

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

Directores Científicos

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi García Viña (España), José Luis Gil y Gil (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Óscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canada), Marcin Wujczyk (Polonia)

Comité Evaluador

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Jorge Baquero Aguilar (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M^a José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Marina Fernández Ramírez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

Comité de Redacción

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Maddalena Magni (Italia), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Francesco Nespoli (Italia), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), Marcela Vigna (Uruguay)

Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Redactor Responsable de la Gestión Digital

Tomaso Tiraboschi (ADAPT Technologies)

Participación de los trabajadores y empresas participadas en Italia tras la *Legge n. 76/2025*

Francesco ALIFANO*

RESUMEN: El trabajo examina, en el ámbito italiano, los efectos de la *Legge n. 76/2025* (en materia de participación de los trabajadores) en las empresas con participación pública, reconstruyendo las prácticas participativas ya existentes y evaluando su eventual coordinación con el *Decreto Legislativo n. 175/2016*, que regula las sociedades con participación pública. El análisis destaca tanto las oportunidades como los puntos críticos que la nueva normativa presenta y subraya el papel central de los sujetos colectivos en el desarrollo de las prácticas participativas. La originalidad del estudio consiste en abordar el impacto de la reforma en un contexto históricamente caracterizado por supuestos de participación de los trabajadores.

Palabras clave: Participación de los trabajadores, empresas con participación pública, sindicatos, negociación colectiva.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La participación en las empresas con participación pública: una larga historia. 3. La participación en las empresas con participación pública ante la *Legge n. 76/2025*. 3.1. La participación en la gestión. 3.2. La participación económica y financiera. 3.3. La participación organizativa. 3.4. La participación consultiva. 4. Participación y empresas participadas tras la *Legge n. 76/2025*. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

* Investigador posdoctoral en Derecho del Trabajo, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.



Worker Participation and Publicly Held Companies in Italy after Act No. 76/2025

ABSTRACT: The paper examines, within the Italian context, the effects of Act No. 76/2025 (on workers' participation) on publicly owned companies, reconstructing existing participatory practices and assessing its coordination with Legislative Decree No. 175/2016, which regulates publicly owned companies. The analysis highlights the opportunities and critical issues of the new regulation and underlines the central role of the social partners in developing participatory practices. The originality of the study lies in investigating the impact of the reform in a context historically characterized by workers' participation.

Key Words: Employee participation, publicly held companies, trade unions, collective bargaining.

1. Introducción

La entrada en vigor en Italia de la *Legge 15 maggio 2025, n. 76*, que contiene disposiciones sobre la participación de los trabajadores en la gestión, en el capital y en los beneficios de las empresas, ha reavivado el nunca apagado debate sobre la participación de los trabajadores¹.

La Ley, que llegó al Parlamento sobre la base de una iniciativa legislativa popular promovida por la CISL, sufrió algunas modificaciones de no despreciable relevancia durante el procedimiento legislativo iniciado en la Cámara de Diputados, entre las que destaca la eliminación de las disposiciones relativas a las sociedades con participación pública². La propuesta inicial, en efecto, preveía para las sociedades públicas la obligación de integrar en el Consejo de Administración, al menos, un miembro, designado según los procedimientos establecidos por la negociación colectiva, que pudiera representar los intereses de los trabajadores asalariados³. Se trataba de una disposición que, de haber sido aprobada, habría marcado un punto de inflexión en la normativa, ya que habría sido la propia ley la que determinara una verdadera cogestión en el Consejo de Administración⁴, consagrando directamente un importante derecho de participación, a diferencia de la opción general de los proponentes de confiar a la negociación todas las decisiones en la materia⁵.

De manera análoga, también fue suprimida del texto aprobado por el Parlamento la otra disposición obligatoria formulada en la Propuesta de Ley original relativa a las sociedades participadas por las Administraciones Públicas, es decir, la obligación de constituir, sobre la base de los procedimientos definidos por los convenios colectivos nacionales de sector, «comisiones paritarias de consulta con representantes de los trabajadores»

¹ Cfr. M. TIRABOSCHI (ed.), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori. Legge n. 76 del 15 maggio 2025*, ADAPT University Press, 2025; T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori: dalla proposta della Cisl al testo della Camera*, en *Diritti Lavori Mercati*, 2025, n. 1.

² Por “sociedades con participación pública” se entiende, a efectos del art. 2.1.n del *Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175*, «las sociedades de control público, así como las demás sociedades participadas directamente por Administraciones Públicas o por sociedades de control público».

³ Art. 5 de la Propuesta de Ley impulsada por la iniciativa popular presentada por la CISL, *La participación en el trabajo. Por una gobernanza empresarial en la que participen los trabajadores*.

⁴ Vid. M. CORTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 4, p. 943.

⁵ En este sentido, con referencia al texto de la Propuesta de Ley, T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 4, p. 907.

con competencia sobre temáticas específicas «en las entidades de crédito, en los bancos, en las empresas prestadoras de servicios públicos esenciales y, en general, en las sociedades con participación pública»⁶. También esta previsión había sido acogida favorablemente por la doctrina, que había visto en ella un claro impulso legislativo hacia un modelo italiano de participación⁷.

Mientras que los proponentes habían elegido el sector público ampliado como ámbito privilegiado sobre el que articular las prácticas participativas más incisivas, el legislador, sin embargo, optó por someter las sociedades públicas a la disciplina común prevista para todas las empresas⁸, renunciando a introducir disposiciones de carácter especial para ellas.

Pese a ello, cabe subrayar que, debido a sus peculiaridades, el sector público y el ámbito de las empresas públicas puede resultar en realidad el escenario más idóneo para llevar a cabo ciertos ensayos sobre fórmulas de participación y colaboración de los trabajadores⁹. Esta observación encuentra una confirmación adicional en el hecho de que, históricamente, en la experiencia italiana ha sido precisamente dentro de las sociedades públicas donde se han registrado los fenómenos participativos más maduros¹⁰, que han permitido superar, en la práctica, la supuesta incompatibilidad entre el interés sindical y de los trabajadores en la participación y el interés general perseguido por las sociedades públicas¹¹, aunque operen con lógica empresarial¹².

Ante la eliminación por parte del legislador de las disposiciones dedicadas a las sociedades con participación pública, parece oportuno preguntarse, tras examinar la evolución de la participación de los trabajadores (véase *infra*, § 2) y las prácticas actualmente existentes en el ámbito de las sociedades públicas (véase *infra*, § 3), si y cómo la falta de una

⁶ Art. 15, Propuesta de Ley CISL.

⁷ Vid. L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 4, p. 974.

⁸ Vid. M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, en *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2025, n. 4, I, p. 586, quien especifica que, en todo caso, la *Legge n. 76/2025* se aplica a las empresas con participación pública.

⁹ Vid. B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, en G. DE SIMONE, M. NOVELLA (eds.), *La regolazione del lavoro oltre il diritto del lavoro. Atti del Terzo Convegno annuale LLC-Labour Law Community, Genova, 1-2 dicembre 2023*, Editoriale Scientifica, 2024, p. 93, nota 97.

¹⁰ Vid. T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, cit., pp. 893 y 897.

¹¹ Vid. L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2005, n. 107, p. 443.

¹² Vid. S. PEDRABISSI, *Pubblica amministrazione e attività di impresa*, en *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2019, n. 1, p. 11.

disciplina *ad hoc* influirá en la aplicación de la *Legge n. 76/2025*—y, en general, de las prácticas participativas— dentro de las sociedades públicas (véase *infra*, § 4).

2. La participación en las empresas con participación pública: una larga historia

Para reconstruir el origen histórico de la participación de los trabajadores en las empresas con participación pública conviene recordar que el art. 3.3 de la *Legge 22 dicembre 1956, n. 1589*—vigente hasta su derogación mediante el referéndum de los días 18 y 19 de abril de 1993— dispuso la cesación de las «relaciones asociativas de las empresas con participación estatal mayoritaria con las organizaciones patronales de los demás empleadores», provocando el denominado “descuelgue”¹³ de las empresas públicas respecto de las asociaciones representativas de los empleadores privados. Como consecuencia de esta disposición, se desarrolló, en relación con las empresas con participación pública, un sistema de negociación colectiva distinto del de las demás empresas privadas que desde el principio presentó rasgos peculiares y originales, especialmente con referencia a las relaciones entre las partes firmantes del convenio colectivo.

Precisamente debido a la particular filosofía cooperativa orientada a fomentar la participación de los trabajadores que caracterizó al empleador en las empresas públicas, no faltaron en los convenios colectivos de las sociedades participadas por las Administraciones Públicas, ya desde los años Setenta, ensayos con soluciones inéditas¹⁴.

Sin embargo, fue a mediados de los años Ochenta cuando, sobre la base del entonces creciente debate sobre la democracia económica, en las empresas con participación pública se desarrolló una polémica sobre las prácticas de información, consulta y codecisión que conduciría a la firma del llamado Protocolo del Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI) de 18 de diciembre de 1984¹⁵, uno de los experimentos más significativos —

¹³ Vid. E. REDENTI, *A proposito dello «sganciamento»*, en *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, 1960, n. 1, pp. 163-168.

¹⁴ Vid. G. GHEZZI, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese ed il sistema contrattuale delle informazioni e della consultazione del sindacato*, en *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1978, n. 1, I, pp. 58-59, 62 y 65.

¹⁵ Cfr. M. PEDRAZZOLI, *Sull'introduzione per via contrattuale di comitati consultivi paritetici nel Gruppo IRI*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1985, n. 2, I; T. TREU, *Le relazioni industriali nell'impresa: il Protocollo IRI*, *ibidem*, 1986, n. 3, I; R. PESSI, *Innovazione tecnologica e sistema di*

hasta el punto de ser definido como el “padre”¹⁶ de las experiencias participativas en Italia— por lo que hace al desarrollo en Italia de la participación de los trabajadores, históricamente centrada en la realidad negociadora concreta¹⁷.

No se puede dejar de recordar que dicho ensayo hundía sus raíces en la prolongada fase —ya en declive en los años Ochenta— de particular desarrollo del sistema italiano de economía mixta, según un modelo de «neocapitalismo ilustrado y tecnocrático, representado por la gran empresa pública»¹⁸. En este contexto particular, adquirió un protagonismo inédito el IRI, encargado de gestionar el conjunto de las participaciones estatales en el ámbito industrial, que operaba como entidad controlada por el Estado, agrupando sociedades financieras sectoriales que, a su vez, eran propietarias de empresas individuales de derecho privado que actuaban en régimen de competencia.

Si bien se ha señalado que el papel desempeñado por el IRI contribuyó durante al menos tres décadas a incrementar la capacidad productiva y la dotación tecnológica del conjunto del sistema económico italiano¹⁹, debe destacarse que fue precisamente al final de ese periodo, en el contexto de las empresas con participación pública y ante el entonces urgente desafío de la transformación tecnológica e informática, cuando el sindicato decidió innovar profundamente su papel dentro de las empresas, perfeccionando significativamente los instrumentos de participación con el objetivo de influir en los procesos de decisión relativos a la organización productiva y económica²⁰.

