

XVII CONVEGNO ANNUALE DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DEI PROFESSORI
UNIVERSITARI

DI DIRITTO COMMERCIALE "ORIZZONTI DEL DIRITTO COMMERCIALE"

"IL DIRITTO COMMERCIALE NELLA PROSPETTIVA EUROPEA: FRA
OVERREGULATION E DEREGULATION, NORME IMPERATIVE ED AUTONOMIA
PRIVATA, ARMONIZZAZIONE E FLESSIBILITÀ"

Roma, 27 - 28 febbraio 2026

ORESTE CAGNASSO* - PIERLUIGI MATERA**

La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa***

Sommario: 1. Antecedenti. - 2. La proposta di legge di iniziativa popolare. - 3. La legge 15 maggio 2025, n. 76. - 4. I principi. - 5. Un parallelo tra gli artt. 3 e 4 della legge. - 6. Partecipazione gestionale dei lavoratori e organi sociali. - 7. La clausola statutaria. - 8. Nomina e revoca dei rappresentanti dei lavoratori. - 9. La posizione dei rappresentanti dei lavoratori. - 10. Analisi comparatistica: configurazioni del rapporto tra fattore capitale e fattore lavoro in termini di governance. - 11. Tra codeterminazione e cogestione. Variazioni sul tema in ambito europeo. La *Mitbestimmung* di diritto tedesco - 12. *Segue:* la soluzione francese e i paesi nordici. - 13. Significato sistematico e radici di un'ostilità. - 14. *Segue:* l'avversione statunitense e la rilettura in tale ottica del *trend* europeo. - 15. Conclusioni.

1. Antecedenti.

Il tema dei rapporti industriali, come è noto, è stato oggetto di un lungo percorso di esperienze, di studi, di analisi e di comparazioni con le soluzioni adottate in altri

* Professore emerito di Diritto commerciale presso l'Università di Torino.

** Professore ordinario di Diritto privato comparato presso l'Università Link di Roma; Visiting Professor di Corporations presso la Boston University.

*** Il contributo, seppur unitariamente concepito, è da attribuirsi in particolare come segue: i paragrafi da 1 a 9 a Oreste Cagnasso; i paragrafi da 10 a 15 a Pierluigi Matera.

ordinamenti o dalla Comunità/Unione Europea. Un filone di tali studi fa capo al sindacato CISL; una figura di rilievo all'interno della vita di tale sindacato e come studioso di questi temi è il prof. Guido Baglioni, che è stato docente di sociologia generale all'Università della Bicocca. In particolare, le sue monografie *Democrazia impossibile?* e *Lavoro e decisioni delle imprese*, pubblicate da il Mulino rispettivamente nel 1995 e nel 2001 rappresentano un importante punto di riferimento per gli studi al proposito. Il prof. Baglioni ha anche diretto la rivista *Quaderni della partecipazione*, pubblicata da Franco Angeli dal 1998 al 2000¹.

Prendendo le mosse dal volume *Democrazia impossibile?* Baglioni precisa che “*si possono prevedere concezioni diverse della democrazia economica, concezioni che si ritrovano nella distinzione fra la democrazia economica per mezzo del mercato, per mezzo della politica economica, per mezzo di forme ed istituti partecipativi*”².

La prima concezione è legata alla tradizione liberale; la seconda prevede l'intervento degli attori pubblici nei processi economici e sociali; “*la terza concezione – realizzabile attraverso forme ed istituti partecipativi – esprime le intenzioni e le speranze di accrescere il grado di correzione del funzionamento del mercato e di ampliare l'ambito della democrazia economica dovuto alla politica economica. Essa si caratterizza: per essere normalmente attivata al di fuori della sfera politico-istituzionale, anche se non di rado è stata da questa favorita e sostenuta; per essere dovuta all'iniziativa di gruppi sociali e delle loro*

¹ Nel primo numero della Rivista, risalente al 1998, è pubblicato uno scritto di G. BAGLIONI, *La costruzione della partecipazione in Italia*, 9 ss.; sono altresì presenti studi dedicati alla Direttiva 94/45 CE sui Comitati Aziendali Europei, alla Società Europea, al Sistema Zanussi. Il numero doppio 3 - 4 del 1999 è volto in particolare all'analisi degli artt. 46 - 47 Cost., con scritti di G. BAGLIONI, G. GHEZZI, L. MENGONI, B. TRENTIN. Il numero 5 del 2000 contiene un ampio esame della partecipazione al capitale di Alitalia (93 ss.).

² G. BAGLIONI, *Democrazia impossibile?*, Bologna, 1995, 37.

organizzazioni piuttosto che all'attore pubblico o, in caso, alla convergente iniziativa fra tali organizzazioni e l'attore pubblico"³.

*"La partecipazione che, con gradi diversi di intensità, attiene a decisioni dell'impresa corrisponde all'ambito della democrazia industriale. Le sue forme sono quelle dei diritti di informazione e di consultazione, della codecisione, della codeterminazione e della cogestione"*⁴.

L'Autore distingue tra codecisione e codeterminazione, che presuppongono una partecipazione dei lavoratori agli organi sociali in posizione minoritaria, dalla cogestione, che presuppone una partecipazione paritetica.

La partecipazione al Consiglio di sorveglianza *"appare quella preferibile perché il consiglio di sorveglianza si configura come una "camera di compensazione", nella quale le parti si confrontano avanti il controllo gerarchico, con un grado di incidenza che è dovuto all'ampiezza dei suoi compiti e, forse non meno, alla "autorità morale" che risulta dal consenso che si consegue al suo interno; come si può normalmente riscontrare nell'esperienza tedesca"*⁵.

"L'altra soluzione, che richiama l'esperienza svedese, prevede la rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione. Questa soluzione può essere vista come analoga a quella precedente nel senso che i rappresentanti dei lavoratori sono in un organismo, il consiglio di amministrazione, che compie le scelte strategiche, applicate poi dalla direzione, titolare del controllo gerarchico. In effetti, questa soluzione ci sembra meno pertinente e realizzabile perché viene a mancare il rapporto dialettico nella sede antecedente (costituita dal consiglio di

³ ID., *op. cit.*, 38.

⁴ ID., *op. cit.*, 63 ss.

⁵ ID., *op. cit.*, 316.

sorveglianza) per le scelte strategiche e perché è più difficile evitare commistioni eccessive fra il momento di tali scelte e quello delle loro implicazioni operative”⁶.

All’interno dell’ampia letteratura dedicata al tema della rappresentanza dei lavoratori occorre ancora richiamare lo studio recente di Tiziano Treu⁷, che ampiamente analizza gli interventi dell’Unione Europea, nonché gli ostacoli al modello partecipativo nel sistema italiano. Scrive l’Autore: *“gli ostacoli allo sviluppo del modello partecipativo in Italia sono radicati nella nostra storia economica e politico-sociale. Le relazioni di lavoro sono state caratterizzate finora da una marcata impostazione conflittuale e da divisioni ideologico-politiche fra le maggiori centrali sindacali, cioè da elementi distanti, quasi opposti, rispetto a quelli favorevoli all’emergere di modelli partecipativi in altri paesi. In questi sistemi la partecipazione è stata alimentata da fattori quali l’unità sindacale, la stabilità politica e una maggiore condivisione del quadro economico-sociale che hanno favorito quel clima di long term mutual trust adatto a sostenere relazioni di lavoro partecipative”*.

Sotto altro profilo l’Autore si sofferma sui motivi del rinnovato interesse alla partecipazione, sulle esperienze italiane di partecipazione di origine contrattuale e sulle varie proposte legislative in tema di partecipazione, sottolineando che si è evitato ogni riferimento all’obbligatorietà dell’azione partecipativa prevista in alcune proposte e che

⁶ Id., *op. loc. cit.*, che aggiunge: *“nel caso di applicazione di questa soluzione, riteniamo opportuna una presenza minoritaria dei rappresentanti dei lavoratori, per la difesa dei diritti e degli impegni della proprietà e, nel contempo, per non caricare tali rappresentanti di dirette e determinanti responsabilità. In coerenza con quest’ultimo aspetto, tali rappresentanti potrebbero disporre del voto consultivo”*.

⁷ G. GHEZZI, Art. 46, in *Commentario della Costituzione* a cura di G. Branca, III, Bologna – Roma, 1980, 69 ss.; P. MONTALENTI, *Democrazia industriale e diritto dell’impresa*, Milano, 1981; P. ICHINO, *La partecipazione dei lavoratori nell’impresa. Le ragioni di un ritardo*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013, 861 ss.; T. TREU, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Diritto online – Enciclopedia Treccani*, 2017; AA.VV., *La partecipazione dei lavoratori alle imprese. Realtà e prospettive, verso una nuova sperimentazione*, Bologna, 2018; F. CAPORALE – E. FREDIANI, *La costituzione “dimenticata”: dai consigli di gestione alla partecipazione al rischio delle imprese*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2021, 279 ss.

l'opzione preferita è di solito la partecipazione di rappresentanti eletti dai lavoratori all'interno non dei Consigli di amministrazione, ma dei Consigli di sorveglianza.

