopra intesi, almeno a livello funzionale, o legislazioni volte alla limitazione dello sciopero nei servizi pubblici essenziali<sup>32</sup>. Piuttosto lo sforzo del legislatore, che certo rispetto allo sciopero come fenomeno giuridico, più che non limitarlo in varia guisa, poco o nulla può, potrebbe rivolgersi verso lo sviluppo di forme parallele di riconoscimento di effettiva capacità decisionale ai lavoratori. Se di esse quindi il coinvolgimento in termini di diritti di informazione e consultazione non può che essere il presupposto, allo stesso modo il contenuto pregnante non può che apprezzarsi, almeno secondo una parte della dottrina più attenta ai sistemi partecipativi, nella forma di una partecipazione in senso forte<sup>33</sup>. Questa però, seppur vincolativamente istituita, non basta a

<sup>31</sup> NOGLER, *La titolarità congiunta del diritto di sciopero*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2013, 2, 117.

<sup>32</sup> ORLANDINI, *Italy: The Right to Strike in Public Interest Services*, in AA.VV., *Right to Strike under attack. Legal Counterstrategies*, HSI-Working Papers, 2025, 21, 64 ss.

<sup>33</sup> In questo senso PEDRAZZOLI, *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *RIDL*, 2005, 4, 427 ss.; con tale definizione si richiama una distinzione interna alla più ampia categoria della partecipazione *decisionale*, che a sua volta si oppone alla partecipazione *all'economia*: mentre con la prima si indicano tecniche che consentono alle rappresentanze dei lavoratori di incidere sulla formazione delle decisioni aziendali, con la seconda ci si riferisce a forme di estensione ai lavoratori dei risultati economici dell'attività d'impresa attraverso l'assegnazione di azioni o strumenti di redistribuzione degli utili. Pur non essendo escluso che da questi ultimi discenda una possibilità di condizionare le decisioni delle politiche di impresa, essendo però il loro scopo precipuo quello di legare i lavoratori al destino dell'impresa attraverso un processo di fidelizzazione e non di condizionare i meccanismi decisionali della stessa, costituiscono un fenomeno nettamente distinto dal primo. La stessa partecipazione *decisionale* di cui sopra può però declinarsi in due forme diverse che la dottrina solitamente indica con partecipazione *interna* ed *esterna*. La prima si realizza attraverso la rappresentanza dei lavoratori all'interno degli organi societari, la seconda attraverso il riconoscimento di diritti di codecisione e di controllo a rappresentanze di lavoratori a livello aziendale. Per chiarire i termini della partecipazione *esterna* è opportuno introdurre la distinzione sopra evocata. Internamente a questa categoria infatti un'ulteriore distinzione separa il coinvolgimento *in senso debole* dal coinvolgimento *in senso forte*. Nel primo si fanno rientrare le forme che non possono paralizzare e neppure sottoporre a verifica giudiziale l'esercizio del potere datoriale, quindi diritti di informazione e consultazione e obblighi di trattare. Nel secondo invece rientra la partecipazione *stricto sensu*, forme di coinvolgimento che quindi fanno sì che la

se stessa. Come è stato acutamente messo in rilievo, il riconoscimento formale di un livello di partecipazione, anche forte – che sia esso di cogestione societaria o di codeterminazione su singole materie – non basta a garantire un alto peso agli interessi dei lavoratori nel processo decisionale, in quanto tale incidenza sarà sempre “funzione della capacità di autotutela dei lavoratori rappresentati, del rapporto di forza tra gli interessi contrapposti; anzi la capacità di mobilitazione dei lavoratori sarà [...] garanzia dell’effettività della partecipazione”<sup>34</sup>. Nello scongiurare quindi il rischio di una partecipazione *subalterna* che un modello collaborativo non conflittuale porta con sé, insieme al potenziale indebolimento nei lavoratori della consapevolezza dell’alterità degli interessi che rappresentano rispetto a quelli dell’imprenditore, viene anche efficacemente messo in luce, nel dialogo con una relazione in cui si era sostenuto che “una partecipazione giuridicamente disarmata non sembra né realistica né incisiva”<sup>35</sup>, che “una partecipazione, ancorché giuridicamente armata, non è né realistica né incisiva se non è sostenuta da un buon grado di capacità conflittuale dal lato dei lavoratori”<sup>36</sup>. Il con-