A diferencia de lo que ocurría en los sistemas negociales de la empresa

*relazioni industriali: «la contrattazione della trasformazione» e il «Protocollo IRI», ibidem, n. 4, I; F. CARINCI, *Il Protocollo Iri nella dinamica delle relazioni industriali*, en G. BAGLIONI, E. SANTI, C. SQUARZON (eds.), *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1984-85*, Edizioni Lavoro, 1986, pp. 425-440; M. BROLLO, *L'impresa nelle relazioni industriali: il protocollo IRI*, en *Giurisprudenza Commerciale*, 1986, n. 3, I.*

¹⁶ Vid. R. SANTAGATA DE CASTRO, *La partecipazione dei lavoratori nel sistema delle relazioni industriali italiane: una riflessione su alcuni esperimenti innovativi alla luce della nuova normativa di legge*, en *Lavoro Diritti Europa*, 2025, n. 2, p. 7.

¹⁷ Vid. C. ZOLI, *La partecipazione dei lavoratori in Italia tra vecchi e nuovi modelli*, en *Diritti Lavori Mercati*, 2013, n. 3, p. 563.

¹⁸ Así B. CARUSO, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione “moderna”*, en *Lavoro e Diritto*, 2023, n. 4, p. 715, quien subraya que la empresa pública estaba abierta a relaciones industriales cooperativas, frente al modelo autoritario de la Fiat, extendido y dominante en la Confindustria de la época.

¹⁹ Vid. G. DOSI, D. GUARASCIO, *Innovazione tecnologica, politiche industriali ed evoluzione delle industrie*, en L. PENNACCHI, R. SANNA (eds.), *Lavoro e innovazione per riformare il capitalismo*, Ediesse, 2018, p. 141.

²⁰ Vid. R. PESSI, *op. cit.*, p. 756.

privada –en los que las asociaciones empresariales seguían mostrando desconfianza hacia la participación sindical, como evidenció el documento-manifiesto *Imprese e lavoro*, firmado por Federmeccanica pocos días antes del Protocolo IRI²¹–, en la empresa pública se intentó la vía de la participación para gestionar la compleja reestructuración y la reactivación de las empresas participadas en el contexto de la crisis que las afectaba desde la segunda mitad de los años Setenta.

En este sentido, el Protocolo IRI introdujo y reguló un complejo sistema de información y consulta estructurado en comités paritarios y procedimientos de consulta a distintos niveles, previó instrumentos de políticas activas de empleo y definió procedimientos y espacios de negociación para prevenir y resolver los conflictos colectivos, así como mecanismos de conciliación de controversias laborales individuales y colectivas²². En particular, la institución, en todos los niveles de la organización (excepto el de grupo, donde no se preveía un comité, sino un procedimiento de consulta entre el IRI y las confederaciones sindicales) de comités consultivos paritarios representó el elemento más innovador del acuerdo. Estos comités, claramente distintos de las representaciones sindicales presentes en la empresa, recibían información específica destinada al ejercicio de una función consultiva mediante la elaboración de un dictamen preceptivo pero no vinculante.

En conjunto, el Protocolo IRI delineaba un modelo de relaciones laborales programáticamente orientadas a la cooperación²³ y a la “participación consensuada”²⁴, en el que el sindicato aceptaba confrontarse con la parte empresarial sobre las decisiones estratégicas, apoyando el proceso de saneamiento e innovación del grupo y limitando su conflictividad mediante cláusulas de paz y procedimientos de prevención de conflictos; a cambio, obtenía espacios de actuación para «recuperar en cierta medida el control sobre las decisiones empresariales en cuestiones neurálgicas que la crisis había vuelto [...] inmunes a la participación»²⁵.

A pesar del notable interés suscitado desde el inicio –puesto de

²¹ El documento se basaba en un modelo de sociedad definido como “post-sindical”, en el que las relaciones laborales se regulan principalmente de manera individual, sin mediación de la dimensión colectiva: *cf.* T. TREU, *Le relazioni industriali nell'impresa: il Protocollo IRI*, cit., pp. 397-399; F. CARINCI, *op. cit.*, p. 432; M. BROLLO, *op. cit.*, pp. 466-468.

²² Para una reelaboración reciente, *vid.* M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, Egea, 2013, pp. 30-32.

²³ *Vid.* M. ROCCELLA, *Una nuova fase delle relazioni industriali in Italia: la stagione dei protocolli*, en *Lavoro e Diritto*, 1990, n. 3, p. 486.

²⁴ *Vid.* M. BROLLO, *op. cit.*, p. 489.

²⁵ M. PEDRAZZOLI, *op. cit.*, p. 238.

manifiesto en la proliferación de acuerdos similares, como los adoptados en EFIM, GEPI, ENI y CISPEL—, el modelo participativo inspirado en el Protocolo IRI decayó en pocos años sin llegar a aplicarse plenamente, debido, entre otras causas, a las transformaciones que afectaron a las empresas con participación pública a finales del siglo XX. Si parte de la doctrina atribuyó el fracaso de esta experiencia a los límites de una participación llevada a cabo exclusivamente por vía convencional²⁶ —como ocurre también en el modelo adoptado por la *Legge n. 76/2025*—, otros autores observaron que el modelo carecía de una salida efectiva para la actividad participativa de los comités, que se limitaba a la formulación de un dictamen no vinculante, sin incidir en la estructura de la empresa²⁷.

A pesar de que en los años siguientes —marcados por la privatización de numerosas empresas históricamente públicas y la transformación de algunos entes públicos en nuevas sociedades con participación pública— no se desarrollaron intentos orgánicos comparables al modelo del Protocolo IRI, las empresas participadas siguieron siendo laboratorios de cierto interés. Se produjeron experiencias fragmentarias y heterogéneas de implicación de los trabajadores, aunque no faltaron esquemas relevantes, como demuestran las conocidas experiencias de Finmeccanica (posteriormente Leonardo) y de ENI.

Además de los instrumentos tradicionales de participación, cabe señalar que los procesos de privatización de los años Noventa llevaron al centro del debate la dimensión económica de la participación²⁸, ya que en varios casos se firmaron acuerdos colectivos que regulaban, mediante distintos mecanismos, la asignación de acciones de las sociedades públicas a los empleados, incorporando así la participación accionarial entre los posibles contenidos de la negociación colectiva²⁹.

A la luz de esta evolución, el desarrollo de la participación en las sociedades participadas por las Administraciones Públicas sigue siendo hoy más significativo que en la mayoría de las empresas del sector privado. A partir de este contexto, resulta necesario examinar ahora, antes de evaluar el posible impacto de la *Legge n. 76/2025*, en qué medida la autonomía colectiva ha introducido y regulado ya prácticas participativas en estas

²⁶ Vid. M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, en *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1992, n. 2, I, p. 155.

²⁷ Vid. A. PERULLI, *Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, en *Lavoro e Diritto*, 1999, n. 1, p. 51.

²⁸ Vid. L. ZOPPOLI, *Le trasformazioni dei servizi pubblici e il diritto del lavoro*, en *Lavoro e Diritto*, 1996, n. 1, p. 95.

²⁹ Vid. A. ALAIMO, *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, en *Lavoro e Diritto*, 2003, n. 4, pp. 618-621.

empresas, a fin de verificar cuál es actualmente el estado de la cuestión en materia de participación de los trabajadores.

3. La participación en las empresas con participación pública ante la *Legge n. 76/2025*

Para comprender la actual configuración de la participación de los trabajadores en las empresas con participación pública, es útil recordar que, tras la derogación mediante el referéndum de 1993 de la *Legge n. 1589/1956* –y, en particular, del art. 3.3–, las asociaciones empresariales que representaban a las empresas con participación estatal confluyeron nuevamente en las asociaciones de empresas privadas, que, tradicionalmente, han mirado con mayor desconfianza el desarrollo de prácticas participativas.

Así, primero ASAP, que representaba a las empresas del grupo ENI, y, después, Intersind, que representaba a las empresas de los grupos IRI y EFIM, confluyeron en 1994 en Confindustria, aunque Intersind cesó definitivamente toda actividad solo a finales de 1998. CISPEL, que era en cambio la confederación de referencia para las empresas prestadoras de servicios públicos de los entes locales, cambió su denominación por Confservizi, con el objetivo de representar a las empresas y a los entes que operan en el sector de los servicios públicos, independientemente de la naturaleza pública o privada del propietario³⁰.

De esta circunstancia se derivó que, desde la segunda mitad de los años Noventa, las empresas públicas dejaron de aplicar convenios colectivos nacionales de categoría específicos para las sociedades con participación pública, que fueron sustituidos por los firmados también para las empresas del sector privado. En lo que respecta a la participación de los trabajadores, por tanto, si se quieren encontrar prácticas específicas e innovadoras aplicadas en las empresas públicas, es necesario mirar ya no, como durante la etapa de los protocolos, al nivel nacional, sino a nivel empresa.

Antes de observar cómo la autonomía colectiva ha pretendido, a nivel descentralizado, regular la participación de los trabajadores en el contexto de las sociedades en manos públicas, resulta oportuno reiterar que el *genus* de las empresas participadas por las Administraciones Públicas es en realidad bastante heterogéneo y difícilmente reconducible a una categoría

³⁰ Vid. M. ALTIMARI, *Diritto del lavoro e società pubbliche: rapporto di lavoro e autonomia collettiva dalla municipalizzazione al d.lgs. n. 175/2016*, en *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2019, n. 1, p. 66.

unitaria³¹, puesto que en él se incluyen, conforme al art. 2.1.n del *Decreto Legislativo n. 175/2016*, todas las sociedades de control público, así como las demás sociedades participadas directamente por las Administraciones Públicas a que se refiere el art. 1.2 del *Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165*, o por sociedades de control público. Se trata, por tanto, de un amplio conjunto de empresas, puesto que, según los datos más recientes, las participaciones societarias directas e indirectas declaradas por las Administraciones incluidas en el ámbito de aplicación subjetivo del *Decreto Legislativo n. 175/2016* son reconducibles a 4.858 sociedades, que resultan ser en su mayoría sociedades de responsabilidad limitada (45,9%) y sociedades anónimas (30,7%, pero donde están ocupados aproximadamente el 83,1% de los trabajadores), pero también consorcios de derecho privado u otras formas de cooperación entre empresas (17,8%) y sociedades cooperativas (3,3%), mientras que en el 2,4% se trata de empresas especiales, empresas públicas de servicios, autoridades independientes y entes públicos económicos³². A ello se añade la estimación del ISTAT³³, según la cual están participadas por el sector público en Italia 8.250 unidades económicas, que emplean en total a 879.052 trabajadores con una dimensión media –con referencia únicamente a las 5.782 empresas activas que operan en los sectores de la industria y de los servicios– de 145 trabajadores por empresa.