2. La proposta di legge di iniziativa popolare.

E' stata proposta, come è noto, una legge di iniziativa popolare promossa dal Sindacato CISL: nella presentazione viene sottolineato che *“le emergenze ambientali; l'accresciuta consapevolezza della necessità di tutela dei consumatori dalle frodi; la dispersione di potere economico del Paese connessa alla perdita di controllo di marchi storici e, talvolta, di interi comparti produttivi, acquisiti da gruppi o fondi stranieri; l'evaporazione di enormi ricchezze per effetto di operazioni speculative; la consapevolezza di dover reperire gli investimenti necessari per affrontare un'epoca a forte contenuto di innovazione; l'osservazione della crisi dei modelli di rappresentanza sociale: sono tutti fattori, non i soli, di riflessione sulla necessità di trovare, dopo la fascinazione neoliberista e mercantilista degli anni passati, un nuovo paradigma economico e sociale che rinnovi i modelli e gli orientamenti di conduzione delle imprese e le relazioni di lavoro”*.

Sempre nella relazione introduttiva viene fatto riferimento alla prospettiva dello sviluppo sociale sostenibile e vengono richiamati varie esperienze e vari precedenti anche normativi di partecipazione dei lavoratori. In particolare, l'art. 11 del Codice del Terzo Settore che prevede il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle attività nelle imprese sociali: queste ultime dovranno infatti definire nei propri statuti e nei regolamenti aziendali adeguati meccanismi di informazione, consultazione o partecipazione di lavoratori, utenti e *stakeholders*.

L'intento della proposta di legge è quello di fornire uno schema di possibili partecipazioni, di vario tipo e con varie modalità, dei lavoratori.

Il Titolo secondo "Partecipazione gestionale dei lavoratori" contiene tre articoli, l'uno dedicato alla partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al Consiglio di sorveglianza, l'altro alla partecipazione al Consiglio di amministrazione, l'ultimo alla disciplina della partecipazione nelle società a partecipazione pubblica.

Con riferimento al Consiglio di sorveglianza la norma si riferisce sia alle imprese esercitate in forma di società per azioni, sia alla società europea; inoltre prevede, sulla base di una clausola statutaria e in conformità ai contratti collettivi, la possibilità della partecipazione di rappresentanti dei lavoratori dipendenti per una quota non inferiore a un quinto dei componenti del Consiglio stesso.

L'art. 5 della proposta stabilisce che le società a partecipazione pubblica **devono** integrare il Consiglio di amministrazione con almeno un amministratore nominato sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi.

Si tratta di una norma rilevante diretta ad imporre la partecipazione dei lavoratori nelle società a controllo pubblico statale e nelle *ex* municipalizzate quasi come una forma di obbligatoria sperimentazione delle nuove regole.

Tutte e tre le regole richiamate non sono presenti nel testo di legge approvato, in particolare, non è presente la regola della obbligatorietà della partecipazione di lavoratori nella società a partecipazione pubblica⁸.

⁸ Per un commento alla proposta di legge cfr., T. TREU, *La proposta della CISL sulla partecipazione dei lavoratori*; l'Autore sottolinea come la partecipazione gestionale, nelle sue diverse forme, sia quella che ha avuto una storia più travagliata e che ha incontrato le maggiori resistenze, non solo in Italia; così si sono riscontrate le maggiori divergenze tra i Paesi nel corso della lunga discussione precedente all'approvazione della Società

3. La legge 15 maggio 2025 n. 76.

La legge 15 maggio 2025, n. 76 contiene *“Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese”*: è stata pubblicata sulla G.U. n. 120 del 26 maggio 2025 ed è entrata in vigore il 16 giugno 2025.

Nasce, come si è rilevato, da una proposta di legge di iniziativa popolare promossa dalla CISL. Il testo approvato dal Parlamento contiene varie differenze rispetto alla proposta: in particolare – lo si è già sottolineato - è venuta meno l’obbligatorietà della partecipazione dei lavoratori in caso di società a partecipazione pubblica. Infatti, la legge non contiene vincoli per le imprese. Si tratta pertanto di un’opportunità che il legislatore ha incentivato immediatamente con agevolazioni riferite al 2025.

In ogni caso, costituisce la prima legge che si occupa della partecipazione dei lavoratori alla gestione.

Più precisamente, come sottolineato nell’articolo di apertura, il legislatore prevede la partecipazione gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva dei lavoratori alla gestione, all’organizzazione, ai profitti e ai risultati, nonché alla proprietà delle aziende in attuazione dell’art. 46 Cost. e nel rispetto dei principi e dei vincoli dell’ordinamento dell’Unione europea e internazionali. La stessa norma individua gli obiettivi nelle finalità di rafforzare la collaborazione tra i datori di lavoro e i lavoratori, di preservare e incrementare il livello occupazionale e di valorizzare il

Europea; ID., *Riflessioni sulla partecipazione a partire dalla proposta CISL – la proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, 2023, 8899 ss.; E. ALES, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all’impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, *ibid.*, 913 ss.

lavoro sul piano economico e sociale nell'ottica dell'allargamento e del consolidamento di processi di democrazia economica e di sostenibilità delle imprese.

La partecipazione gestionale, come definita dall'art. 2, si attua in pluralità di forme di collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'impresa. In particolare, il capo secondo della legge, dedicato a tale forma di partecipazione, contiene due articoli, l'uno che disciplina la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al consiglio di sorveglianza, l'altro al consiglio di amministrazione (artt. 3, 4).

La partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori riguarda i profitti e i risultati dell'impresa e anche forme di partecipazione al capitale.

La partecipazione di tipo organizzativo consiste nel complesso delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori attraverso commissioni paritetiche finalizzate alla predisposizione di proposte.

La partecipazione consultiva avviene attraverso l'espressione di pareri sul merito delle decisioni che l'impresa intende assumere. Anche in questo caso, si prevede la creazione di commissioni paritetiche che emettono pareri sulle scelte aziendali.

La legge in esame contiene anche norme dedicate alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori ed all'istituzione della Commissione nazionale permanente per la partecipazione dei lavoratori presso il CNEL⁹.

⁹ Per un primo commento v. G. IMPELLIZZIERI, *La partecipazione "debole" dei lavoratori alla luce della l. n. 76/2025*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, 2025, 754 ss.; C. DAMIANO, *Partecipazione dei lavoratori dalla costituzione, alla prassi, alla legge*, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2025, 1586 ss.; M. DALLA SEGA, *La partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori: strumenti, vincoli e prospettive dopo la l. n. 76/2025*, *ibid.*, 2025, 745 ss.; C. GARILLI, *La cogestione "all'italiana" nella nuova legge sulla partecipazione dei lavoratori*, in *Giornale di Sicilia*, 5 ottobre 2025; E. COMPAGNONI, *Brevi note sulla legge in tema di "partecipazione" dei lavoratori alle imprese*, in *Il Nuovo Diritto delle Società* (di prossima pubblicazione).

Il presente scritto ha per oggetto la partecipazione gestionale e, nella prima parte, l'impatto che la clausola statutaria prevista al proposito può avere sulla disciplina dei vari tipi societari e l'impatto di quest'ultima su tale clausola.

4. I principi.

L'ambito di applicazione della legge comprende le società di capitali e le cooperative: infatti si parla di sistema dualistico e monistico propri della società per azioni e di consiglio di amministrazione presente nelle società di capitali e nelle cooperative. Lo stesso legislatore, nell'art. 14, prevede che le disposizioni della legge si applicano alle società cooperative in quanto compatibili.

Non vale, per contro, per le società di persone, anche alla luce dell'evidente considerazione che gli amministratori devono essere soci e quindi rispondere personalmente delle obbligazioni sociali. Tuttavia, gli altri tipi di partecipazione potrebbero, almeno astrattamente, venire in considerazione nelle società di persone.

Il dato normativo non prevede limitazioni in relazione alle dimensioni dell'impresa, all'oggetto della medesima, alla quotazione in borsa e, in genere, al ricorso al mercato del capitale di rischio, al carattere privato o pubblico della compagine sociale. Particolare attenzione potrebbe essere data all'applicazione della legge sia, da un lato, alle P.M.I., sia, dall'altro, ai gruppi di società e quindi alla presenza di rappresentanti dei lavoratori nella società controllante e nelle società controllate.

La caratteristica fondamentale della disciplina della partecipazione gestionale (e anche delle altre forme di partecipazione) dei lavoratori è l'assenza di vincoli: si tratta di

regole che vengono in considerazione in presenza di una clausola statutaria *ad hoc* e che valorizzano grandemente gli accordi collettivi. Il legislatore, all'art. 2 lett. e), qualifica come tali i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

Pertanto, la disciplina in esame trova applicazione in presenza di una clausola statutaria che la preveda e, quindi, si tratta di una scelta discrezionale della società. Durante la vita di quest'ultima occorre, se i soci intendono utilizzare le forme di partecipazione dei lavoratori indicate nella legge, introdurre una modificazione statutaria.

Un ulteriore profilo di rilievo è che si tratta di partecipazione non solo dipendente dalle scelte statutarie della società, ma che può essere minoritaria e non necessariamente paritetica (a differenza delle commissioni con compiti propositivi o consultivi).