---

regola in questione non sia una mera determinazione unilaterale del datore ma che non possa venire ad esistenza senza il consenso dei rappresentanti dei lavoratori o comunque, in caso di mancato accordo fra le parti, dell’intervento sostitutivo di un organo terzo ed imparziale: quest’ultimo, nella fortemente istituzionalizzata esperienza tedesca di codeterminazione aziendale è rappresentato dall’*Einigungsstelle* di cui al § 76 *Betriebsverfassungsgesetz*. La funzione svolta nella prassi da tale organo è quella di costituire una notevole pressione implicita sulle parti per il raggiungimento dell’accordo, essendo nell’interesse di entrambe evitare l’intervento sostitutivo di un organo terzo: in questo senso SPENGLER, HAHN, PFEIFFER (a cura di), *Betriebliche Einigungsstelle*, Baden-Baden, 2010, 34, in cui si sottolinea che se da un lato certamente il ricorso a tale organo è nella prassi assai raro, non mancano esperienze, pur isolate, di maggiore conflittualità dove invece si arriva a tale organo anche in un centinaio di occasioni. Per la tesi secondo cui una forma di riflesso dei diritti di codeterminazione (*Mitbestimmungsrechte*) del modello tedesco possa essere individuata nell’ordinamento italiano nelle due ipotesi di cui agli artt. 4 e 6 s.l., in cui l’Ispettorato del lavoro è chiamato a svolgere lo stesso ruolo di decisore di ultima istanza svolto dall’*Einigungsstelle* v. PEDRAZZOLI, *Alternative italiane sulla partecipazione nel quadro europeo: la cogestione*, in *DLRI*, 1991, 1, 1 ss.: da cui l’A. argomenta a favore della compatibilità dell’inserimento di alcuni diritti di codeterminazione *in senso forte* anche con la *single channel* italiano.

<sup>34</sup> M. G. GAROFALO, *Qualche osservazione su partecipazione e conflitto*, in AA.VV., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., 360.

<sup>35</sup> L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in AA.VV., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., 89 ss.

<sup>36</sup> M.G. GAROFALO, op. cit., 360.

flitto, quindi, come elemento non solo innegabile e ineliminabile<sup>37</sup>, ma finanche funzionale a garantire l'effettività di un sistema partecipativo. Quasi a porre un monito, a chi vorrebbe pur nobilmente cercare e affermare la pace sociale, a non fare come i Romani che, per dirla con Calcago, *desertum fecerunt et pacem appellaverunt*<sup>38</sup>. Un esito, che nella dimensione antagonistica degli interessi tipica ed insuperabile del lavoro subordinato, sarebbe la scontata e inevitabile conseguenza della rimozione del conflitto.

#### 4. UNA LEGGE SULLA PARTECIPAZIONE: QUALCHE CONSIDERAZIONE SULLA L. N. 76 DEL 2025

In questo quadro deve considerarsi la recente approvazione di un intervento normativo in materia di partecipazione, l. 15 maggio 2025, n. 76, che si propone come attuazione dell'art. 46 Cost.<sup>39</sup> Il testo, frutto, com'è noto, di una proposta di legge di iniziativa popolare avanzata dalla Cisl, sembrava già debole nei suoi tratti caratterizzanti iniziali – in particolare per la scelta di affidare (quasi) interamente all'autonomia collettiva la regolazione della materia, nella piena tradizione, storicamente propria dello stesso sindacato<sup>40</sup>, della c.d. legislazione di sostegno: l'iter parlamentare ne ha accentuato la

<sup>37</sup> Come ricostruito approfonditamente e suggestivamente dal contribuuto, in questo volume, di ALES, *L'azione collettiva delle origini e la sua rappresentazione visiva: un approccio 'emozionale' alla lotta per il miglioramento delle condizioni di lavoro*.