Para tales sociedades, según lo dispuesto por el art. 1.3 del *Decreto Legislativo n. 175/2016*, encuentra aplicación, salvo disposición en contrario contenida o remitida en el mismo Decreto, la disciplina recogida en el Código Civil, con la consiguiente afirmación, en la regulación de las sociedades examinadas, de la primacía de las reglas civilísticas³⁴, que asumen, especialmente para los casos controvertidos como el de las sociedades *in house*, los rasgos de un derecho no exclusivamente de los privados, sino común, aplicable con independencia de la naturaleza del ente³⁵. De ello deriva, por tanto, que, salvo lo previsto por el *Decreto*

³¹ Cfr. M. CAMELLI, entrada *Società pubbliche (diritto amministrativo)*, en *Enciclopedia del Diritto – Annali*, 2012, vol. V, p. 1190; G. PIPERATA, *La partecipazione delle pubbliche amministrazioni a società di capitali nel nuovo disegno di riforma: modelli, procedure e limiti*, en F. CERIONI (ed.), *Le società pubbliche nel Testo Unico. D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175*, Giuffrè, 2017, p. 1.

³² MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, [Rapporto sulle partecipazioni delle Amministrazioni Pubbliche. Dati 2022](#), 2025.

³³ ISTAT, [Le partecipate pubbliche in Italia | Anno 2022. Aumentano le partecipate pubbliche ma si riducono quelle degli enti locali](#), ISTAT Statistiche Report, 23 abril 2025.

³⁴ Vid. M. DUGATO, *Le società a partecipazione pubblica tra efficienza e responsabilità*, en Vv.AA., *L'Italia che cambia: dalla riforma dei contratti pubblici alla riforma della pubblica amministrazione. Atti del LXII Convegno di studi di Scienza dell'amministrazione*, Giuffrè, 2017, p. 261.

³⁵ Cfr. M. FALSONE, *I rapporti di lavoro nelle imprese esercitate da enti pubblici. Art. 2093*, Giuffrè,

Legislativo n. 175/2016 para perfiles específicos (entre los que destacan, para las sociedades de control público, los límites a la libertad de acceso al empleo o las disposiciones en materia de retribución), también en lo que respecta a las relaciones de trabajo se aplica la disciplina privatística. Lo mismo vale para la materia de la participación de los trabajadores, objeto, también en los últimos años, de intervenciones sobre todo por parte de los convenios colectivos aplicados en las empresas públicas.

Antes de evaluar cómo puede conciliarse la *Legge n. 76/2025* con las peculiaridades de las sociedades con participación pública, es necesario verificar cuáles son actualmente dentro de tales sociedades, en relación con las diferentes formas de participación de los trabajadores tal como están hoy definidas en el art. 2 de la *Legge n. 76/2025*, las prácticas existentes y consolidadas ya antes de la entrada en vigor de la Ley en materia de participación de los trabajadores. Desde esta perspectiva, se puede observar la utilidad de la taxonomía introducida por la nueva Ley³⁶, que, a través de las definiciones proporcionadas por el art. 2, permite ahora clasificar los ensayos y las prácticas en curso según un esquema lineal que diferencia cuatro formas o ámbitos de la participación: en concreto, la participación en la gestión, la participación económica y financiera, la participación organizativa y la participación consultiva.

3.1. La participación en la gestión

Entre las diversas tipologías de participación de los trabajadores que se han manifestado en las empresas con participación pública, la menos difundida, en línea con lo que se registra generalmente en el panorama italiano, es ciertamente la participación en la gestión de que trata el art. 2.1.a de la *Legge n. 76/2025*, que la doctrina identifica históricamente como (de intensidad) “fuerte” o (teleológicamente) “estratégica”³⁷. Esta forma de participación, que comprende el conjunto de prácticas de «colaboración de los trabajadores en las decisiones estratégicas de la empresa»³⁸ a través de la

2018, pp. 90 y 97-99; F. BORGOGELLI, *Frammentazione organizzativa e pubbliche amministrazioni: interesse generale e tutela dei lavoratori nelle società a controllo pubblico*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2018, n. 158, p. 373.

³⁶ Vid. E. ALES, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 4, p. 916.

³⁷ Vid. L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., pp. 383-384.

³⁸ Art. 2.1.a, *Legge n. 76/2025*.

presencia de representantes de los trabajadores dentro de los órganos societarios de administración y control, sin embargo, a pesar de los impulsos derivados de la disciplina de la Unión Europea³⁹, ha sido marginal en la vía italiana de participación.

A decir verdad, hasta la aprobación de la *Legge n. 76/2025*, una de las pocas formas de participación de los trabajadores en los órganos de gestión de la sociedad –aunque reservada, en una lógica de conexión con la participación económica (véase *infra*, § 3.2), solo a los trabajadores accionistas– ha estado representada por la institución del voto de lista, regulada por el art. 4 del *Decreto-Legge 31 maggio 1994, n. 332*, convalidado por la *Legge 30 luglio 1994, n. 474*, y convertida en obligatoria precisamente para las sociedades públicas afectadas por los procesos de privatización⁴⁰.

Pocas han sido, en cualquier caso, las experiencias en las que se ha manifestado la participación de los empleados en los órganos de dirección de las sociedades y siempre en relación con la condición de accionistas de los trabajadores. Uno de los casos más conocidos ha afectado precisamente a una empresa participada, Alitalia, donde, en el marco del proceso de privatización que le afectó, entre 1998 y 2004 el convenio colectivo empresarial preveía que los trabajadores accionistas estuvieran «representados en el Consejo de Administración de Alitalia, mediante la presencia de tres miembros, así como en el Colegio de Auditores, con un miembro»⁴¹.

Cabe señalar, además, lo previsto para la Rai, donde fue el propio legislador quien dispuso que un miembro del Consejo de Administración fuese «designado por la asamblea de los empleados de la RAI-Radiotelevisione italiana S.p.A., entre los empleados de la empresa titulares de una relación de trabajo subordinado con una antigüedad de, al menor, tres años consecutivos, a través de modalidades que garanticen la transparencia y la representatividad de la designación misma»⁴².

³⁹ Cfr. F. GUARRIELLO, *La partecipazione dei lavoratori nella società europea*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2003, n. 97; P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, *ibidem*, 2005, n. 107, pp. 332-341; L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, *cit.*, pp. 387-440; M. CORTI, *Informazione e consultazione in Italia tra continuità formale e sviluppi sistematici*, en *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, 2008, n. 4, pp. 854-862 y 869-873; P. OLIVELLI, *La partecipazione dei lavoratori tra diritto comunitario e ordinamento italiano*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 1, pp. 40-58; M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e Pensiero, 2012, cap. II; M. BLASI, *op. cit.*, cap. III.

⁴⁰ Vid. R. SANTAGATA, *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, 2008, p. 22 y pp. 275-276.

⁴¹ Acuerdo Alitalia 3 junio 1998.

⁴² Art. 63.15, *Decreto Legislativo 8 novembre 2021, n. 208*, que reproduce lo ya previamente previsto por el art. 2 de la *Legge 28 dicembre 2015, n. 220*, sobre lo cual véase O.

Un último caso peculiar es el de la Azienda Servizi Municipali Rieti, cuyos estatutos, recientemente modificados, prevén que un miembro del Consejo de Administración sea nombrado «en representación de los trabajadores»⁴³. En este caso, por tanto, la sociedad, anticipándose a la entrada en vigor de la *Legge n. 76/2025*, ha previsto –unilateralmente y en ausencia de una disposición en tal sentido por parte de la negociación colectiva– la participación de un representante de los trabajadores dentro de los órganos sociales, a través de una solución no exenta de dudas (véase *infra*, § 4).

Al margen de estas (pocas) experiencias, tampoco en el contexto de las sociedades públicas la participación en la gestión ha superado la desconfianza de las partes sociales. Por el lado sindical, en efecto, ha sido fuerte el temor de que la institucionalización de prácticas participativas en sentido fuerte pudiera comprometer la autonomía y desnaturalizar el papel del sindicato⁴⁴, mientras que, por el lado empresarial, ha prevalecido históricamente la idea de evitar toda «injerencia indebida del sindicato en las prerrogativas de gestión del empresario y del management»⁴⁵. De ello se ha derivado, por tanto, una práctica aplicativa de experiencias de participación en sentido fuerte bastante contenida, incluso en las sociedades con participación pública.

3.2. La participación económica y financiera

Hasta ahora, la participación económica y financiera, entendida –según el art. 2.1.b de la *Legge n. 76/2025*– como la «participación de los trabajadores en los beneficios y en los resultados de la empresa, también mediante formas de participación en el capital, entre ellas el accionariado», no ha tenido mayor fortuna en las empresas públicas.

Se trata de una manifestación de la participación que los estudiosos del derecho del trabajo han analizado especialmente a lo largo de los años⁴⁶,

GRANDINETTI, *La “governance” della RAI e la riforma del 2015*, en *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 2016, n. 3, pp. 863-865.

⁴³ Estatuto de la Azienda Servizi Municipali Rieti, art. 20.

⁴⁴ *Vid.* P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 363. Señalan la misma desconfianza L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit., p. 962, y T. TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, en *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2025, n. 22, p. 1334.

⁴⁵ Así T. TREU, *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 1, p. 97.

⁴⁶ *Cfr.* T. TREU, *La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese*, en *Giurisprudenza Commerciale*, 1988, n. 6, I; A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione*,

pero que no parece haber contado, debido a las resistencias registradas tanto en el frente empresarial como en el sindical⁴⁷, con una amplia casuística de referencia⁴⁸.

Por lo que hace al ámbito de las empresas participadas, la experiencia más relevante sigue siendo la relativa a Alitalia⁴⁹, donde (como se recordó *supra*, § 3.1), en el momento de la privatización, se suscribió un acuerdo colectivo que preveía la «realización de un programa de participación de los empleados en el capital de Alitalia mediante la suscripción de acciones ordinarias»⁵⁰. Para las acciones suscritas voluntariamente por los empleados, concretamente, se establecía su intransferibilidad durante tres años a partir del momento de la atribución y, sobre todo, su gestión colectiva y unitaria a través de un organismo específicamente constituido y regulado por un pacto parasocial anexo al acuerdo, al que los trabajadores accionistas debían adherirse. Precisamente la elección de la gestión colectiva de las acciones de los empleados accionistas mediante un mecanismo que garantizara su representación unitaria en sede asamblearia representa, pese al escaso éxito en el caso de Alitalia⁵¹, el aspecto de mayor interés de la experiencia, pues indicaba un modelo en el que (también mediante la participación en la

rischio e controllo, Giuffrè, 1998; M. BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1999, n. 3, I (ahora en L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (eds.), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, Giuffrè, 2003); E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, *ibidem*, 2003, n. 4, I; M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2002, n. 2; R. SANTAGATA, *op. cit.*

⁴⁷ Vid. G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2002, n. 2, p. 179.

⁴⁸ Vid. M. DALLA SEGA, *La partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori: strumenti, vincoli e prospettive dopo la legge 76/2025*, en *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2025, n. 8-9, pp. 749-751.

⁴⁹ Cabe recordar asimismo que acuerdos similares han sido suscritos también en Telecom y Ferrovie dello Stato.