La partecipazione è riferita agli organi societari costituiti dal consiglio di sorveglianza nel sistema dualistico, dal comitato per il controllo sulla gestione nel sistema monistico, dal consiglio di amministrazione nelle società di capitali e nelle cooperative. Il legislatore non prende in considerazione il caso in cui il sistema di amministrazione nella s.r.l. sia quello congiuntivo¹⁰. Non è ammissibile la partecipazione

¹⁰ Evidente l'incompatibilità nel sistema disgiuntivo.

in organi delegati, dal momento dell'incompatibilità tra la posizione di delegato e di dipendente.

5. Un parallelo tra gli artt. 3 e 4 della legge.

Il primo, come si è già osservato, si riferisce alla partecipazione dei lavoratori al consiglio di sorveglianza, l'altro al consiglio di amministrazione o al comitato per il controllo sulla gestione.

Nelle due norme si stabilisce, con formula corrispondente, che gli statuti possono prevedere la partecipazione, qualora disciplinata dai contratti collettivi. Nell'un caso, si parla di uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti; nell'altro, di uno o più rappresentanti gli interessi dei lavoratori dipendenti.

Nell'un caso si stabilisce che l'individuazione dei rappresentanti è regolata sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi; nell'altro, sono individuati, sempre sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi, ma con la specificazione che la scelta avviene da parte dei lavoratori dipendenti della società.

Per il consiglio di sorveglianza occorre il rispetto dei requisiti di professionalità e onorabilità stabiliti per i componenti del consiglio, nonché dell'assenza di cause di ineleggibilità e di decadenza previste dall'art. 2382 c.c., oltre alla circostanza di non far parte del consiglio di gestione. Gli amministratori rappresentanti dei lavoratori nel comitato per il controllo sulla gestione devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità e dei requisiti di indipendenza previsti nella disciplina del sistema monistico. In ogni caso, i partecipanti al consiglio di amministrazione o al comitato per il controllo

sulla gestione devono possedere i requisiti di onorabilità e professionalità previsti dallo statuto della società o, in mancanza, dai codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria.

Con riferimento al consiglio di sorveglianza si prevede la possibile presenza di almeno un rappresentante dei lavoratori che aderisca ai piani di amministrazione finanziaria.

In relazione, per contro, al sistema di amministrazione monistico o a quello tradizionale si stabilisce che gli amministratori rappresentanti dei lavoratori non possono assumere incarichi direttivi, qualora non già ricoperti nella medesima impresa, entro il termine di tre anni dalla cessazione del mandato.

Come si può constatare, sussistono differenze tra le ipotesi parallele disciplinate dall'art. 3 e dall'art. 4 della legge: l'interprete deve valutare se dipendano dalle differenti fattispecie disciplinate, o se siano, per contro, suscettibili di applicazione anche nell'ipotesi in cui non sono previste, oppure se si tratti di semplici varianti formali.

6. Partecipazione gestionale dei lavoratori e organi sociali.

Il legislatore prevede la possibilità, attraverso una clausola statutaria e in conformità alla contrattazione collettiva, per i rappresentanti dei lavoratori di partecipare ad organi sociali differenti a seconda dei vari sistemi di amministrazione e anche dei tipi di società. La presenza di rappresentanze dei lavoratori può collocarsi quindi in contesti molto differenti con conseguenti ruoli che potrebbero essere assai diversi.

In primo luogo, i rappresentanti dei lavoratori possono essere nominati nel consiglio di sorveglianza in presenza del sistema dualistico adottato dalla società per azioni. In tal caso, in conformità alla disciplina codicistica richiamata nella legge in esame, non possono partecipare al consiglio di gestione. Con la loro presenza nel consiglio di sorveglianza avranno un ruolo nelle deliberazioni di tale organo e quindi compiti di nomina dei componenti del consiglio di gestione, di approvazione del bilancio, di alta amministrazione (se previsti), di controllo.

Per contro, in caso di sistema monistico, i rappresentanti dei lavoratori presenti nel comitato per il controllo sulla gestione saranno altresì componenti del consiglio di amministrazione e quindi con compiti insieme di amministrazione e di controllo.

Potranno essere nominati nel consiglio di amministrazione di una società per azioni o di una s.r.l. e quindi di un organo con competenze gestorie.

Sembrerebbe che, nel sistema dualistico, possano essere nominati solo, almeno stando al dato letterale della legge, nel consiglio di sorveglianza; così, nel sistema monistico, nel comitato per il controllo sulla gestione.

È possibile, in qualche misura, che gli organi ora richiamati vengano depotenziati? Nel caso del consiglio di sorveglianza lo scenario potrebbe essere differente, là dove lo statuto non attribuisse a tale organo compiti di alta amministrazione. Il consiglio di amministrazione nella società per azioni e nella s.r.l. potrebbe vedere di fatto fortemente ridotti i propri poteri (anche se mantiene una competenza concorrente) nel caso di un'ampia delega di competenze gestorie. In tale ipotesi si potrebbe riprodurre una situazione in qualche misura simile operativamente

al sistema dualistico, con un organo amministrativo che di fatto esercita poteri di alta amministrazione e di controllo sull'operato dei delegati. Ma è nell'ambito delle s.r.l. che il consiglio di amministrazione potrebbe veder ridotti, e anche di molto, i propri poteri. Come è noto, la ripartizione di competenze tra organo gestorio e "soci" può essere ampiamente modificato dallo statuto limitando le competenze del consiglio a quelle sole che spettano ad esso in modo inderogabile. Infatti, ampie sfere di competenze possono essere affidate alle decisioni dei soci o di singoli soci. Ma è anche possibile ridurre le competenze dell'organo gestorio attraverso il potere attribuito ad una minoranza qualificata di soci o a singoli amministratori di deferire determinate decisioni ai soci, sottraendole agli amministratori.

7. La clausola statutaria.

Come si è osservato, il legislatore prevede in ogni caso, ai fini di consentire la partecipazione alla gestione da parte dei rappresentanti dei lavoratori, la presenza di una clausola statutaria. Naturalmente quest'ultima deve raccordarsi con gli accordi contenuti nei contratti collettivi.

Risultando necessaria l'introduzione di una clausola inserita nello statuto occorre naturalmente procedere ad una sua modificazione. Deve quindi essere assunta una deliberazione dell'assemblea straordinaria della società per azioni o dell'assemblea qualificata della s.r.l., adottata con le modalità proprie di tali assemblee e quindi con i relativi *quorum*, la verbalizzazione notarile ed il controllo da parte del notaio, l'iscrizione nel registro delle imprese con effetto costitutivo.

Un primo interrogativo che può porsi al proposito è se tale modificazione statutaria legittimi il recesso dei soci non consenzienti. In particolare, con riferimento alla società per azioni, potrebbe venire in considerazione la fattispecie delineata dalla lettera g) dell'art. 2437, primo comma, c.c., che si riferisce alle "modificazioni dello statuto concernenti i diritti di voto o di partecipazione". Una fattispecie analoga non è però presente nell'ambito della disciplina della s.r.l.

Come è noto, si tratta di una formula che, stando al tenore letterale, potrebbe avere una portata amplissima, tale da ricomprendere praticamente ogni modificazione statutaria. E' altresì noto l'orientamento della giurisprudenza e della dottrina rivolto ad una lettura restrittiva e rigorosa. In particolare, la contrapposizione tra diritti di voto e di partecipazione, secondo l'orientamento dominante, ha condotto a riferire questi ultimi ai soli diritti di natura patrimoniale e in specie alla partecipazione agli utili¹¹. Non solo, ma anche la formula diritti di voto viene ricostruita in senso restrittivo, escludendo altri diritti di carattere corporativo¹². In particolare, deve trattarsi di una modificazione statutaria che incida direttamente sul diritto di voto. Tale non è, secondo l'opinione prevalente, ad esempio, il mutamento del sistema di amministrazione e controllo, anche

¹¹ Cfr., per tutti, M. STELLA RICHTER JR., *Il recesso*, in *Trattato delle società* diretto da V. Donativi, Milano, 2022, III, 1132 ss.

¹² Come osservato in dottrina, si esclude che "tra le «modificazioni dello statuto concernenti i diritti di partecipazione» possano farsi rientrare i diritti amministrativi (o corporativi che dir si voglia). In realtà, se si assumesse in astratto la locuzione «diritti di partecipazione» nel suo significato più esteso, ma letteralmente tutt'altro che improprio, e se la si considerasse al di fuori del contesto nel quale è inserita (quello appunto dell'art. 2437, comma 1, lettera g), c.c.), dove invece il diritto di partecipazione è affiancato al «diritto di voto» con il quale forma un vero e proprio binomio, allora si dovrebbe con ogni probabilità giungere alla conclusione opposta. E tuttavia la conclusione sarebbe del tutto inappagante, dal momento che così si finirebbe per far rientrare attraverso l'accezione più lata di «partecipazione» tra le cause di recesso legali e inderogabili qualsiasi modificazione statutaria" (M. STELLA RICHTER JR., *op. cit.*, 1131 s.).

se, nel passaggio dal tradizionale al dualistico, i soci perdono il diritto di voto con riferimento all'approvazione dei bilanci ed alla nomina dei gestori¹³.