<sup>38</sup> TACITO, *De Agricola*, trad. it. in Id., *Storie. Dialogo degli oratori. Germania. Agricola*, ARICI (a cura di), Torino, 1959, 516; un'espressione che, riattualizzata, può risuonare nella "pace per far quello che voi volete" di una nota canzone (*Contessa*, 1966, testo e musica di PIETRANGELI).

<sup>39</sup> Su cui, oltre ai commenti già citati o richiamati oltre, v. almeno TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal Parlamento il 14 maggio 2025)*, Modena, 2025 e il numero 2 di LDE a cura di CORTI, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. Spunti di riflessione in occasione del ddl di iniziativa popolare promosso da Cisl*; tra i primi commenti alla proposta Cisl, prima che fosse largamente emendata e quindi approvata, merita rinviare almeno a TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, in DRI, 2023, 4, 889 ss.; CORTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato*, *ivi*, 939 ss.; ALES, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, *ivi*, 913 ss.; GIACCAGLIA, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla luce della recente proposta di legge Cisl*, in VTDL, 2024, 4, 1054 ss.

<sup>40</sup> NAPOLI, *La Cisl e il diritto del lavoro*, in Jus, 2012, 3, 543 ss.

debolezza, eliminando gli unici elementi vincolistici presenti e altre poche positive innovazioni e finendo quindi con limitarsi, come è stato osservato, alla mera enunciazione della partecipazione, senza darle corpo<sup>41</sup>.

Si deve quindi anzitutto considerare la tecnica normativa cui è stato fatto ricorso, ovverosia quella della legislazione di sostegno, e quindi idonea a *promuovere* – rinviandone la regolazione alla contrattazione collettiva – piuttosto che a *regolare* essa stessa, l'introduzione di meccanismi partecipativi. Tale scelta, nonostante diverse ipotesi ricostruttive in dottrina, è da ritenersi non in contrasto con l'art. 46 Cost., che non impone quindi il ricorso a una legislazione vincolistica per essere attuato. Ciononostante merita mantenere distinto un altro livello di valutazione, ossia quello relativo alla capacità effettiva della contrattazione collettiva, tanto più nel suo stato attuale di debolezza, di attuare forme partecipative capaci di dare efficacemente voce ai lavoratori nelle materie che li riguardano e di migliorare la qualità dei rapporti di lavoro, anche riequilibrando i rapporti di potere nelle imprese. Come è stato notato, per vincere una scommessa così ambiziosa come quella indicata dalla Cisl, e fatta propria dal legislatore, servirebbe non solo un forte consenso fra le parti, ma una capacità innovativa di difficile realizzazione anche in contesti più favorevoli dei nostri<sup>42</sup>.

Come già accennato, nella proposta originaria potevano individuarsi soltanto due eccezioni nel senso della vincolatività: l'art. 5 della proposta infatti prevedeva l'introduzione obbligatoria della co-gestione societaria nelle società a partecipazione pubblica attraverso la nomina di almeno un rappresentante dei lavoratori nel consiglio di amministrazione, con forme da individuare attraverso la contrattazione collettiva, alla quale infatti rinviava l'art. 4 dedicato alla partecipazione nel c.d.a.; l'art. 12 invece prevedeva una procedura di consultazione obbligatoria per le imprese con più di 50 dipendenti. Quest'ultima era peraltro limitata a materie già normalmente individuate dai contratti collettivi. Ebbene, entrambi questi due unici vincoli sono stati eliminati dai vari emendamenti che hanno ridotto

---

<sup>41</sup> Così nelle conclusioni dell'analisi puntuale e critica di A. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e compromessi legislativi: legge n. 76/2025, anatomia di una riforma mancata*, in *RIDL*, 2025, 2, 142-143.