⁵⁰ Acuerdo Alitalia, cit. En relación con los perfiles del acuerdo vinculados a la participación económica, véanse L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, n. 1, pp. 4-5 y 8, y A. ALAIMO, *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, cit., pp. 618-621.

⁵¹ El pacto parasocial, de hecho, fue considerado ilegítimo por la Consob y, por este motivo, se planteó una agregación de los empleados accionistas en la Società Cooperativa Dipendenti Azionisti Alitalia S.c.a.r.l., sociedad cooperativa con personalidad jurídica autónoma. En noviembre de 1999 se lanzó una oferta pública de canje que permitía a los empleados accionistas intercambiar las acciones que poseían de Alitalia por las de la cooperativa holding, pero la cooperativa solo reunió el 1,3% del capital frente a un objetivo del 7%, determinando así el fracaso de la perspectiva de constituir una sólida agrupación de empleados accionistas.

gestión en los órganos de la sociedad) el interés “posmaterial”⁵² por la participación económica y financiera de los empleados, gracias a la capacidad aglutinante de las organizaciones sindicales, habría podido expresarse superando los límites que normalmente encuentran los accionistas minoritarios en la participación activa en la vida empresarial⁵³.

Sin embargo, como se ha anticipado, la experiencia en la negociación colectiva de prácticas de participación económica y financiera ha sido bastante limitada en las sociedades públicas. Distinto es el caso de los supuestos en que se implementan, conforme al art. 114-*bis* del *Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58*, planes de accionariado difundido a favor de los empleados. Se trata de una casuística mucho más frecuente en las grandes sociedades con participación pública, que nace no de un acto de autonomía colectiva, sino de una decisión unilateral de la empresa, como ocurre, por ejemplo, en ENI o en Leonardo⁵⁴. En estos casos, destaca la asunción por parte del empleado –que decide voluntariamente adherirse al plan comprando acciones en condiciones favorables– del papel de «accionista ahorrador interesado no solo en la maximización del rendimiento de su inversión, sino también en la financiación y, por tanto, en la estabilidad y el desarrollo de la empresa en la que colabora»⁵⁵. Sin embargo, a diferencia de la participación accionarial regulada por la negociación colectiva, falta en estos casos la construcción de la “identidad colectiva” de los trabajadores accionistas, para los que no se prevé ningún mecanismo de representación unitaria de intereses en los órganos societarios, con la consecuencia de que estos planes, que sí favorecen la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa, se convierten principalmente, en el plano individual, en instrumentos útiles para «flexibilizar el salario y [...] fidelizar a segmentos más o menos amplios de trabajadores»⁵⁶.

En general, por tanto, en la experiencia italiana de las sociedades

⁵² Vid. M. D'ANTONA, *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, en *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1998, n. 2, I, pp. 324-325.

⁵³ Vid. M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, cit., p. 147.

⁵⁴ Cfr. *Piano di azionariato diffuso 2024-2026* de ENI, aprobado por el Consejo de Administración el 4 de abril de 2024 y por la Junta de Accionistas el 15 de mayo de 2024, y *Piano di azionariato diffuso 2025-2027 per i dipendenti Leonardo*, aprobado por el Consejo de Administración el 3 de abril de 2025 y por la Junta de Accionistas el 26 de mayo de 2025. Para un encuadre teórico, véase G.F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. 2. Diritto delle società*, Utet, 2015, pp. 214-215.

⁵⁵ Así E. GHERA, *op. cit.*, p. 430.

⁵⁶ Así L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit., respectivamente pp. 420 y 422.

públicas, raramente la atribución de acciones a los empleados ha conducido a la adquisición de participaciones relevantes y mantenidas de forma estable de capital o al reconocimiento de incisivos derechos de *voice* en la gestión de las empresas⁵⁷.

Ampliando, sin embargo, el campo de investigación a todos los mecanismos basados en la implicación de los trabajadores en los resultados productivos y en las dinámicas financieras de la empresa, es posible considerar como ampliamente incluidos en la participación económica y financiera, aunque no comprendidos en la definición de la *Legge n. 76/2025*, también la distribución de retribuciones adicionales y la instauración de formas de bienestar empresarial vinculadas de diversa manera a la evolución de la productividad o de la rentabilidad empresarial, si bien se ha señalado que, en ocasiones, tales medidas, que persiguen otras finalidades⁵⁸, pueden carecer de auténticas connotaciones participativas⁵⁹.

A este respecto, cabe señalar que las empresas participadas han puesto en marcha numerosas soluciones, algunas de las cuales han resultado particularmente innovadoras y estructuradas. Un ejemplo emblemático es el previsto, desde la renovación llevada a cabo el 21 de mayo de 2021, en los acuerdos empresariales suscritos en Leonardo, donde se negoció una retribución variable explícitamente «orientada a establecer [...] un vínculo con los resultados económicos» alcanzados por la empresa y calculada en función de numerosos indicadores, tanto vinculados al desempeño económico-financiero de la sociedad como a la valoración de la contribución de cada trabajador⁶⁰. Para salvaguardar la lógica participativa subyacente a la concesión del bonus por resultados y en conexión con otras formas de participación, además, se prevé la constitución en la empresa de una comisión paritaria encargada de la verificación, el seguimiento y la identificación de acciones de apoyo al logro de los objetivos a nivel de centro de trabajo.

La amplia difusión, también en las sociedades con participación pública, de bonus por resultados similares permite afirmar que, en este contexto, las demandas vinculadas a la participación económica y financiera han encontrado amplio espacio en la negociación de formas de retribución variable, aunque la doctrina ha señalado que persiste una clara distinción, reforzada ulteriormente por la *Legge n. 76/2025*, entre esta última y la

⁵⁷ Vid. E. PAGANI, *La partecipazione finanziaria dei lavoratori tra diritto interno e diritto europeo*, Giuffrè, 2021, pp. 47-48.

⁵⁸ Vid. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, ESI, 2013, pp. 30-38.

⁵⁹ Vid. T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, cit., p. 897.

⁶⁰ Acuerdo Leonardo 21 mayo 2021.

participación accionarial o en los beneficios⁶¹.

3.3. La participación organizativa

Las dos últimas formas de participación previstas en el art. 2.1, letras *c* y *d*, de la *Legge n. 76/2025*, comúnmente consideradas de intensidad “débil”, han tenido una mayor difusión tanto en las sociedades públicas como, en general, en el conjunto del panorama italiano.

En particular, las modalidades de implicación de los trabajadores en las decisiones relativas a las distintas fases productivas y organizativas de la vida de la empresa, conforme a la letra *c* de la disposición⁶², han sido siempre frecuentes en los convenios colectivos, siguiendo la experiencia italiana previa y, sobre todo, la de las sociedades con participación pública (véase *supra*, § 2). En cualquier caso, cabe señalar que, si en la literatura la participación organizativa se definía como toda «forma de participación de los trabajadores que se concreta en el hecho de “tener voz” y, por tanto, disponer de espacios propositivos y/o de codecisión sobre la organización del trabajo»⁶³, a la luz de la *Legge n. 76/2025* en su conjunto parece que el legislador ha querido, con el fin de marcar la frontera con la consultiva, limitar el perímetro de la participación organizativa⁶⁴, considerando únicamente la participación orientada a la elaboración, mediante comisiones paritarias, de «propuestas de planes de mejora e innovación de los productos, de los procesos productivos, de los servicios y de la organización del trabajo»⁶⁵.

Esta forma de participación no es ajena al panorama de las sociedades públicas, donde los convenios colectivos han previsto en diversas ocasiones la creación de comisiones paritarias para elaborar planes y soluciones sobre cuestiones específicamente identificadas por las partes firmantes, en algunos casos estableciendo organismos distintos de los destinados a la consulta (véase *infra*, § 3.4). Un ejemplo significativo lo constituyen los

⁶¹ Vid. M. DALLA SEGA, *op. cit.*, pp. 746-747.

⁶² A través del uso del término “implicación” parece que el legislador ha querido aludir también a formas de participación directa: vid. A. ALAIMO, [La nuova legge italiana sulla partecipazione dei lavoratori e l'employee's involvement di matrice europea: \(poche\) aperture e \(molte\) chiusure](#), en *Lavoro Diritti Europa*, 2025, n. 2, pp. 15-16.

⁶³ Así M. CARRIERI, L. PERO, M. RICCIARDI, *Nuove relazioni industriali e partecipazione organizzativa nella cooperazione dell'Emilia Romagna*, Legacoop, 2017, p. 18.

⁶⁴ Vid. G. IMPELLIZZIERI, *La partecipazione “debole” dei lavoratori alla luce della l. n. 76/2025*, en *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2025, n. 8-9, pp. 756-757.

⁶⁵ Art. 7.1, *Legge n. 76/2025*.

acuerdos destinados a crear comisiones paritarias a través de las que se realiza la implicación de los trabajadores en la organización del trabajo a efectos de acceder a las ventajas reconocidas por el art. 1.189 de la *Legge 28 dicembre 2015, n. 208*, y por el Decreto Ministerial de 25 de marzo de 2016⁶⁶.

Del mismo modo, deben considerarse las comisiones a las que se atribuyen competencias en la elaboración de planes para la implantación y la consiguiente evaluación del trabajo a distancia⁶⁷, institución especialmente idónea para las prácticas de participación organizativa, ya que suele introducirse de forma experimental, requiriendo no solo una planificación conjunta, sino también una actividad posterior de seguimiento y replanteamiento por parte de empresas y representantes de los trabajadores.

Asimismo, no faltan casos en los que la elaboración de planes participados de mejora se centra en las cuestiones de salud y seguridad de los trabajadores. De gran interés es el caso del Grupo Hera –agrupación de empresas municipalizadas participada por más de cien municipios que opera en el ámbito del suministro de servicios energéticos y ambientales–, donde, tras la experiencia pandémica, se suscribieron acuerdos colectivos que primero hicieron estructural el comité de seguridad⁶⁸ y, posteriormente, encargaron a dicho comité la elaboración de propuestas destinadas a mejorar la calidad de la prestación laboral desde la perspectiva de la salud de los trabajadores⁶⁹. Precisamente en materia de seguridad y salud es frecuente, además, que la participación organizativa se vincule a prácticas de participación directa⁷⁰, como la creación de grupos de trabajo temáticos con participación no solo de las representaciones sindicales⁷¹ o la recogida de sugerencias de los trabajadores⁷².

La participación “débil”, por tanto, aparece como una forma de participación claramente más arraigada en el contexto de las sociedades

⁶⁶ *Vid.* acuerdo Ama 19 diciembre 2023.

⁶⁷ *Vid.* acuerdo ENI 3 diciembre 2020.

⁶⁸ Acuerdo Grupo Hera 20 septiembre 2022.

⁶⁹ *Vid.* acuerdo Grupo Hera 19 junio 2024, que asignó al Comité de Seguridad la tarea de proponer acciones para garantizar el disfrute generalizado del descanso diario, así como de proponer planes específicos de formación para los trabajadores y colaboraciones con los organismos de control (en particular, bomberos y ASL).