A maggior ragione non pare configurabile il diritto di recesso a causa dell'introduzione di una clausola che preveda la nomina di uno e più componenti del consiglio di sorveglianza o del comitato per il controllo sulla gestione o del consiglio di amministrazione da parte dei rappresentanti dei lavoratori. Con riferimento alla s.r.l. il problema non ha forse neppure ragione di porsi dal momento che, tra le cause di recesso legali previste per tale tipo di società, non sono indicate le modificazioni dello statuto concernenti i diritti di voto o di partecipazione.

Un secondo ordine di problemi riguarda il possibile contenuto di tale clausola: dal momento che deve coordinarsi con quanto disposto dal contratto collettivo, mi pare che la stessa debba prevedere la semplice possibilità di nomina da parte dei rappresentanti dei lavoratori in conformità al contenuto degli accordi. Occorrerà precisare il numero dei componenti dei vari organi che potranno essere designati in tal modo. Quanto alle modalità, il legislatore prevede che l'individuazione dei rappresentanti dei lavoratori al consiglio di sorveglianza sia regolata sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi (art. 3, comma 2, legge 76/2025). Analogamente gli amministratori, nel sistema monistico o in quello tradizionale, sono individuati dai lavoratori dipendenti della società sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi (art. 4, comma 2, legge 76/2025). In tal modo, la clausola consente la possibilità di adottare tale modalità di nomina, lasciando poi alla contrattazione collettiva l'applicazione in concreto.

¹³ *Id.*, *op. cit.*, 1133 e nota 57.

8. Nomina e revoca dei rappresentanti dei lavoratori.

Le norme in esame prevedono, come risulta evidente, una nomina di carattere extra assembleare o comunque non derivante da una decisione dei soci. Può essere utile richiamare altre ipotesi simili e i problemi ricostruttivi e interpretativi che hanno determinato.

Un primo caso è quello della designazione da parte dei titolari di strumenti finanziari partecipativi. Come è noto, le società per azioni (e, a certe condizioni, le s.r.l.) possono emettere strumenti finanziari forniti di diritti patrimoniali o anche di diritti amministrativi, escluso il voto nell'assemblea generale (art. 2346, sesto comma, c.c.). Inoltre, l'assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione ai prestatori di lavoro dipendenti della società o di società controllate di strumenti finanziari partecipativi (art. 2349, secondo comma, c.c.). Ai titolari degli strumenti finanziari ora richiamati, ai sensi del quinto comma dell'art. 2351 c.c., può essere riservata la nomina di un componente indipendente del consiglio di amministrazione o del consiglio di sorveglianza o di un sindaco.

Nel ricostruire le modalità della designazione, la dottrina ritiene che sia configurabile sia una nomina diretta da parte dell'assemblea dei titolari degli strumenti finanziari partecipativi, sia una designazione con la previsione successiva di una deliberazione dell'assemblea, tenuta a provvedere alla nomina dei soggetti indicati.

Nel silenzio dello statuto o del regolamento possono sorgere dubbi in ordine alla sussistenza di una facoltà di revoca di questi ultimi ed ai soggetti legittimati a farla

valere. Potrebbe ritenersi che l'assemblea dei titolari degli strumenti finanziari partecipativi possa revocare *ad nutum* gli amministratori da essa designati, mentre l'assemblea dei soci potrebbe revocarli solo in presenza di una giusta causa. In ogni caso, la clausola statutaria potrebbe prevedere la disciplina applicabile alla revoca¹⁴.

Una seconda ipotesi di nomina degli amministratori non da parte dell'assemblea o delle decisioni dei soci è riscontrabile nell'ambito della s.r.l.. Come è noto, l'art. 2468, comma terzo, c.c., prevede la possibilità dell'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili. Secondo l'opinione di gran lunga maggioritaria, tra i diritti particolari riguardanti l'amministrazione della società si colloca quello della nomina di amministratori. Pertanto, ad un singolo socio può essere attribuito il diritto di nominare uno o più amministratori¹⁵.

Anche in questo caso è configurabile la nomina diretta dell'amministratore da parte del socio, oppure la sua designazione, con successiva nomina da parte dell'assemblea o con decisione dei soci, tenuti a provvedere in tal senso.

E' possibile, alla luce dell'ampia autonomia concessa ai soci, la previsione di una clausola dell'atto costitutivo che disciplini la revoca dell'amministratore nominato dal socio. In mancanza, si ritiene che quest'ultimo possa revocare *ad nutum* il gestore da lui designato, mentre i soci attraverso una decisione possono operare in tal senso solo in

¹⁴ Cfr., di recente, L. STANGHELLINI, *Strumenti finanziari partecipativi*, in *Trattato delle società* diretto da V. Donativi, II, Milano, 2022, 856 s. e *ivi* ulteriore bibliografia.

¹⁵ V. DONATIVI, *I diritti particolari dei soci*, in *Le società a responsabilità limitata* a cura di C. Ibba e G. Marasà, I, Milano, 2020, 823 ss.

presenza di una giusta causa¹⁶. Non è poi configurabile la designazione per cooptazione, per altro non prevista nell'ambito della s.r.l.¹⁷.

Un ulteriore importante fattispecie di nomina extra assembleare è quella prevista dall'art. 2449 c.c. per le società con partecipazione dello Stato o di enti pubblici. Si distingue la società per azioni che non fa ricorso al mercato del capitale di rischio da quella che fa tale ricorso. Nel primo caso, lo statuto può conferire all'ente pubblico la facoltà di nominare amministratori o componenti del consiglio di sorveglianza in numero proporzionale alla partecipazione al capitale sociale. Nel secondo caso, il legislatore prevede l'emissione di titoli finanziari partecipativi oppure di una particolare categoria di azioni. La giurisprudenza della Suprema Corte più recente riconduce tale designazione alle regole proprie del diritto societario¹⁸.

L'art. 2449 c.c., al secondo comma, prevede espressamente che gli amministratori o i sindaci o i componenti del consiglio di sorveglianza nominato dalla Stato o dagli enti pubblici possano essere revocati solo da questi ultimi.

Alla luce di tali precedenti si può ritenere che la clausola statutaria necessaria per attribuire il potere di nomina dei rappresentanti dei lavoratori possa stabilire se si tratti di nomina diretta o di designazione, che richiede a sua volta una deliberazione o

¹⁶ ID., *op. cit.*, 1028 ss.

¹⁷ ID., *op. cit.*, 1019.

¹⁸ Cass., Sez. Un., 19 febbraio 2024, n. 4413, in *Riv. dir. soc.*, 2025, II, 305 con commento di D. BARRESI, *La revoca degli amministratori di s.r.l. a partecipazione pubblica*, che rileva come "l'ordinanza in commento ribadisce un principio già consolidato e ribadisce la scelta del Consiglio di Stato e della Cassazione di precludere qualsivoglia coinvolgimento del giudice amministrativo, anche quando la società partecipata sia a responsabilità limitata. Come affermato dalla stessa decisione in commento, il richiamo alla disciplina di cui all'art. 2468, comma 3, c.c., sarebbe funzionale a legittimare il potere di revoca e ad attribuire natura privatistica all'atto, con la conseguenza che non rileverà che lo stesso sia avvenuto in forma diretta o per il tramite di procedimento assembleare, poiché verrà comunque attratto al diritto comune" (318 ss.).

decisione dei soci tenuti a provvedere in tal senso. Potrà altresì stabilire se, da chi e con quali modalità e presupposti i rappresentanti dei lavoratori possono essere revocati. In assenza, alla luce delle altre ipotesi di nomina “esterna”, riterrei che i rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di amministrazione o nel consiglio di sorveglianza possano essere revocati da coloro che li hanno designati e con le stesse modalità. Riterrei anche che possano essere revocati dai soci in presenza di una giusta causa.

In ogni caso, non pare compatibile con la fattispecie in esame l’istituto della cooptazione.

9. La posizione dei rappresentanti dei lavoratori.

Con riferimento agli amministratori o ai componenti del consiglio di sorveglianza o ai sindaci di nomina pubblica, il legislatore dispone che hanno i diritti e gli obblighi dei membri nominati dall’assemblea (art. 2449, comma secondo, c.c.).

Analogo discorso vale per gli amministratori nominati dai titolari di strumenti finanziari partecipativi: infatti l’art. 2351, comma 5, c.c., nella sua ultima parte, dispone che alle persone così nominate si applicano le medesime norme previste per gli altri componenti dell’organo cui partecipano.

Le stesse conclusioni mi sembrano estensibili nel caso in esame. Soluzione che appare coerente con la previsione normativa, per cui devono essere rispettati i requisiti di professionalità e onorabilità stabiliti per i componenti del consiglio di sorveglianza nonché quelli previsti dallo statuto della società o, in mancanza, dai codici di

comportamento redatti dalle associazioni di categoria (art. 3, comma secondo, e art. 4, comma terzo, della legge n. 76/2025).