<sup>42</sup> Così TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, in *DPL*, 2025, 22, 1332-1333.

il testo approvato da 22 a 15 articoli, dimezzando i commi complessivi. Ma non è ovviamente solo una questione quantitativa: se la proposta originaria, pur debole e molto leggera, già sicuramente peccava in termini di efficacia limitandosi a prevedere soltanto incentivi e premi per uno sviluppo rimesso esclusivamente all'autonomia collettiva, le uniche previsioni in lievissima controtendenza sono state espunte dal legislatore. Nonostante certa dottrina<sup>43</sup>, storicamente convinta dell'esigenza di un intervento vincolante, si sia in questo caso<sup>44</sup> – forse quasi per il venir meno di una qualunque speranza in ordine a un'effettiva attuazione del disposto costituzionale<sup>45</sup> – convinta dell'idoneità e dell'opportunità di questa proposta, si ritiene qui che un intervento del genere, del tutto estraneo alla logica vincolistica, riuscirà difficilmente a dimostrarsi efficace. Questo è confermato dalla constatazione che anche quei minimi vincoli previsti sono stati considerati “eversivi” da certi settori imprenditoriali, al punto di dover essere eliminati dal legislatore; ad essi si aggiunge inoltre un'ulteriore espunzione, ovverosia quella della previsione istitutiva, abbandonata nel testo approvato, di un “Garante della sostenibilità”, volto alla mera valutazione, operata su base volontaria, della sostenibilità sociale e ambientale delle imprese e alla loro premiazione piuttosto che a un penetrante controllo delle stesse: una resistenza quindi, quella manifestata con l'addio a tale previsione, ad un'innovazione culturale prima ancora che normativa<sup>46</sup>. Al contempo, deve considerarsi che tra la Cisl e le altre due principali confederazioni, matura una frattura sempre più ampia rispetto all'idea

<sup>43</sup> Sul punto, anche per gli opportuni riferimenti bibliografici, v. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, cit., 41-43.

<sup>44</sup> CORTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia*, cit., 955-956, anche se, va detto, prima dell'ulteriore svuotamento operato in Commissione lavoro della Camera.

<sup>45</sup> *Ibidem*: “In passato avevo sostenuto l'opportunità di introdurre meccanismi partecipativi vincolanti, ritenendo che la via del *soft law* non fosse in grado di conseguire in misura sufficiente quei beni collettivi che la partecipazione imposta per legge normalmente assicura. E tuttavia, nell'attuale situazione, è fondamentale rompere l'impasse: una sperimentazione, anche limitata, di meccanismi cogestionali potrebbe fare da apripista per sviluppi legislativi più arditi in un prossimo futuro”.

<sup>46</sup> Criticamente su tale espunzione TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, cit., 1336-1337; A. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e compromessi legislativi*, cit., 142; secondo TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, in *ADL*, 2025, 3, 575, tale soppressione “priva la legge di un minimo di regia tecnica nel percorso di implementazione delle sue previsioni a livello aziendale”.

di sistema di relazioni industriali, agli obiettivi della contrattazione e ai rapporti con l'esecutivo. In questo quadro una legge come quella recentemente approvata rischia solo di rappresentare un orpello simbolico che, anche se può presentarsi come attuazione dell'art. 46 Cost., rischia però di creare soltanto ulteriore confusione, nel dibattito pubblico, politico ma anche dottrinale, su cosa per partecipazione debba intendersi e su come essa possa coniugarsi anche con il modello a canale unico italiano<sup>47</sup>.

In conclusione merita richiamare un ulteriore elemento critico dell'attuale testo, non potendo svolgere in questa sede un'analisi approfondita dello stesso. In primo luogo con riferimento alla c.d. partecipazione gestionale, ossia la cogestione societaria realizzata attraverso l'inserimento negli organi di vertice della *governance* societaria di rappresentanti dei lavoratori. Non solo è stato eliminato l'elemento vincolistico succitato con riferimento alle società a partecipazione pubblica, ma sul punto è stato ridimensionato anche lo stesso ruolo della contrattazione collettiva che si può disciplinare tali forme di partecipazione, ma che si scontra sempre con la necessaria previsione delle stesse da parte degli statuti societari, sia per