⁷⁰ *Vid.* A. ALAIMO, *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione indiretta: per una dialettica senza contrapposizione*, en G. ZILIO GRANDI (ed.), *Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro. Atti del convegno Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro. Venezia, 8 maggio 2023*, ADAPT University Press, 2024, p. 97.

⁷¹ *Vid.* acuerdo ENI, cit.

⁷² *Vid.* acuerdo Grupo Hera 19 junio 2024, cit.

públicas, aunque muchas de las comisiones paritarias establecidas en las empresas con participación pública no llegan a la elaboración de planes de mejora e innovación, constituyendo así, en la mayoría de los casos, una expresión de formas de participación que la *Legge n. 76/2025* calificaría no como organizativas, sino como consultivas.

3.4. La participación consultiva

La forma de participación de los trabajadores más frecuente en el panorama de las empresas con participación pública es, como se ha anticipado, la participación consultiva, definida por el legislador como «la participación que se realiza mediante la expresión de opiniones y propuestas sobre el contenido de las decisiones que la empresa pretende adoptar»⁷³.

Esta forma de participación se caracteriza por su débil intensidad y complementa los derechos de información ya previstos por el derecho interno y de la Unión Europea⁷⁴, hasta el punto de que se ha señalado que no constituiría una auténtica forma de participación, sino una actividad previa –protegida por el art. 27 CDFUE– necesaria para el posterior ejercicio de derechos de participación más incisivos⁷⁵.

La participación consultiva sigue siendo, en todo caso, la principal forma de participación en el modelo italiano y, en el panorama de las sociedades públicas, se concreta en prácticas tan difundidas como heterogéneas.

Es evidente que el principal espacio de la participación consultiva en la negociación colectiva en las sociedades públicas lo constituyen las comisiones paritarias, que pueden adoptar la forma de comisiones encargadas transversalmente de tratar diversos temas⁷⁶ o de comisiones temáticas, creadas para abordar cuestiones específicas (véase *infra*). Estas comisiones están, en la mayoría de los casos, compuestas por representantes sindicales, configurando de hecho una forma de

⁷³ Art. 2.1.d, *Legge n. 76/2025*.

⁷⁴ Vid. T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, cit., p. 901.

⁷⁵ Cfr. E. ALES, *op. cit.*, p. 917, y ya M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, costituzione economica e articolo 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2005, n. 4, I, pp. 438-439 y 450-452, y C. ZOLI, *op. cit.*, pp. 564-565.

⁷⁶ Vid. acuerdo Grupo Hera 20 septiembre 2022, cit., que prevé tres comités permanentes, organizados, no por materias, sino sobre una base territorial (Emilia-Romagna, Veneto y Friuli-Venezia Giulia y Marche), con competencia transversal sobre varios temas.

participación de “canal único” sindical⁷⁷, con la participación ocasional de expertos externos⁷⁸. No es raro, además, que se establezca la obligación de sigilo de los miembros de las comisiones respecto de los temas objeto de debate⁷⁹.

En cuanto a las materias tratadas, la consulta puede abarcar cuestiones muy diversas, como las líneas estratégicas de la empresa⁸⁰, los procesos de producción⁸¹, la formación⁸², el trabajo a distancia⁸³, la organización del trabajo⁸⁴, el bienestar empresarial⁸⁵, la lucha contra el acoso laboral⁸⁶, la igualdad de oportunidades⁸⁷ o la seguridad y salud de los trabajadores⁸⁸.

En la mayoría de los casos, las comisiones se reúnen con la periodicidad fijada por los convenios colectivos que las crean o a solicitud de una de las partes⁸⁹, con el fin de realizar un examen conjunto sobre las cuestiones indicadas en dichos convenios y formular opiniones y propuestas que, sin embargo, conforme a la naturaleza “débil” de esta forma de participación, no son vinculantes para la empresa⁹⁰, cuyo poder unilateral queda limitado únicamente por la obligación de llevar a cabo el procedimiento de consulta.

Los resultados del examen conjunto, así como las propuestas y opiniones formuladas por las comisiones, se ponen normalmente a disposición directa de la empresa, que puede decidir libremente seguir las o no; no obstante, existen también casos en los que se transmiten a las partes

⁷⁷ Véase, por ejemplo, el acuerdo ENI, cit., que prevé que el Comité Estratégico esté paritariamente «constituido por tres representantes de la empresa y los representantes sindicales de las secretarías generales y nacionales». Véase también el acuerdo Leonardo, cit., donde se prevé que participen en los Comités Paritarios de seguimiento «tres miembros sindicales para centros hasta 600 trabajadores y [...] seis para centros con más de 600 trabajadores, designados entre las RSU».

⁷⁸ Es el caso del Comité Paritario de grupo sobre seguridad y salud en el trabajo establecido en Leonardo (acuerdo Leonardo, cit.).

⁷⁹ Vid. acuerdo Autostrade per l'Italia 23 noviembre 2021.

⁸⁰ Cfr. acuerdo Terna, 10 marzo 2022; acuerdo Enav 11 agosto 2016; acuerdo Autostrade per l'Italia, cit.; acuerdo ENI, cit.

⁸¹ Vid. acuerdo Leonardo, cit.

⁸² Cfr. acuerdo Terna, cit.; acuerdo Enel 17 julio 2012 y 10 mayo 2021.

⁸³ Vid. acuerdo Leonardo 12 septiembre 2018.

⁸⁴ Vid. acuerdo Poste Italiane 3 diciembre 2024.

⁸⁵ Cfr. acuerdo ENI, cit.; acuerdo Terna, cit.

⁸⁶ Vid. Acuerdo Itea 27 marzo 2025.

⁸⁷ Cfr. acuerdo Leonardo 21 mayo 2021, cit.; acuerdo Terna, cit.

⁸⁸ Vid. Acuerdo ENI, cit.

⁸⁹ Vid. Acuerdo Terna, cit.

⁹⁰ Vid. A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, en *Diritti Lavori Mercati*, 2014, n. 2, p. 301.

colectivas para que las tengan en cuenta en la fase de negociación⁹¹, anticipando lo hoy previsto en el art. 9.3 de la *Legge n. 76/2025* y estableciendo una relación dialéctica virtuosa entre participación y negociación colectiva⁹².

4. Participación y empresas participadas tras la *Legge n. 76/2025*

Como ha surgido del análisis de las prácticas actualmente en vigor, parece que las transformaciones que, desde los años Noventa, han afectado al “Estado empresario” han tenido, en lo que respecta a la participación de los trabajadores, el efecto de acercar las previsiones contractuales de las sociedades públicas a las de las empresas privadas (o, al menos, de las grandes empresas privadas), que hoy parecen impulsar la innovación en materia de prácticas participativas. Superada la etapa de los protocolos, de hecho, en los últimos treinta años las sociedades públicas han conocido pocas y circunscritas experiencias de participación “fuerte”, mientras que se ha desarrollado una densa red de obligaciones de consulta, en línea con lo registrado en materia de participación en la generalidad de las empresas italianas. También en lo que respecta a la participación económica, en el panorama de las sociedades públicas se han registrado pocas experiencias, en su mayoría centradas en planes de accionariado difundido dispuestos unilateralmente por las empresas, mientras que la participación de los trabajadores en los resultados productivos empresariales ha encontrado espacio principalmente en el reconocimiento de cuotas de retribución variable.

A pesar del acercamiento de la experiencia participativa de las sociedades públicas a la de las empresas privadas, como se ha señalado (véase *supra*, § 1), la propuesta inicial de ley sobre participación había identificado precisamente el sector de las sociedades con participación pública como primer ámbito de experimentación para poner a prueba la nueva normativa. Sin embargo, el texto de la *Legge n. 76/2025* aprobado por el Parlamento ha dado, sobre todo en relación a las sociedades públicas, «algunos visibles pasos atrás respecto a la formulación originaria que habría ciertamente contribuido [...] a la creación de un núcleo duro de prácticas participativas»⁹³.

⁹¹ Acuerdo Leonardo 21 mayo 2021, cit.

⁹² Cfr. M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, cit., p. 139; M. CORTI, *Informazione e consultazione in Italia tra continuità formale e sviluppi sistematici*, cit., pp. 881-882.

⁹³ Así M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, cit., p.

Aclarado que, en ausencia de una disciplina diferenciada para las sociedades con participación pública, se aplican en todo caso las mismas disposiciones previstas para las empresas del sector privado, queda todavía por evaluar cómo la *Legge n. 76/2025* puede conciliarse con la naturaleza de las empresas participadas por las Administraciones Públicas y en qué términos las sociedades públicas pueden seguir siendo un lugar de experimentación para las prácticas participativas.

Desaparecidas durante el *iter* parlamentario las disposiciones obligatorias, la *Legge n. 76/2025* se caracteriza por un enfoque promocional y de apoyo, dentro del cual la posibilidad de adoptar y desarrollar las diversas formas participativas definidas por el art. 2 se confía a los convenios colectivos alcanzados por las asociaciones sindicales comparativamente más representativas y al ejercicio unilateral de las prerrogativas empresariales, en una perspectiva marcadamente voluntarista. La contribución de la *Legge n. 76/2025* consiste principalmente en predisponer, en relación con la pluralidad de formas de participación, los modelos a seguir⁹⁴, dejando a la autonomía colectiva y a las determinaciones empresariales la elección sobre su efectiva implementación. Precisamente la centralidad atribuida a la negociación colectiva en la disciplina legal tiene, además, un valor no solo jurídico, sino sobre todo político, que reside en la elección del legislador de «reconocer el convenio colectivo como fuente prioritaria de regulación de las formas participativas»⁹⁵, superando la teórica contraposición entre participación y negociación⁹⁶. En esta perspectiva, sin embargo, la elección de atribuir a la disciplina un carácter exclusivamente promocional parece suscitar dudas sobre la efectiva capacidad de la propia negociación colectiva de asumir la implementación de incisivas prácticas participativas⁹⁷ y el control de su aplicación, sobre todo si se considera que algunas formas de participación –en particular, la de gestión y la económica y financiera– han suscitado históricamente el escepticismo de las partes sociales y todavía encuentran la oposición de parte de los sindicatos y de la representación empresarial.

Una primera experiencia que podría implicar a las empresas con

574.

⁹⁴ Vid. M. CORTI, [Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato](#), en [Lavoro Diritti Europa, 2025, n. 2](#), p. 11.

⁹⁵ Así T. TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, cit., p. 1331.

⁹⁶ Cfr. M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, cit., p. 138; C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, en *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2023, n. 3, I, pp. 435-436; M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, cit., p. 582.