10. Analisi comparatistica: configurazioni del rapporto tra fattore capitale e fattore lavoro in termini di *governance*.

Non vi è chi non veda come, in tema di partecipazione dei lavoratori alla *governance* dell'impresa, l'analisi comparatistica costituisca un approdo naturale, perché in grado di fornire, *in primis*, l'opportunità per un raffronto con quelle tradizioni che hanno da tempo adottato forme più o meno penetranti di partecipazione integrativa¹⁹. A questa indagine è dedicata questa seconda parte del presente saggio.

Il dibattito ruota attorno alla modalità e quindi all'intensità – per così dire – della partecipazione dei lavoratori, trascorrendosi, in un ideale spettro, da soluzioni prive di rappresentanza diretta che affidano la tutela a selezioni efficientistiche fondate sui meccanismi del mercato – e ivi a logiche di contrapposizione e composizione *ex post* del conflitto – a forme di rappresentanza dei lavoratori in senso stretto all'interno della *governance* societaria e in specie nell'organo gestorio.

Certamente, lungo tale spettro, ogni soluzione presenta benefici e criticità che possono essere valutate solo con riferimento al contesto socio-economico dello specifico sistema che la adotta. Nondimeno, le esperienze degli altri ordinamenti – pur con questi scontati *caveat* – non mancano di disvelare una significativa utilità, soprattutto perché

¹⁹ Tra tutti, in particolare v. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *Worker directors: a German product that didn't export?*, in *Diskussionspapiere*, No. 61, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, Nürnberg, 2009, spec. 3-4.

possono fornire chiavi di lettura e soluzioni applicative particolarmente per le indagini su quegli ordinamenti, come quello italiano, che si sono avvicinati più tardi all'istituto della partecipazione gestionale dei lavoratori – avendo per decenni prediletto, talvolta ai limiti dell'ostinazione, partecipazioni di tipo disgiuntivo, declinate in varie forme di intervento e controllo sindacale²⁰.

Se con riferimento al significato del recente intervento si dirà ampiamente nel prosieguo del presente lavoro, deve invece chiarirsi immediatamente che l'ostinazione o la tardività nell'introduzione dell'istituto partecipativo in indagine cui si è fatto riferimento non equivalgono affatto a un'assenza di elaborazione teorica. Già nel corso degli anni Settanta, infatti, il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa aveva conosciuto in Italia una stagione di intensa riflessione dottrinale e sindacale, sviluppatasi nel più ampio alveo del dibattito sulla democrazia industriale e alimentata dalla crisi del modello fordista-taylorista e dalla trasformazione delle relazioni industriali²¹. In quel contesto, pur senza approdare a soluzioni di diritto positivo, si erano poste con chiarezza le questioni di fondo relative alla legittimazione del potere gestorio e al possibile superamento della sua esclusiva riconduzione al fattore capitale²².

²⁰ Sia consentito il rinvio a P. MATERA, *Le fusioni transfrontaliere intracomunitarie*, in *Comparazione e Diritto Civile*, 2015, 29-31; e già anche in ID., *Sub art. 2501 c.c.*, in *Commentario al Codice Civile: artt. 2484-2510*, a cura di P. CENDON, Milano, 2010, 724 ss.

²¹ V. F. CARINCI, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in *Econ. & Lav.*, 1974, n. 3, 307 ss.; M. SALVATI, *Economia e politica in Italia dal dopoguerra a oggi*, Milano, 1984, 62-4; V. NANUT, *Nuovi modelli di organizzazione produttiva e processi di ristrutturazione e riconversione nell'industria italiana*, in *Econ. & Lav.*, 1978, n. 1, 121-129; C. TROILO, 1963-1982. *I venti anni che sconvolsero l'Iri*, Milano, 2008, 109 ss.; F. DANDOLO, *La ricerca di nuovi paradigmi di impresa. Democrazia industriale e legge Marcora per la cooperazione delle aziende in crisi tra gli anni Settanta e Ottanta in Italia*, in *Storia Econ.*, 2009, n. 3, 251 ss. e in spec. 257-8.

²² Per il dibattito sul tema, v. tra tutti A. TRIOLA, *Realizzazioni e proposte per la democrazia industriale*, in *Econ. & Lav.*, 1977, n. 1, 123-124; G. GREZZI, «Democrazia industriale» e governo democratico dell'economia, in

Ma vi è di più. L'indagine comparatistica consente di tentare una riconduzione del timido – *recte*, moderatamente innovativo ma comunque significativo – intervento di cui alla l. n. 76/2025 nel più ampio dibattito in materia, elevandolo così da riflessioni di mero diritto interno e circostanze in un certo senso “locali”, nonché disvelando, se vi è, un senso in termini di *trend* e di prospettive evolutive²³.

In questo solco, le nuove soluzioni messe a disposizione delle società di capitali e di quelle cooperative dagli artt. 3 e 4 della l. n. 76/2025 possono valicare il confine apparentemente ristretto dell'opzione di *governance* che il testo intende fornire ai soggetti destinatari; ed essere ricostruite come evidenza – o suggestione – dell'emersione di una tendenza, di un principio comune o di una reazione del sistema che va affermandosi alla luce di un mutato ruolo del fenomeno societario nel più ampio assetto economico e sociale dello Stato contemporaneo²⁴.

In tal senso, questo secondo livello dell'indagine può ben prendere le mosse da due diversi piani: il primo è quello del significato filosofico e sistematico – anche in termini economico-sociali – della partecipazione istituzionalizzata dei lavoratori alla gestione dell'anonima – sia essa diretta nel consiglio di amministrazione o indiretta nel consiglio di sorveglianza o nel comitato di controllo, ma pur sempre all'interno del perimetro della *governance* societaria²⁵. Il secondo è quello del riconoscimento delle

Democrazia e diritto, 1977, n. 1, 140-141; F. DANDOLO, *Il dibattito sulla democrazia industriale nell'Italia degli anni Settanta*, in *Storia Econ.*, 2007, n. 1-2, 53 ss.; nonché ampiamente ID., *L'industria in Italia tra crisi e cooperazione. La partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa*, Milano 2009, *passim*.

²³ Sull'importanza della lettura sistematica nel senso di ricostruzione del *trend*, cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 22-24.

²⁴ Una riflessione in tal senso, già in P. MATERA, *Le fusioni*, cit., 33-41.

²⁵ V. G. HAYDEN – M. BODIE, *Codetermination in Theory and Practice*, in *Flo. L.R.*, 2021, 73, 321 ss.; cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 5.

origini e delle ragioni della storica ostilità del legislatore italiano rispetto a ogni forma di cogestione o codeterminazione; avversione a fronte della quale la l. n. 76/2025 segnala certamente un'apertura selettiva.

Con riferimento al primo profilo, la cogestione e la codeterminazione si sono affermate in ordinamenti in cui la partecipazione obbligatoria dei rappresentanti dei lavoratori agli organi sociali costituisce una delle forme nelle quali quei sistemi declinano il significato stesso dello Stato e del suo ruolo nella società. Ivi, il riconoscimento di una compartecipazione istituzionale alle scelte gestorie, anche *lato sensu*, eleva l'importanza del fattore lavoro attraverso il riconoscimento in sede di *governance* del suo contributo alla produzione e scambio di beni o servizi, laddove per contro altri modelli capitalistici attribuiscono al solo fattore capitale il potere di scegliere a chi delegare gestione e controllo della società²⁶.

È precisamente in questo spazio concettuale che si colloca la nozione di democrazia industriale – poi confluita, come noto, nel più ampio dibattito sulla democrazia economica – intesa non già come negazione del paradigma proprietario, ma come sua problematizzazione istituzionale²⁷. Essa consente di ricondurre le diverse esperienze di partecipazione gestionale entro una cornice unitaria, senza tuttavia neutralizzarne la carica sistematica: l'ingresso, anche minoritario, del fattore lavoro nella *governance* societaria incide, infatti, sul fondamento del potere di gestione, rompendo –

²⁶ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 7-9.

²⁷ Con riferimento al dibattito del tempo v. A. TRIOLA, *op. cit.*, 123-127; G. GREZZI, *op. cit.*, 140-141; S. TURONE, *Imprenditori e sindacati in Europa*, Roma-Bari, 1982, *passim*. G. GIUGNI, *Appunti per un dibattito sulla democrazia industriale*, in *Mondoperaio*, 1974, n. 3, 49, che in tal senso discute giustappunto il modello tedesco quale “esempio più eminente di partecipazione gestionale”. Un puntuale resoconto in F. DANDOLO, *La ricerca*, *cit.*, 260 ss.

sia pure in misura variabile – il nesso di esclusività tra gestione e proprietà; vale a dire sfidando il modello proprietario soltanto relativamente all'esclusività di tale potere gestorio.

Il profilo merita ulteriore approfondimento.