---

<sup>47</sup> Criticamente su tale svalutazione di una regolazione minima vincolistica da parte della fonte eteronoma, che ha introdotto nel testo approvato un sovraccarico funzionale della fonte collettiva, con potenziale inefficacia dell'intero intervento normativo v. SANTAGATA, *La partecipazione dei lavoratori nel sistema delle relazioni industriali italiane: una riflessione su alcuni esperimenti innovativi alla luce della nuova normativa di legge*, in *LDE*, 2025, 2, 6, che conclude manifestando l'impressione "che il legislatore sia ispirato più da un disegno di carattere politico/propagandistico che non da un reale intento riformatore". Sul punto merita riportare anche l'opinione espressa in termini di politica sindacale da S. LEONARDI, *Tanto rumore per nulla: la proposta Cisl/destra sulla partecipazione*, in *Sinistra sindacale*, 2025, 4, 13: "Quel che resta non è null'altro di quanto già percorso dalla nostra contrattazione, se non addirittura di meno (ma per fortuna resta sempre una clausola di salvaguardia), laddove le maggiori innovazioni sono state tutte cassate o stravolte. E non per mano dell'antagonismo "tossico" della sinistra "rimasta al '900", ma dal padronato e dai suoi interpreti; come tante altre volte in passato. Del resto, con gli attuali rapporti di potere fra capitale e lavoro - a livello globale - cosa possiamo realisticamente attenderci, su questo versante? Insomma: tanto rumore per nulla. Se non fosse interessata ad una legge pur che sia, da sventolare quale trofeo di un sindacalismo pragmatico e fattivo, la Cisl dovrebbe denunciare vibratamente lo snaturamento del suo progetto. Prevale invece l'interesse strumentale, suo e dell'attuale esecutivo, ad accreditarsi reciprocamente - sul fronte destro dello schieramento socio-politico del paese - un'attenzione ed una efficacia sulle politiche sociali e del lavoro, puramente retorica e di facciata. Il capitalismo italiano, anche dopo questa legge, potrà continuare a dormire sonni tranquillissimi. Laddove la partecipazione e i salari dei lavoratori staranno esattamente dov'erano il giorno prima del suo varo".

le società che adottano il sistema monistico (art. 3), e quindi con riguardo al consiglio di amministrazione, sia con le (poche e residuali) società che adottano il sistema dualistico (art. 4), e quindi con riferimento al consiglio di sorveglianza. La disciplina del contratto collettivo permette di superare i limiti di legge relativi alla composizione degli organi in questione<sup>48</sup>, ma l'effettività di tali forme di partecipazione viene infine interamente rimessa all'autonomia statutaria e quindi alla volontà del singolo imprenditore<sup>49</sup>. Tale profondo ridimensionamento della partecipazione gestionale toglie alla legge in commento la possibilità di introdurre diffuse sperimentazioni di cogestione societaria nell'ordinamento italiano. Tale livello di partecipazione sconta evidentemente una forte ostilità datoriale, dovuta prevalentemente al timore della messa in discussione dell'autonomia decisionale degli organi di *governance* societaria. Tuttavia l'esperienza comparata restituisce un'immagine assai diversa di tali istituti partecipativi, che ad esempio in Germania, laddove sono istituzionalizzati in tre modelli che garantiscono sempre la prevalenza degli azionisti, sono orientati soprattutto a supportare sul piano conoscitivo e informativo il principale pilastro della cogestione, ovvero sia quello aziendale (la c.d. *betriebliche Mitbestimmung*)<sup>50</sup>.

In conclusione deve quindi rilevarsi, senza considerare altri limiti dell'intervento in questione, che la cogestione societaria non esca in

<sup>48</sup> Così DAGNINO, *Partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al Consiglio di sorveglianza*, in TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal Parlamento il 14 maggio 2025)*, cit., 106-108. Il riferimento è all'art. 2409-*duodecies* c.c. che vieta l'elezione nei consigli di sorveglianza di "coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate 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 che ne compromettono l'indipendenza", che è stato interpretato come di ostacolo all'inserimento dei lavoratori nello stesso organo di *governance* del modello dualistico.

<sup>49</sup> A. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e compromessi legislativi*, cit., 139.