⁹⁷ Vid. B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, cit. p. 75.

participación pública podría referirse al intento de relanzar formas de participación de gestión de los trabajadores, hoy reguladas por el Capítulo II de la *Legge n. 76/2025*, que podrían convertirse en un efectivo vehículo de una presencia cualitativa de los representantes de los trabajadores en la gobernanza de la empresa⁹⁸. Al respecto, cabe señalar que, si bien es cada vez más frecuente la valorización en la gobernanza societaria no solo de los intereses de los accionistas, sino también de los de todos los *stakeholders*⁹⁹, incluidos los trabajadores, ello vale con mayor razón para las sociedades públicas. En tales contextos, en efecto, tanto «el orgullo antagonista de las organizaciones colectivas» como «la celosa defensa de las prerrogativas decisorias de la empresa»¹⁰⁰, que históricamente han obstaculizado la participación “fuerte”, podrían atenuarse –aunque no eliminarse fisiológicamente por completo– en virtud de las peculiaridades vinculadas al carácter público del empleador, favoreciendo la participación de los trabajadores en el seno de los órganos societarios sin generar confusiones de roles o responsabilidades¹⁰¹.

En este marco, la principal objeción que podría plantearse a la participación en la gestión de los trabajadores en las sociedades públicas se basa en la idea de que la participación de los trabajadores en la gobernanza de la empresa sería perjudicial para una correcta gestión de las empresas públicas, que deberían responder exclusivamente a las directrices proporcionadas por las Administraciones participantes, afirmando en el fondo la incompatibilidad entre la tutela del interés sindical a la participación y la tutela del interés general perseguido, también a través de la fórmula societaria, por las Administraciones Públicas. Sin embargo, cabe señalar que esta afirmación se traduce en un razonamiento que podría fácilmente trasladarse a la relación entre interés sindical e interés de la empresa privada, donde, pese a la diversidad de intereses, no se cuestiona la posibilidad de alcanzar modelos de gobernanza participativa. De ello se sigue, por tanto, que la objeción no parece suficiente por sí misma para excluir formas de cogestión que permitan una compenetración entre el interés general y el interés de los trabajadores mediante la implicación de los empleados en los órganos societarios.

Otro factor que podría impedir la participación de los trabajadores en

⁹⁸ Vid. L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit., p. 962.

⁹⁹ Cfr. L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 403; B. CARUSO, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione “moderna”*, cit., pp. 721-722.

¹⁰⁰ Así C. CESTER, *op. cit.*, p. 442.

¹⁰¹ Vid. M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, cit., p. 583.

la gestión de las sociedades públicas se refiere a los modelos de gobernanza que, al menos en las sociedades de control público del art. 2.1.m del *Decreto Legislativo n. 175/2016*, resultan bastante rígidos, ya que el art. 11.2 del Decreto prevé que, por regla general, para tales sociedades el órgano de administración esté constituido por un administrador único. No obstante, se trata de una disposición ciertamente derogable¹⁰², puesto que el propio art. 11, en su apartado 3, prevé que la Asamblea pueda, por razones específicas de adecuación organizativa, disponer que la sociedad sea administrada por un Consejo de Administración (compuesto por tres o cinco miembros) o adoptar uno de los sistemas alternativos de administración y control previstos por el Código Civil. No queda, por tanto, excluida la posibilidad de que la sociedad sea administrada por un órgano colegiado en el que encuentren espacio también los representantes de los trabajadores.

A la luz de estas consideraciones, no sorprende que sea precisamente en las sociedades públicas donde recientemente se hayan registrado, en paralelo al *iter* parlamentario de la *Legge n. 76/2025*, las primeras experiencias destinadas a relanzar el debate sobre la participación a la luz de la nueva disciplina, y que las mismas hayan tenido por objeto en particular la participación en la gestión de los trabajadores. Dada la marginalidad, en el panorama de las empresas italianas, de los modelos alternativos de administración, por el momento parece evidente que la participación en la gestión deba medirse, también con referencia a las sociedades públicas, principalmente con el sistema tradicional de administración societaria *ex* art. 2380 ss., Código Civil¹⁰³, pese a los antiguos interrogantes sobre la posibilidad de que la participación en el órgano de gestión, sin un adecuado refuerzo de la posición de los consejeros en minoría, pueda «valorar realmente el título sindical y [...] expresar una genuina autotutela de los intereses laborales»¹⁰⁴.

A este respecto, un primer caso emblemático está representado por la ya recordada *Azienda Servizi Municipali Rieti* (véase *supra*, § 3.1), en la que, como se ha anticipado, los estatutos de la sociedad han previsto, en cumplimiento de la normativa vigente, la participación en el Consejo de

¹⁰² *Vid.* M. ALTIMARI, *Diritto del lavoro e società pubbliche tra impresa e amministrazione*, Giappichelli, 2020, p. 201.

¹⁰³ Sobre este punto cabe subrayar que la *Legge n. 76/2025* ha optado por prever, en caso de sistema tradicional de administración, únicamente la participación en el Consejo de Administración, pero no en el Colegio de Auditores, como había sostenido parte de la doctrina: véase M. BIAGI, *op. cit.*, pp. 298-300.

¹⁰⁴ Así M. PEDRAZZOLI, entrada *Democrazia industriale*, en *Digesto delle Discipline Privatistiche – Sezione Commerciale*, 1989, vol. IV, p. 251.

Administración de un «miembro en representación de los trabajadores».

Sin embargo, si bien son ciertamente los estatutos societarios a los que el art. 4 de la *Legge n. 76/2025* confía la decisión sobre la adopción de formas de participación en la gestión, la misma disposición es clara al asignar a los convenios colectivos la fijación de la regulación detallada sobre la participación¹⁰⁵, ya que la participación en los órganos de administración solo puede tener lugar «cuando esté regulada por los convenios colectivos» (art. 4.1), llamados a definir los «procedimientos» sobre cuya base «los administradores mencionados en el apartado 1 son designados por los trabajadores empleados de la sociedad» (art. 4.2). La intervención de los convenios colectivos resulta, por tanto, indispensable «para abrir las [...] sociedades a los mecanismos de participación de gestión»¹⁰⁶; en este sentido, si el art. 4 de la *Legge n. 76/2025* es indispensable para derogar el principio de competencia de la Asamblea en materia de nombramientos sociales¹⁰⁷, corresponde al sindicato el papel decisorio en última instancia en materia de cogestión, puesto que, «sin un convenio colectivo, esta forma participativa no podrá activarse»¹⁰⁸.

En el caso examinado de la Azienda Servizi Municipali Rieti, por tanto, la modificación estatutaria podría resultar incompleta en ausencia de una regulación colectiva, que, por lo que consta, aún no ha sido adoptada, de la participación de gestión. En efecto, el papel asignado por el legislador a los convenios colectivos suscritos por las organizaciones comparativamente más representativas es fundamental para evitar la eventualidad de que la empresa pueda realizar, tanto mediante el nombramiento unilateral de trabajadores en los órganos societarios por parte de la Asamblea de Socios como mediante la negociación con sindicatos no representativas, formas de «participación domesticada»¹⁰⁹.

El examen del caso de la Azienda Servizi Municipali Rieti permite, por tanto, poner de relieve cómo, en definitiva, el desarrollo de la participación de gestión dentro de las empresas –y, en concreto, dentro de las empresas públicas– queda totalmente remitido a la negociación colectiva. Aunque la autonomía colectiva podría parecer en esta materia debilitada debido a la ausencia de obligaciones más incisivas de negociar, debe destacarse que, en ausencia de una negociación colectiva genuina, no podría adoptarse

¹⁰⁵ Vid. E. DAGNINO, *Partecipazione al consiglio di amministrazione*, en M. TIRABOSCHI (ed.), *op. cit.*, pp. 118-119.

¹⁰⁶ Así M. CORTI, *Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato*, cit., p. 10.

¹⁰⁷ Vid. A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, cit., p. 329.

¹⁰⁸ Así M. CORTI, *Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato*, cit., p. 19.

¹⁰⁹ *Ibidem*, p. 11.

ninguna forma de participación de gestión, no solo a causa del dato normativo examinado –ya de por sí obstativo– sino también porque, como se ha subrayado eficazmente, resulta evidente «la fragilidad de formas de participación de los trabajadores vehiculadas por la iniciativa exclusiva o prevalente de la dirección de la empresa»¹¹⁰.

El ámbito de las empresas públicas, en cambio, podría caracterizarse como un lugar de ensayo para formas de participación “fuerte”, en el que, reafirmada la centralidad de la negociación colectiva, las partes sociales podrían prever prácticas participativas y de cogestión incisivas que, partiendo del modelo delineado por la disciplina legal, puedan enriquecerse con otros elementos, comenzando por los derechos de codeterminación que, en el panorama comparado, a menudo han completado la participación en los órganos societarios¹¹¹.

El mismo desafío se refiere también a la participación económica y financiera de los trabajadores, que, como se ha anticipado (véase *supra*, § 3.2), no ha tenido particular éxito en el panorama italiano, salvo en algunos casos que han afectado precisamente a empresas públicas.

Ciertamente, por lo que respecta a la participación de los trabajadores en los beneficios empresariales, debe tenerse en cuenta que constituye, conforme al art. 2099 del Código Civil, una forma de retribución variable¹¹², con la consecuencia de que estaría sujeta a los límites previstos en la materia para determinadas categorías de sociedades públicas. En particular, con el fin de contener los gastos de funcionamiento, para las sociedades de control público el art. 11.6 del *Decreto Legislativo n. 175/2016* encomienda a un Decreto del Ministro de Economía y Finanzas –todavía no dictado– la tarea de dividir tales sociedades en cinco franjas y fijar, para cada franja, los límites máximos del “tratamiento económico anual total” a reconocer a los administradores, a los titulares y miembros de los órganos de control, a los directivos y a los empleados, que en cualquier caso no puede exceder de 240.000 euros. Tales límites se referirían, por tanto, a cualquier concepto retributivo reconocido para remunerar, de forma fija o variable, la prestación laboral del empleado¹¹³, incluidas las sumas abonadas en

¹¹⁰ Así M. BARBERA, *Contrattazione e partecipazione: uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, en *Lavoro e Diritto*, 2023, n. 4, p. 690.

¹¹¹ *Vid.* T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, cit., pp. 908-909.

¹¹² *Vid.* E. GHERA, *op. cit.*, p. 417.

¹¹³ *Cfr.* D. MEZZACAPO, *Prime osservazioni sul rapporto di lavoro nelle società a controllo pubblico dopo la sentenza della Corte costituzionale n. 251/2016*, en *Lavoro e Previdenza Oggi*, 2016, n. 11-12, p. 636; A. MARESCA, *Il lavoro alle dipendenze delle società a controllo pubblico*, en [Federalismi.it](https://www.federalismi.it), 2018, n. 17, p. 24.

concepto de distribución de beneficios *ex art. 5, Legge n. 76/2025*. A ello se añade que, en las sociedades de control público, las Administraciones Públicas socias fijan y las sociedades adoptan los objetivos específicos relativos a la contención de los costes contractuales¹¹⁴, con la consecuencia de que también la distribución de beneficios debería ser objeto de la correspondiente programación.

Estas disposiciones podrían aplicarse también a los planes de participación financiera de los trabajadores, al menos cuando, sobre la base de una evaluación casuística, sea posible considerar la atribución a los trabajadores de instrumentos de participación en el capital de la sociedad como una forma de cumplimiento no pecuniario de la obligación retributiva¹¹⁵.