Muovendo dalla citata concezione di democrazia economica per mezzo del mercato, lo Stato liberale in una logica squisitamente proprietaria collega il fattore capitale – che conferisce la qualità di socio e in ultima analisi, con i necessari distinguo, di proprietario – all'attribuzione dei poteri di gestione, per il tramite del diritto all'elezione degli organi sociali deputati alla guida e al controllo della società. In questo quadro, la tutela del fattore lavoro è, invece, affidata alla legislazione giuslavoristica in senso ampio e ai rimedi contrattuali invocabili; nonché, in ultima analisi, al mercato e ai suoi meccanismi di promozione dell'efficienza che sanzionerebbero un equilibrio non ideale tra promozione e tutela del fattore lavoro, da un lato, e sua sottovalutazione – o sfruttamento, in una terminologia politicamente orientata – dall'altro²⁸.

Spostandosi verso l'opposto capo dell'ideale spettro sopra menzionato, per contro, è l'idea stessa di attribuzione di una rappresentanza negli organi sociali al fattore lavoro ad apparire dirompente rispetto a questa logica, giacché segnala lo sganciamento

²⁸ Sulla struttura del modello liberale dell'impresa, che ancora la legittimazione dei poteri di gestione alla proprietà del capitale e colloca la tutela del lavoro nell'ambito del diritto giuslavoristico e della contrattazione collettiva, *ex plurimis* anche in chiave storica, G. CAZZETTA, *Scienza giuridica e trasformazioni sociali. Diritto e lavoro in Italia tra Otto e Novecento*, Torino, 2007. Sul piano storico-istituzionale, tradizionale è il riferimento a H. SINZHEIMER, *Arbeitsrecht und Arbeiterbewegung. Referat auf dem Verbandstag des Deutschen Holzarbeiter-Verbandes*, Berlin, *Verlagsanstalt des Deutschen Holzarbeiter-Verbandes*, 1927 (ora in ID., *Arbeitsrecht und Rechtssoziologie. Gesammelte Aufsätze und Reden*, a cura di O. KAHN-FREUND – T. RAMM, Frankfurt a.M./Köln, 1976, I, 100-107); nonché O. KAHN-FREUND, *Il mutamento della funzione del diritto del lavoro* (1932), ora in *Laboratorio Weimar. Conflitti e diritto del lavoro nella Germania prenazista*, a cura di G. ARRIGO, G. VARDARO, Roma, 1982, 221-253. V. anche J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 8-9, 10-11, 20.

del potere di gestione – mediato, come detto, attraverso il diritto di eleggere gli organi sociali – dalla partecipazione al capitale e quindi dal diritto di proprietà. È il fondamento del potere di gestione che muta, perché una sua condivisione con il fattore lavoro – pur nei limiti della soluzione adottata, nell’ambito del predetto spettro – presuppone il riconoscimento, *recte* il radicamento di tale potere gestorio nella più ampia contribuzione alla produzione – sia essa derivante dal fattore capitale che da quello lavoro.

Semplificando l’argomento, questa opzione comporta che se il fattore capitale può *inter alia* rivendicare in esclusiva l’attribuzione dei dividendi e il diritto all’attivo rimanente al termine della liquidazione, il potere di gestione viene condiviso *in parte qua* con il fattore lavoro.

D’altronde, non a caso tra quanti hanno prediletto forme di cogestione o di codeterminazione si segnalano *in primis* l’ordinamento tedesco e ancor più i sistemi scandinavi con la relativa concezione sociale dello stato e, in seconda istanza, quello francese²⁹.

In questa prospettiva, appare utile precisare un profilo terminologico che rileva anche ai fini dell’analisi comparatistica. Se, nella ricostruzione di Baglioni, la distinzione tra codecisione, codeterminazione e cogestione è tracciata in funzione dell’intensità del potere riconosciuto ai lavoratori – essendo la cogestione caratterizzata dalla partecipazione paritetica e strutturalmente incisiva –, una lettura maggiormente indirizzata verso gli assetti di *governance* suggerisce un diverso criterio di demarcazione.

²⁹ Una recente indagine comparatistica è in E. MCGAUGHEY, *Democracy in America at Work: The History of Labor’s Vote in Corporate Governance*, in *Seattle U. L. Rev.*, 2019, p. 697 ss. Già anche in P. MATERA, *Le fusioni*, cit., 31-33.

Nelle indagini comparatistiche, infatti, si parla di codeterminazione quando la rappresentanza dei lavoratori si colloca in un organo non direttamente gestorio, come nel modello tedesco della *Mitbestimmung*; mentre di cogestione quando tale partecipazione si realizza all'interno dell'organo cui è affidata la gestione dell'impresa. È quest'ultimo criterio, fondato sulla *sedes* della partecipazione, che si rivela più idoneo a cogliere il significato sistematico delle diverse soluzioni europee nel prosieguo della trattazione.

Nondimeno, di là dalla distinzione in parola e di là dalle ragioni storiche e di specie che hanno indotto i diversi legislatori ad adottare forme di partecipazione diversamente declinate e ad agganciare il potere di gestione anche al fattore lavoro con tutti i relativi limiti, la partecipazione istituzionalizzata dei lavoratori al governo societario realizza in fondo quella che Otto von Gierke – rielaborando un'immagine già usata da Bismarck – amava qualificare come “goccia di olio socialista” nel sistema (letteralmente, “*ein Tropfen sozialistischen Öles*”), che come tale trascende la mera scelta di *governance*³⁰ per divenire opzione politica, economica e sociale in senso ampio.

Ecco perché un intervento pur timido sul tema può segnalare l'adesione del nostro ordinamento a più ampio *trend* che lentamente andrebbe emergendo, quale risposta della società contemporanea al mutato peso che nell'ultimo secolo le società di

³⁰ O. VON GIERKE, *Die soziale Aufgabe des Privatrecht*, Berlin, 1889, 12 ss. Cfr. anche A. MENGER, *Das bürgerliche Recht un die besitzlosen Volksklassen. Eine Kritik des Entwurfs eines Bürgerlichen Gesetzbuches für das Deutsche Reich*, Tübingen, 1890, *passim*. In senso ampio, per il richiamo allo “scopo sociale”, C. NANI, *Il socialismo nel codice*, Torino, 1892, 4 ss. E sul ruolo strutturale della cogestione e codeterminazione, quale demarcatore di sistema, v. in particolare nell'ordinamento tedesco K. J. HOPT, *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation*, in *Comparative Corporate Governance. A Functional and International Analysis*, a cura di A. M. FLECKNER – K. J. HOPT, Cambridge, 2013, 3 ss.

capitali e quindi il fattore capitale sono andati assumendo³¹. E qui le ragioni della tradizionale ostilità di taluni ordinamenti – quale seconda riflessione cui *supra* si è fatto cenno – permettono all’indagine di affrontare non solo il significato della scelta ma anche il perché della stessa. In realtà i due piani si intersecano necessariamente e la loro disarticolazione serve solo a evidenziare i due fili principali dell’unico ordito su cui si fonda quest’analisi.

Ma qui conviene procedere per ordine.

11. Tra codeterminazione e cogestione. Variazioni sul tema in ambito europeo. La *Mitbestimmung* di diritto tedesco.

Riferimento necessario nella ricostruzione di questa prospettiva è la *Mitbestimmung* dell’ordinamento tedesco. Tale forma di codeterminazione si è affermata giustappunto sotto il vessillo dell’elevazione a pari dignità del fattore capitale e del fattore lavoro con riferimento al potere gestorio – se è vero che nelle trattazioni sul tema, si legge come “*historische Motive für die Regelung der Mitbestimmung sind der Gedanke einer genossenschaftlichen Zusammenfassung von Kapital und Arbeit, d.h. im Gegensatz zum individualvertraglichen Arbeitsvertrags und Direktionsverhältnis die Zuordnung des nicht nur der Kapitalgeberseite zuzurechnenden Unternehmens auch zu den hier ihre Existenzgrundlage findenden Arbeitnehmern*”³². Di guisa che l’allargamento della base decisionale

³¹ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 24.; B. KELLERAND – F. WERNER, *The establishment of the European Company: the first cases from an industrial relations perspective.*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2008, 14 (2), 153-175.

³² V. J. WILHELM, *Kapitalgesellschaftsrecht (de Gruyter Lehrbuch)*, Berlin, 2005, 288 ss. Per la riconduzione al modello di stato voluto da Bismarck e poi all’economia sociale di mercato introdotto nel dopoguerra da Adenauer, v. A. PRETO – C. DESOGUS, *La direttiva comunitaria sulle fusioni transfrontaliere di società di capitali*, in *Contr. e Impr./Eur.*, 1, 2006, 256 ss., ove il rinvio a G. SANDROCK, *Gehören die deutschen Regelungen über die*

dell'impresa attraverso il coinvolgimento diretto dei lavoratori sottenderebbe ad obiettivi socio-politici di stabilizzazione dell'economia a mezzo di una sintesi dialettica di interessi altrimenti contrapposti, da compiersi all'interno del perimetro societario³³.

Il peculiare momento storico che ha condotto all'affermazione positiva dell'istituto – pur in ordinamento nel quale talune tra le più moderne istanze sociali del tempo avevano già penetrato per certi versi il modello codicistico – fornisce al contempo una conferma e una particolare chiave interpretativa della prospettiva che qui si propone. Nella Germania del secondo dopoguerra, dilaniata dai conflitti sociali e obbligata a riconvertire la propria industria da bellica a civile, i sindacati e i partiti socialdemocratici riuscirono ad ottenere una forma di partecipazione dei lavoratori alla gestione in senso ampio dell'impresa, specialmente in alcuni settori strategici quale quello metallurgico, con il precipuo scopo di garantirne la sopravvivenza ed evitare dolorosi disgregamenti³⁴.