<sup>50</sup> In questo senso già BONELLI, *Partecipazione operaia e diritto dell'impresa. Profili comparatistici*, Milano, 1983, 27. Sui limiti della cogestione societaria (*unternehmerische Mitbestimmung*) in Germania, che si realizza attraverso la previsione nell'*Aufsichtsrat* (Consiglio di sorveglianza) di rappresentanti dei lavoratori, sempre garantendo però, seppur in grado diverso a seconda dei tre modelli presenti, la prevalenza agli azionisti, tra gli interventi più recenti v. DÄUBLER, KITTNER, *Geschichte und Zukunft der Betriebsverfassung. Mit einem Anhang zur Entwicklung in Österreich von Josef Cerny*, Frankfurt am Main, 2022, 538-540, che criticamente mette in evidenza il carattere sostanzialmente formale delle sedute di tale organo rispetto a indirizzi strategici già definiti nel *Vorstand*.

alcun modo promossa – essendo peraltro stati esclusi anche premi e incentivi in materia – dalla l. n. 76 del 2025 e che la c.d. partecipazione debole di livello aziendale, nelle forme della partecipazione organizzativa e consultiva non venga in alcun modo rafforzata dal recente intervento normativo. La partecipazione quindi resta – nonostante l’urgenza delle sfide poste dalla doppia transizione, ecologica e digitale, avrebbe dovuto influenzare un suo ulteriore sviluppo<sup>51</sup> – a tutti gli effetti, “debole”. Alle parti sociali è rimesso il compito di continuare ad affermare pratiche partecipative non esitando però – pena la messa in discussione dell’essenziale funzione del conflitto collettivo – ad opporsi a derive di “managerializzazione” delle stesse, favorite dall’opzione dell’unilateralità datoriale presente nella legge in commento<sup>52</sup>: lavorando, quindi, per la partecipazione, ma senza dimenticare né abbandonare il conflitto.

---

<sup>51</sup> Sulla doppia transizione, ecologica e digitale, cfr. ALBI, *Nuove sfide per il diritto del lavoro fra transizioni e trasformazioni. Riflessioni introduttive*, in ALBI (a cura di), *Il diritto del lavoro nell’era delle transizioni*, Pisa, 2024, IX ss.; sugli sviluppi delle dinamiche partecipative rispetto alle sfide transizionali v., in questo volume, i contributi di PAREO, *La partecipazione dei lavoratori nelle sfide transizionali* e di CHILLA, *Partecipazione dei lavoratori nell’impresa digitalizzata. Spunti per una strategia unitaria a partire dall’art. 4 St. lav., AI Act e Direttiva Piattaforme*; in materia, con particolare attenzione all’esperienza tedesca e alla transizione ecologica, sia consentito rinviare a DE GIROLAMO, *La transizione ecologica nell’esperienza tedesca tra codeterminazione aziendale e contrattazione collettiva: il caso del settore automotive in prospettiva comparata*, in corso di pubblicazione su <https://www.federalismi.it/>.

<sup>52</sup> IMPELLIZZIERI, *La partecipazione “debole” dei lavoratori alla luce della L. n. 76/2025*, in *LG*, 2025, 8-9, 765.