Mirando al panorama general de las sociedades públicas, en todo caso, no puede dejar de señalarse cómo las partes sociales, sobre la base de la *Legge n. 76/2025*, podrían relanzar experiencias de participación económica y financiera que, como se ha anticipado, precisamente en las empresas participadas públicas se habían afirmado desde los años Noventa.

En cuanto a la participación en los beneficios, se ha señalado que debe acogerse favorablemente la elección del legislador de vincular a la celebración de acuerdos de segundo nivel con las organizaciones sindicales comparativamente más representativas el acceso a los nuevos incentivos fiscales introducidos por la Ley, estimulando así la consecución de soluciones compartidas y negociadas con actores sindicales cualificados y desincentivando las prácticas unilaterales¹¹⁶. Al mismo tiempo, sin embargo, debe señalarse que, en materia de participación accionarial, el legislador, al modificar la propuesta original, ha sido claramente más tímido, eligiendo no intervenir en el principal nudo relativo a la decisiva alternativa entre accionariado colectivo y accionariado individual¹¹⁷, manifestándose así un modelo en el que sigue privilegiándose la dimensión individual del accionariado, sin reconocer espacios significativos a la negociación colectiva y, sobre todo, sin atribuir –salvo lo previsto por el art. 3.3 de la *Legge n. 76/2025*, que admite la posibilidad, en caso de empresas administradas con sistema dual, de que en el Consejo de supervisión participe un representante de los trabajadores que se adhieren a los planes de participación financiera¹¹⁸ – prerrogativas particulares a los trabajadores-

¹¹⁴ Art. 19, apartados 5 y 6, *Decreto Legislativo n. 175/2016*.

¹¹⁵ *Cfr.* R. SANTAGATA, *op. cit.*, pp. 131-136; A. ALAIMO, *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, *cit.*, pp. 619-621.

¹¹⁶ *Vid.* M. DALLA SEGA, *op. cit.*, pp. 751-752.

¹¹⁷ *Cfr.* M. BIAGI, *op. cit.*, p. 296; E. GHERA, *op. cit.*, pp. 437-438.

¹¹⁸ *Vid.* E. DAGNINO, *Partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al consiglio di sorveglianza*, en

accionistas en materia de gobernanza empresarial¹¹⁹.

Si, por tanto, la Ley no aborda el tema del accionariado colectivo, no se excluye que puedan hacerlo, en el plano de las relaciones laborales, las partes sociales, desarrollando y combinando, en la negociación colectiva, las diversas formas de participación previstas por la *Legge n. 76/2025* con el objetivo de recorrer con mayor convicción el camino de la “democracia económica”. Sin embargo, observando la reciente experiencia de la participación económica en las sociedades públicas (véase *supra*, § 3.2), no parece posible percibir señales positivas en este sentido: como se ha señalado, parece ya consolidada, también en el panorama de las sociedades participadas, la tendencia a diseñar planes de accionariado difundido en favor de los empleados dispuestos unilateralmente por las empresas conforme al art. 114-*bis* del *Decreto Legislativo n. 58/1998*, que, además de no entrar en el ámbito del art. 6 de la *Legge n. 76/2025*, no prevén ningún derecho colectivo para los trabajadores-accionistas. Si a ello se añade la frialdad con la que parte del mundo sindical y empresarial ha acogido las disposiciones en la materia, parece difícil imaginar, también en el panorama de las empresas participadas por las Administraciones Públicas, un desarrollo que supere la dimensión meramente individual de la participación económica y financiera de los trabajadores.

No para relanzar, sino para consolidar y reforzar en las empresas públicas –sobre todo fuera del área de las grandes empresas con participación estatal– parecen, en cambio, las prácticas de participación organizativa y consultiva.

Si las formas de participación “débil” están sin duda más arraigadas en tales sociedades, la aprobación de la *Legge n. 76/2025* podría tener el efecto de estimular, también en este ámbito, «una *nouvelle vague* de acuerdos y protocolos» destinados a «generalizar la institución de las comisiones paritarias, convirtiéndolas en el eje de una participación renovada, capaz de incidir en las modificaciones de la organización y de los procesos de trabajo y de gobernar su implementación, así como de dialogar sobre las decisiones estratégicas de las empresas (participación organizativa y consultiva)»¹²⁰.

Será particularmente interesante verificar cómo las partes sociales pretenden materializar la participación organizativa, dado que la Ley no prevé presupuestos procedimentales mínimos ni establece efectos jurídicos determinados, con el riesgo de que su implementación quede confiada únicamente a las decisiones unilaterales de la empresa, provocando posibles

M. TIRABOSCHI (ed.), *op. cit.*, p. 109.

¹¹⁹ *Vid.* M. DALLA SEGA, *op. cit.*, p. 752.

¹²⁰ Así M. CORTI, [Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato](#), cit., p. 21.

derivas de “managerialización” de las experiencias participativas¹²¹.

Desde este punto de vista, la experiencia de las empresas participadas públicas parece indicar un modelo contractual en el que la participación organizativa nace de la negociación bilateral, evitando el peligro de la funcionalización de la participación a los intereses exclusivos de la empresa. Experiencias como la elaboración de planes en materia de trabajo ágil o como la del Grupo Hera en materia de seguridad y salud de los trabajadores muestran, en efecto, cómo la implicación de los empleados en las vicisitudes empresariales puede desempeñar un papel en la mejora del clima y de la productividad empresarial, además del bienestar de los trabajadores.

Si parece improbable la constitución de organismos distintos de los expresados por los sindicatos, teniendo en cuenta la histórica oposición de los sindicatos italianos a prever un doble canal de representación en las empresas, no debe pasarse por alto que el desarrollo de la participación organizativa podría representar la puerta de entrada para la implementación de prácticas de implicación directa, y desde abajo, capaces de reforzar la libertad, la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores individuales, también con referencia a la participación consciente en la consecución de los resultados empresariales. Esta dinámica podría adquirir una particular relevancia precisamente en las empresas participadas, en las que la consecución de las finalidades institucionales constituye un objetivo formalmente vinculante y toda contribución individual de los trabajadores puede concurrir a la realización de la misión pública que la sociedad pública está llamada a perseguir.

Del mismo modo, también en lo que respecta a la participación consultiva, que ya es la forma de participación más arraigada en el panorama de las empresas públicas, será central el papel de la negociación colectiva, dado que la nueva regulación no impone ninguna obligación a las empresas. El art. 9 de la *Legge n. 76/2025*, en efecto, se limita a subrayar la posibilidad, ya reconocida, de que los convenios colectivos constituyan comisiones paritarias para la participación consultiva sobre las decisiones empresariales, especificando su composición, modalidades operativas y ámbito de competencia. Una vez constituidas por los convenios colectivos tales comisiones, el principal elemento de novedad introducido por la nueva normativa consiste en la previsión, por el art. 10 de la *Legge n. 76/2025*, de un procedimiento destinado a definir un itinerario consultivo con plazos ciertos, oponible a las partes, y con precisas obligaciones documentales destinadas a reforzar su efectividad.

¹²¹ Vid. E. ALES, *Tutte le strade portano alla partecipazione? Un'analisi della l. n. 76 del 2025 nel prisma dei suoi attori*, en *Lavoro Diritti Europa*, 2025, n. 2, p. 6.

Desde esta perspectiva, es posible augurar, en el panorama de las empresas públicas, un sólido desarrollo de las prácticas consultivas que promueva la constitución de comisiones paritarias para la participación consultiva también fuera de las grandes empresas con participación estatal, es decir, en contextos en los que, a menudo, la consulta se reduce a prácticas de confrontación informal con las representaciones sindicales.

No solo eso, también para las sociedades con participación pública en las que ya existen comisiones consultivas (véase *supra*, § 3.4), la previsión legal de un procedimiento que defina claramente las obligaciones empresariales en la materia puede ir en la dirección de reforzar la efectividad de la consulta, aumentando la capacidad de las representaciones sindicales para dialogar e incidir en las decisiones empresariales.

5. Conclusiones

A pesar del redimensionamiento general que se observa en el texto de la *Legge n. 76/2025* respecto a la propuesta inicial y que, entre otras modificaciones, ha llevado a la eliminación de las disposiciones relativas a las empresas públicas, parece que las sociedades participadas por las Administraciones, tanto por su historia como por el estado actual de desarrollo de la participación de los trabajadores en su interior, pueden constituir, en todo caso, un ámbito privilegiado para cultivar prácticas participativas bajo la estela de la nueva normativa.

Desde este punto de vista, corresponderá a las partes sociales dar aplicación a las diversas formas de participación reguladas por la *Legge n. 76/2025*, desarrollándolas y combinándolas de modo que se dé nuevo impulso a la participación también en las sociedades públicas, generalizando las formas de participación “débil” e iniciando, al menos en los contextos más favorables a la colaboración, innovadores acuerdos sobre la participación económica y financiera y sobre la participación en la gestión. Si en el primer ámbito, siguiendo el modelo de participación de tracción italiana, no parecen improbables un refuerzo y una mayor difusión de las experiencias de participación organizativa y consultiva, distinto es el discurso en relación con la participación económica y financiera y con la participación en la gestión: en estos ámbitos será necesario verificar si y cómo las partes sociales elegirán enfrentarse al ensayo de nuevas prácticas participativas, más alejadas de la tradición nacional.

La elección del legislador de delegar, en una lógica promocional, a las relaciones industriales la posibilidad de adoptar las diversas formas de participación en los contextos de trabajo encomienda a las partes sociales

una ardua tarea: cultivar la dimensión genuinamente bilateral de la participación, evitando ceder a lógicas unilaterales y buscando un equilibrio distinto en los acuerdos organizativos y de gestión de la empresa.

Se trata de un desafío que adquiere un relieve ulterior si se considera en el contexto de las grandes transformaciones tecnológicas, sociales, demográficas y ambientales que están afectando al trabajo, exigiendo una reconsideración global del papel de la empresa y haciendo urgente e indispensable una reflexión sobre la participación de los trabajadores y sobre la colaboración entre capital y trabajo¹²². En este sentido, la participación puede constituir un componente fundamental de la transformación estructural del sujeto empresa, ya que contribuye de manera relevante, a través del reconocimiento recíproco de los intereses contrapuestos y mediante la regulación de las renuncias entre empresa y representaciones de los trabajadores¹²³, a configurar una empresa «responsable y no especulativa»¹²⁴. Si esto vale para la empresa en general, tanto más debe valer para las sociedades públicas, que, precisamente por su particular naturaleza, deberían mostrarse especialmente sensibles a esta temática, dado que para tales sociedades «la creación de valor público debería ser una misión institucionalizada»¹²⁵.