In altri termini, in questo ordinamento i motivi contingenti del successo della proposta di riconoscimento del fattore lavoro all'interno della *governance* dell'impresa vanno rinvenuti principalmente nella strategica o utilitaristica necessità di salvare alcuni comparti industriali nel momento della ricostruzione e della riconversione, evitando la decartellizzazione (c.d. *Entflechtung*) che aveva colpito altri grandi *Konzern* tedeschi³⁵.

Mitbestimmung auf Unternehmensebene wirklich zum deutschen ordre publik?, in *Aktiengesellschaft*, 2004, 85 ss. e G. KIRCHGASSNER, *Homo Oeconomicus: The Economic Model of Behaviour and Its Applications in Economics and Other Social Sciences*, 2 Aufl., Tübingen, 2000, 28 ss.

³³ V. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331 ss.

³⁴ V. E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 3-6.

³⁵ Si pensi al più grande Konzern chimico, la I.G. Farbenindustrie AG (o in breve I.G. Farben), la cui struttura integrata rappresentò l'archetipo del grande gruppo industriale europeo fra le due guerre e il cui successivo smantellamento da parte delle autorità alleate segnò uno dei momenti più drammatici dal punto di vista economico del secondo dopoguerra. I grandi Konzern furono, infatti, ritenuti responsabili di aver sostenuto

Non si intende qui necessariamente smitizzare le ragioni sottese a tale scelta – scelta, peraltro, che giungeva nel cuore dell’Europa occidentale e nel periodo postbellico di riassetto del continente nel solco delle nuove (e vecchie) ideologie emerse quali vincitrici del conflitto. Né si intende disconoscere l’importanza di un’opzione che per certo ha tracciato un solco nel quale altri ordinamenti hanno elaborato le proprie soluzioni.

Anzi, evitando l’ingenua riconduzione di tale riconoscimento nell’ambito della scelta teorica illuminata, se ne esalta la precisa funzione politica e strategica: quella, tra l’altro, di segnalare la forte capacità innovativa del settore, quale caratteristica in grado di evitare lo smantellamento, scongiurandone i rischi proprio attraverso il supporto sindacale e il particolare significato sociale e politico.

In un’espressione che per certi versi è semplicistica ma che coglie l’essenza, può sostenersi che, attraverso l’istituto della codeterminazione, il fattore lavoro viene chiamato a salvare il capitale in un peculiare e delicato passaggio storico.³⁶

E così nel 1951 veniva approvata la celebre *Montan-Mitbestimmungsgesetz*, vero apripista per il riconoscimento degli interessi degli *stakeholders* all’interno del perimetro dell’impresa e dell’interesse che essa persegue³⁷.

l’economia di guerra e di aver concentrato potere economico in misura incompatibile con la concorrenza, assurgendo a emblema dei limiti del modello proprietario e della capacità del solo mercato di contenere la concentrazione del potere industriale – il programma di decartellizzazione mirato al loro smantellamento culminò nello U.S. Military Government Law No. 56, 1947. V. P. HAYES, *Industry and Ideology: IG Farben in the Nazi Era*, Cambridge, 1987, *passim*; C. STEDMAN, *The German Decartelization Program: The Law in Repose*, in *U. Chi L. Rev.*, 1950, vol. 17, 441 ss.; D. A. CRANE, *De-Nazifying by De-Cartelizing: The Legacy of the American Decartelization Project in Germany*, in *Antimonopoly and American Democracy*, a cura di D. A. CRANE – W. J. NOVAK, Oxford, 2023, 249-277. V. anche per la ricostruzione in questione E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 4-6.

³⁶ V. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331 ss.

³⁷ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 5 ss.

Ferme le riflessioni di cui *supra* in ordine alla sua genesi, non vi è chi non veda come la *Montan-Mitbestimmung* e la valorizzazione del fattore lavoro nei consigli di sorveglianza delle imprese abbia rappresentato una delle più avanzate forme di partecipazione del tempo e, senza dubbio, un segnale concreto – e destinato a un importante impatto reale – di quella teorica funzione sociale che pur in altre carte costituzionali aveva trovato emersione³⁸.

Essa, inoltre, ha permesso il successivo sviluppo della soluzione nelle articolazioni che attualmente l'ordinamento tedesco conosce per la "sintesi cooperativa" dei fattori lavoro e capitale; e segnatamente nelle diverse figure positive che ivi la codeterminazione assume³⁹.

La prima è giustappunto la *Montan-Mitbestimmung*⁴⁰, che sin dagli anni '50 – come detto – prevede per i settori del carbone e dell'acciaio una codeterminazione di tipo paritario ("*Paritätische Mitbestimmung*") nel consiglio di sorveglianza (*Aufsichtsrat*) – e dunque nell'organo di supervisione che nomina quello gestorio in senso stretto (*Vorstand*).

La disciplina, in particolare, prevede che siano eletti cinque rappresentanti dei lavoratori – tanti quanti ne nominano gli azionisti. Di questi almeno due saranno

³⁸ Cfr. H.J. SPIRO, *Co-Determination in Germany*, in *Am. Pol. Sc. Rev.*, 1954, vol. 48, n. 4, 1114-1127; Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 5-6.

³⁹ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 5-6.

⁴⁰ *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montan-Mitbestimmungsgesetz)*, del 21 maggio 1951 (BGBl. I 1951, S. 347), poi integrato dal *Montan-Mitbestimmungsergänzungsgesetz* del 7 agosto 1956 (BGBl. I 1956, S. 707), che prevede la composizione paritetica dell'*Aufsichtsrat* e la presenza del *neutralen Mann* per superare eventuali stalli decisionali. Sul tema amplissima la letteratura, tra cui K. SCHMIDT, *Gesellschaftsrecht*, Köln, 1997, § 29 IV; nonché (quale ultimo di una lunga serie di saggi dell'A.) K. J. HOPT, *The German Supervisory Board*, in *RFDUP*, 2020-2021, 539 ss.

direttamente impiegati nell'impresa e uno sarà del tutto indipendente – *id est*, non sarà un dipendente dell'azienda, sarà privo di interessi economici collegati e non sarà affiliato a un sindacato ivi presente⁴¹.

Al fine di evitare situazioni di stallo è prevista l'elezione di un undicesimo membro neutrale, nominato a maggioranza dai rappresentanti dei lavoratori e degli azionisti. In caso di accertata impossibilità nel raggiungere un accordo di maggioranza, tale scelta competerà all'assemblea dei soci⁴².

Tale meccanismo è certamente necessario a evitare una possibile paralisi ma è solo in apparenza di tipo tecnico. Esso segnala che tale forma di codeterminazione è paritetica nella composizione iniziale dell'*Aufsichtsrat* ma non giunge alla parità per questo verso tra i due fattori nemmeno in sede di consiglio di sorveglianza, se è vero che nell'ipotesi di contrapposizione saranno gli azionisti ad avere l'ultima parola con l'elezione del consigliere di sorveglianza aggiuntivo e anti-stallo.

Vero è anche che la forte presenza nell'*Aufsichtsrat* garantisce ai lavoratori un potere non trascurabile anche nell'elezione e nel controllo del *Vorstand*. E vero è pure che tale potere è rafforzato dalla previsione che vieta la nomina o la revoca dell'*Arbeitsdirektor* senza il voto dei rappresentanti dei lavoratori⁴³. Rimane, però, il mancato conseguimento concreto della pariteticità di cui alla comune denominazione.

⁴¹ V. in particolare § 4 *Montan-Mitbestimmungsgesetz* del 21 maggio 1951 (BGBl. I, S. 347). Il § 4 Abs. 2 prevede che "Unter den Arbeitnehmervertretern müssen mindestens zwei Betriebsangehörige sein".

⁴² V. § 6 *Montan-Mitbestimmungsgesetz* del 21 maggio 1951 (BGBl. I, S. 347): "Der gemeinsame Vertreter [...] wird von den Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer mit Mehrheit gewählt. Wird diese Mehrheit nicht erreicht, so wird der neutrale Mann von der Hauptversammlung gewählt".

⁴³ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 5 ss.

A tale forma di codeterminazione si affianca, dal 1976, la *Mitbestimmung* generale, che impone la paritetica rappresentanza – in numeri variabili in base alla dimensione dell’impresa – nell’*Aufsichtsrat* delle imprese con oltre 2.000 dipendenti, ma che tempera l’equilibrio con il voto decisivo del presidente in caso di doppia parità. Quest’ultimo è eletto a maggioranza dei due terzi del consiglio ma, in mancanza di raggiungimento di tale soglia, la scelta è rimessa all’*Hauptversammlung*, garantendo di nuovo una primazia in ultima istanza degli azionisti⁴⁴.