# Notizie sugli autori

- Pasqualino Albi – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Edoardo Ales – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope
- Vincenzo Bavaro – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro
- Tatiana Biagioni – Avvocata giuslavorista, Presidente AGI
- Marco Biasi – Associato di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Milano
- Alessandro Boscati – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Milano
- Marina Brollo – Ordinaria di Diritto del Lavoro all'Università degli Studi di Udine
- Laura Calafà – Ordinaria di Diritto del Lavoro presso l'Università di Verona
- Valerio Lorenzo Cancian – Dottorando di ricerca in Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Monica Chilla – Allieva Ordinaria presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
- Simone D'Ascola – Ricercatore in Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Madia D'Onghia – Ordinaria di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Foggia
- Giorgio De Girolamo – Dottorando di ricerca in Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Trento
- Raffaele Galardi – Associato di Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Sandro Mainardi – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Alma Mater Studiorum-Università di Bologna
- Oronzo Mazzotta – Emerito di Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Emanuele Menegatti – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Alma Mater Studiorum-Università di Bologna
- Ilaria Milianti – Avvocata giuslavorista, Presidente Fondazione G. Pera
- Caterina Pareo – Ricercatrice in Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Paolo Pascucci – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
- Carla Ponterio – Giudice della Suprema Corte di Cassazione
- Giampiero Proia – Ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università Roma Tre, Presidente A.I.D.La.S.S. Forense
- Venera Protopapa – Associata di Diritto del Lavoro presso l'Università di Verona
- Giuseppe Antonio Recchia – Associato di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro
- Bruno Maria Russo – Dottorando di ricerca in Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Angelo Salento – Ordinario di Sociologia Economica e del Lavoro presso l'Università del Salento
- Antonio Viscomi – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università Magna Græcia di Catanzaro
- Stefano Vuoto – Dottorando di ricerca in Diritto del Lavoro presso l'Università di Pisa
- Carlo Zoli – Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Alma Mater Studiorum-Università di Bologna

Finito di stampare anno 2025  
presso le Industrie Grafiche della Pacini Editore S.r.l.  
Via A. Gherardesca • 56121 Pisa  
Tel. 050 313011 • Fax 050 3130300  
[www.pacineditore.it](http://www.pacineditore.it)



Questo volume è dedicato al conflitto, alla partecipazione, all'eguaglianza e alla loro straordinaria forza evocativa per il diritto del lavoro.

Questo volume è anche dedicato alle immagini mancanti, alla loro rappresentazione, alle immagini che ci aiutano a comprendere il senso profondo della realtà conflittuale alla radice del mondo. Un po' come accade nell'universale promessa borgesiana, è proprio ciò che manca a riempire di contenuto ciò che non vediamo e ciò che desideriamo. In questo senso è come se l'immagine della Battaglia di Algeri di Gillo Pontecorvo apparisse simbolicamente sulla copertina di questo volume a restituirci il punto di partenza di questa riflessione, a tenere aperto il dialogo fra conflitto, partecipazione ed eguaglianza.

Il conflitto viene letto come risorsa costitutiva delle relazioni di lavoro, elemento generativo di autonomia collettiva e di pluralismo, capace di restituire al lavoro la sua dimensione di libertà. La partecipazione emerge come strumento di inclusione e di riequilibrio dei meccanismi di potere con il fine di costruire nuove forme di cittadinanza nei luoghi produttivi, dal lavoro pubblico alle imprese digitalizzate. L'eguaglianza, infine, è intesa come pratica concreta di rimozione degli ostacoli: dalle fragilità riconosciute nei processi alle disuguaglianze di genere, dalle sfide dell'IA al lavoro dei migranti. Un percorso che mostra come l'inclusione sia il cuore della democrazia del lavoro. Il conflitto, la partecipazione e l'eguaglianza sono processi in continua rigenerazione: in questa tensione si misura la vitalità del diritto del lavoro e la sua capacità di contribuire a un nuovo umanesimo del lavoro, fondato sulla libertà, sulla solidarietà e sulla dignità delle persone.

**Pasqualino Albi** è Professore Ordinario di Diritto del Lavoro nell'Università di Pisa e Avvocato giuslavorista. È autore di centinaia di pubblicazioni scientifiche. La sua produzione si compone di varie monografie, articoli, saggi, commenti a provvedimenti giurisprudenziali, leggi e atti normativi. È presente in numerosi progetti di ricerca scientifica di rilevanza nazionale ed è membro dei comitati di redazione di varie riviste scientifiche. È Responsabile Scientifico del Corso di Alta Formazione in Diritto del lavoro della Scuola Superiore e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa e docente nei Master in Sviluppo delle Risorse Umane e in Gestione della Crisi di Impresa dell'Università di Pisa. Ha ricoperto vari e prestigiosi incarichi istituzionali, fra i quali quelli di Consigliere giuridico del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e di Coordinatore dell'Osservatorio nazionale sul lavoro agile istituito presso il Ministero del Lavoro.



€ 62,00