Así, las empresas de participación pública pueden, por tanto, asumir un papel de primer plano, incluso de vanguardia, en la experimentación de las nuevas formas participativas introducidas por la *Legge n. 76/2025*, contribuyendo no solo a reforzar la calidad de las relaciones industriales, sino también a delinear un modelo distinto de empresa. Queda por ver si las partes sociales querrán y sabrán asumir este desafío, devolviendo a las empresas participadas el antiguo papel de contextos privilegiados para la construcción de prácticas participativas avanzadas capaces de incidir en profundidad en la evolución del modelo italiano de relaciones industriales.

6. Bibliografía

ALAIMO A. (1998), *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Giuffrè

¹²² Vid. M. BARBERA, *op cit.*, p. 693.

¹²³ Vid. M. TIRABOSCHI, *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, cit., pp. 582-583.

¹²⁴ T. TREU, *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, cit., p. 94.

¹²⁵ B. CARUSO, *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione “moderna”*, cit., p. 726.

- ALAIMO A. (2003), *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, en *Lavoro e Diritto*, n. 4, pp. 615-632
- ALAIMO A. (2014), *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, en *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, pp. 295-333
- ALAIMO A. (2024), *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione indiretta: per una dialettica senza contrapposizione*, en G. ZILIO GRANDI (ed.), *Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro. Atti del convegno Organizzazione dell'impresa e qualità del lavoro. Venezia, 8 maggio 2023*, ADAPT University Press
- ALAIMO A. (2025), *La nuova legge italiana sulla partecipazione dei lavoratori e l'employee's involvement di matrice europea: (poche) aperture e (molte) chiusure*, en *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, pp. 1-19
- ALES E. (2023), *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 913-938
- ALES E. (2025), *Tutte le strade portano alla partecipazione? Un'analisi della l. n. 76 del 2025 nel prisma dei suoi attori*, en *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, pp. 1-8
- ALTIMARI M. (2019), *Diritto del lavoro e società pubbliche: rapporto di lavoro e autonomia collettiva dalla municipalizzazione al d.lgs. n. 175/2016*, en *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, n. 1, pp. 53-76
- ALTIMARI M. (2020), *Diritto del lavoro e società pubbliche tra impresa e amministrazione*, Giappichelli
- BARBERA M. (2023), *Contrattazione e partecipazione: uno sguardo retrospettivo e uno prospettico*, en *Lavoro e Diritto*, n. 4, pp. 679-696
- BIAGI M. (1999), *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, pp. 283-300 (ahora en L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (eds.), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, Giuffrè, 2003)
- BIASI M. (2013), *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, Egea
- BORGOGELLI F. (2018), *Frammentazione organizzativa e pubbliche amministrazioni: interesse generale e tutela dei lavoratori nelle società a controllo pubblico*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 158, pp. 357-402
- BROLLO M. (1986), *L'impresa nelle relazioni industriali: il protocollo IRI*, en *Giurisprudenza Commerciale*, n. 3, I, pp. 457-489
- CAMMELLI M. (2012), *entrata Società pubbliche (diritto amministrativo)*, en *Enciclopedia del Diritto – Annali*, vol. V
- CAMPOBASSO G.F. (2015), *Diritto commerciale. 2. Diritto delle società*, Utet

- CARINCI F. (1986), *Il Protocollo Iri nella dinamica delle relazioni industriali*, en G. BAGLIONI, E. SANTI, C. SQUARZON (eds.), *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1984-85*, Edizioni Lavoro
- CARRIERI M., PERO L., RICCIARDI M. (2017), *Nuove relazioni industriali e partecipazione organizzativa nella cooperazione dell'Emilia Romagna*, Legacoop
- CARUSO B. (2023), *Conversando con Umberto Romagnoli. La partecipazione "moderna"*, en *Lavoro e Diritto*, n. 4, pp. 713-734
- CARUSO B. (2024), *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, en G. DE SIMONE, M. NOVELLA (eds.), [La regolazione del lavoro oltre il diritto del lavoro. Atti del Terzo Convegno annuale LLC-Labour Law Community. Genova, 1-2 dicembre 2023](#), Editoriale Scientifica
- CESTER C. (2023), *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, en *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, pp. 433-444
- CORTI M. (2008), *Informazione e consultazione in Italia tra continuità formale e sviluppi sistematici*, en *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, n. 4, pp. 849-921
- CORTI M. (2012), *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e Pensiero
- CORTI M. (2023), *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 939-957
- CORTI M. (2025), [Il modello partecipativo italiano nel confronto comparato](#), en [Lavoro Diritti Europa, n. 2](#), pp. 1-21
- D'ANTONA M. (1992), *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, en *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, pp. 137-159
- D'ANTONA M. (1998), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, en *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, pp. 311-331
- DAGNINO E. (2025), *Partecipazione al consiglio di amministrazione*, en M. TIRABOSCHI (ed.), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori. Legge n. 76 del 15 maggio 2025*, ADAPT University Press
- DAGNINO E. (2025), *Partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al consiglio di sorveglianza*, en M. TIRABOSCHI (ed.), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori. Legge n. 76 del 15 maggio 2025*, ADAPT University Press
- DALLA SEGA M. (2025), *La partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori: strumenti, vincoli e prospettive dopo la legge 76/2025*, en *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, n. 8-9, pp. 745-753

- DOSI G., GUARASCIO D. (2018), *Innovazione tecnologica, politiche industriali ed evoluzione delle industrie*, en L. PENNACCHI, R. SANNA (eds.), *Lavoro e innovazione per riformare il capitalismo*, Ediesse
- DUGATO M. (2017), *Le società a partecipazione pubblica tra efficienza e responsabilità*, en VV.AA., *L'Italia che cambia: dalla riforma dei contratti pubblici alla riforma della pubblica amministrazione. Atti del LXII Convegno di studi di Scienza dell'amministrazione*, Giuffrè
- FALSONE M. (2018), *I rapporti di lavoro nelle imprese esercitate da enti pubblici. Art. 2093*, Giuffrè
- GHERA E. (2003), *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, pp. 413-447
- GHEZZI G. (1978), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese ed il sistema contrattuale delle informazioni e della consultazione del sindacato*, en *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, pp. 3-72
- GRANDINETTI O. (2016), *La "governance" della RAI e la riforma del 2015*, en *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, n. 3, pp. 833-873
- GUARRIELLO F. (2003), *La partecipazione dei lavoratori nella società europea*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 97, pp. 1-26
- IMPELLIZZIERI G. (2025), *La partecipazione "debole" dei lavoratori alla luce della l. n. 76/2025*, en *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, n. 8-9, pp. 754-765
- ISTAT (2025), [Le partecipate pubbliche in Italia | Anno 2022. Aumentano le partecipate pubbliche ma si riducono quelle degli enti locali](#), ISTAT Statistiche Report, 23 abril
- LOY G. (2002), *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, en [Diritto delle Relazioni Industriali](#), n. 2, pp. 175-188
- MARESCA A. (2018), [Il lavoro alle dipendenze delle società a controllo pubblico](#), en [Federalismi.it](#), n. 17, pp. 2-30
- MEZZACAPO D. (2016), *Prime osservazioni sul rapporto di lavoro nelle società a controllo pubblico dopo la sentenza della Corte costituzionale n. 251/2016*, en *Lavoro e Previdenza Oggi*, n. 11-12, pp. 618-643
- MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE (2025), [Rapporto sulle partecipazioni delle Amministrazioni Pubbliche. Dati 2022](#)
- OLIVELLI P. (2005), *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 107, pp. 321-371
- OLIVELLI P. (2010), *La partecipazione dei lavoratori tra diritto comunitario e ordinamento italiano*, en [Diritto delle Relazioni Industriali](#), n. 1, pp. 37-59

- PAGANI E. (2021), *La partecipazione finanziaria dei lavoratori tra diritto interno e diritto europeo*, Giuffrè
- PEDRABISSI S. (2019), *Pubblica amministrazione e attività di impresa*, en *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, n. 1, pp. 9-52
- PEDRAZZOLI M. (1985), *Sull'introduzione per via contrattuale di comitati consultivi paritetici nel Gruppo IRI*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, pp. 217-240
- PEDRAZZOLI M. (1989), entrada *Democrazia industriale*, en *Digesto delle Discipline Privatistiche – Sezione Commerciale*, vol. IV
- PEDRAZZOLI M. (2005), *Partecipazione, costituzione economica e articolo 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, pp. 427-454
- PERULLI A. (1999), *Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, en *Lavoro e Diritto*, n. 1, pp. 41-62
- PESSI R. (1986), *Innovazione tecnologica e sistema di relazioni industriali: «la contrattazione della trasformazione» e il «Protocollo IRI»*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, pp. 732-773
- PIPERATA G. (2017), *La partecipazione delle pubbliche amministrazioni a società di capitali nel nuovo disegno di riforma: modelli, procedure e limiti*, en F. CERIONI (ed.), *Le società pubbliche nel Testo Unico. D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175*, Giuffrè
- REDENTI E. (1960), *A proposito dello «sganciamento»*, en *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, n. 1
- ROCELLA M. (1990), *Una nuova fase delle relazioni industriali in Italia: la stagione dei protocolli*, en *Lavoro e Diritto*, n. 3, pp. 485-500
- SANTAGATA DE CASTRO R. (2025), *La partecipazione dei lavoratori nel sistema delle relazioni industriali italiane: una riflessione su alcuni esperimenti innovativi alla luce della nuova normativa di legge*, en *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, pp. 1-28
- SANTAGATA R. (2008), *Il lavoratore azionista*, Giuffrè
- SPAGNUOLO VIGORITA L. (2000), *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, pp. 3-10
- TIRABOSCHI M. (2002), *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, pp. 206-220
- TIRABOSCHI M. (2025), *Partecipazione dei lavoratori: oggetto e finalità della legge n. 76/2025*, en *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, pp. 569-594
- TIRABOSCHI M. (ed.), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori. Legge n. 76 del 15 maggio 2025*, ADAPT University Press, 2025

- TREU T. (1986), *Le relazioni industriali nell'impresa: il Protocollo IRI*, en *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, pp. 395-425
- TREU T. (1988), *La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese*, en *Giurisprudenza Commerciale*, n. 6, I, pp. 785-816
- TREU T. (2010), *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, en [Diritto delle Relazioni Industriali, n. 1](#), pp. 93-107
- TREU T. (2023), *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 889-912
- TREU T. (2025), *La partecipazione dei lavoratori: dalla proposta della Cisl al testo della Camera*, en *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, pp. 25-39
- TREU T. (2025), *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, en *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 22, pp. 1329-1338
- VITALETTI M. (2013), *La retribuzione di produttività*, ESI
- ZOLI C. (2013), [La partecipazione dei lavoratori in Italia tra vecchi e nuovi modelli](#), en [Diritti Lavori Mercati, n. 3](#), pp. 557-580
- ZOPPOLI L. (1996), *Le trasformazioni dei servizi pubblici e il diritto del lavoro*, en *Lavoro e Diritto*, n. 1, pp. 81-100
- ZOPPOLI L. (2005), *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, en *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 107, pp. 373-480
- ZOPPOLI L. (2023), *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, pp. 958-975

Red Internacional de ADAPT



ADAPT es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”, construyendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y de trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternational.it.