Peraltro, proprio questa prevalenza di ultima istanza degli azionisti ha fatto salva la *Mitbestimmung* generale da paventati rischi di incostituzionalità, nello scrutinio cui l’istituto è stata sottoposto nel 1979⁴⁵. I giudici costituzionali tedeschi hanno, infatti, rilevato che il diritto degli azionisti ad avere l’ultima parola tramite un presidente nominato con il loro voto è sufficiente a salvaguardare il diritto costituzionale alla proprietà privata degli stessi, altrimenti minacciato dalla possibilità che i lavoratori assumano decisioni unilaterali in contrasto con la volontà dei soci – ovverosia coloro che sono in fondo l’espressione del capitale, i proprietari⁴⁶.

⁴⁴ La codeterminazione generale è disciplinata dal *Mitbestimmungsgesetz* del 4 maggio 1976 (BGBl. I 1976, S. 1153), con l’obbligo composizione paritetica dell’*Aufsichtsrat* per le imprese con più di 2.000 dipendenti al § 7 Abs. 1 e il temperamento del casting vote del presidente al § 29 Abs. 2. I meccanismi di elezione di quest’ultimo sono al § 27 Abs. 1 e, in caso di mancato accordo, al § 27 Abs. 3, che assicura in ultima istanza la prevalenza degli azionisti sulla scelta. Per una ricostruzione storica della *Mitbestimmung* – dal *Montan-Mitbestimmungsgesetz* del 1951 al *Mitbestimmungsgesetz* del 1976 – e per un’analisi empirica comparata tra Germania e Regno Unito, v. B. HINDERLICH, *Betriebliche Mitbestimmung im Wandel. Ein britisch-deutscher Vergleich*, in *Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen*, cura di D. SADOWSKI – B. FRICK, München-Mering, 2007, 235 ss.

⁴⁵ Sul punto, v. BVerfG, *Beschluss* 1 BvL 11/76, 1° marzo 1979, in *Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts*, 1979, vol. 50, 290 ss., che ha confermato la compatibilità costituzionale della *Mitbestimmung* generale del 1976.

⁴⁶ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 6 ss.

Infine, la terza forma di codeterminazione è costituita dalla *Drittelbeteiligung*, che dal 2004, che assicura la rappresentanza nell'*Aufsichtsrat* di un terzo dei dipendenti nelle imprese medio-grandi - vale a dire aventi una forza lavoro compresa tra le 500 e le 2.000 unità⁴⁷. L'obiettivo perseguito dal legislatore tedesco con tale istituto è stato chiaramente quello di estendere - seppur in maniera meno invasiva⁴⁸ - la codeterminazione alle imprese che dimensionalmente non passerebbero la soglia legislativa posta nella *Mitbestimmung* generale ma che comunque costituiscono uno degli assi portanti dell'economia nazionale⁴⁹.

Non sfugge, però, come questa terza forma rappresenti comunque se non un completamento del paradigma della rappresentanza sintetica quantomeno un significativo rafforzamento della rilevanza nell'economia nazionale del fattore lavoro in termini gestori *lato sensu*. Essa travalica il limite ideale della grande industria presidiata dai sindacati per diffondersi nel sistema - si direbbe.

Nondimeno, la *sedes* della partecipazione - il consiglio di sorveglianza e non quello di gestione, almeno in via diretta - e l'assenza di una codeterminazione applicabile a ogni impresa indipendentemente dai requisiti dimensionali - peraltro in una soluzione probabilmente di difficile applicazione - dimostrano come tale rappresentanza, più che un mero riconoscimento del fattore lavoro *stricto sensu*, si

⁴⁷ La codeterminazione a un terzo è prevista dal *Drittelbeteiligungsgesetz* del 18 maggio 2004 (BGBl. I 2004, S. 974), che all'§ 1 Abs. 1 estende l'obbligo alle società con più di 500 e meno di 2.000 dipendenti, e all'§ 4 dispone che i rappresentanti dei lavoratori debbano costituire un terzo dei membri dell'*Aufsichtsrat*. Tra i numerosi contributi, v. W. SESSELMEIER - L. FUNK - B. WAAS, B., *Mitbestimmung im Unternehmen*, in *Arbeitsmarkttheorien*, Berlin-Heidelberg, 2010, 135-36.

⁴⁸ Sono anche meno stringenti i vincoli per la candidabilità, essendo in questo caso sufficiente essere dipendenti e avere la maggiore età. Cfr. J. T. ADDISON - C. SCHNABEL, *op. cit.*, 6 ss.

⁴⁹ Cfr. G. HAYDEN - M. BODIE, *op. cit.*, 331 - 333.

richiami alla citata emersione della sua funzione politica e sociale nel sistema economico tedesco – ove i predetti requisiti dimensionali ritrovano un senso nella misura della contribuzione allo stesso nonché in termini di gestione sintetica del conflitto tra fattori⁵⁰. In ultima analisi, si tratta dell'interesse pubblico, quello dell'economia nazionale appunto – per impiegare una formula familiare – che sostiene una soluzione finalizzata a comporre lo scontro e incrementare l'efficienza della produzione e degli scambi in contesti nei quali, altrimenti, conflitto e crisi potrebbero danneggiare il sistema economico⁵¹.

Peraltro, in specie la rappresentanza nell'ambito dell'*Aufsichtsrat* invece che nel *Vorstand* per un verso consente di qualificare la *Mitbestimmung* come forma paradigmatica di codeterminazione, nel senso tecnico-comparatistico del termine, distinguendola dalle ipotesi di cogestione diretta proprie dei modelli nordici; per altro verso, appare scelta legislativa assai meditata in questo ordinamento che dà senso allo stesso sistema dualistico e che affida all'organo di sorveglianza la funzione di vera e propria camera di compensazione di eventuali contrapposizioni – con ciò preservando la responsabilità gestionale dell'organo di gestione e, al contempo, istituzionalizzando le istanze dei lavoratori nel livello di indirizzo, nomina e controllo⁵². Il tutto, di nuovo, in piena coerenza con la generale funzione di composizione del conflitto cui si è fatto cenno.

⁵⁰ V. E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 3-7.

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 5 ss.

E nel medesimo solco di salvaguardia dell'efficacia e dell'efficienza della gestione, allora, si comprendono e devono essere lette le soluzioni offerte da questo legislatore al rischio di stallo nelle configurazioni paritarie; soluzioni affidate – come detto – allo strumento del voto determinante attribuito al presidente nei casi di *Mitbestimmung* generale o a soluzioni di neutralizzazione del conflitto (membro neutrale) nelle società soggette alla *Montan-Mitbestimmung*; o anche a meccanismi procedurali che, anche attraverso comitati ristretti, conducano di volta in volta alla necessaria decisione⁵³. Si pensi, per tale ultima ipotesi, alla prassi della composizione ristretta del comitato che prepara le delibere di nomina e di revoca del *Vorstand*. *Sub specie potestatis*, anzi, l'accesso effettivo ai comitati (*audit*, nomine, remunerazioni) dove si decidono flussi informativi e agende appare di rilevanza non secondaria e non può essere sottovalutato⁵⁴.

Da un punto di vista filosofico, rimangono fermi i limiti menzionati che non valicano i confini del modello proprietario e che si radicano nelle ragioni “rassicuranti” – in senso borghese – della scelta generale, coerentemente declinati nei meccanismi di specie. Deve pure rilevarsi, però, che tale combinazione, se per un verso non è stata sufficiente a risparmiare critiche all'istituto, dall'altro non ha permesso in ultima istanza particolari momenti di crisi del medesimo⁵⁵.

In una valutazione empirica, infatti, al netto dei benefici sociali non agevolmente misurabili – con le eccezioni di cui *infra* – e al netto delle differenti stagioni

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ V. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331-333.

⁵⁵ Cfr. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 4-23.

politiche, la tenuta del modello risulta buona; e l'impatto si è rivelato certamente meno drammatico di quanto da taluni paventato: la letteratura recente segnala effetti nulli o moderati su *performance* e salari aggregati - a smentire quanti attribuiscono a questo istituto spinte inflazionistiche o contrarie alla produttività⁵⁶. I più recenti studi di settore mostrano addirittura un lievissimo miglioramento della produttività appunto nel lungo termine⁵⁷.

Per contro, come detto e con talune eccezioni⁵⁸, la presenza dei lavoratori negli organi decisionali ha - in un'analisi costi/benefici - portato a una sensibile differenziazione nella gestione del conflitto tra le parti sociali che viene in questo modo - a differenza delle dinamiche italiane - internalizzato e trasfigurato in senso cooperativo⁵⁹.

Taluna dottrina ha evidenziato come la co-determinazione comporti sia un dannoso rallentamento dei processi decisionali e della capacità di reazione dell'impresa in un mercato in sempre più veloce evoluzione, sia un forte disincentivo agli investimenti esteri⁶⁰. Anche in questo caso, però, i timori sembrerebbero trovare scarso conforto nelle evidenze empiriche: i lavori della seconda commissione Biedenkopf

⁵⁶ Cfr. E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 3 ss.

⁵⁷ V. S. JÄGER - S. NOY - B. SCHOEFER, *What does codetermination do?*, in *ILR Rev.*, 2022, vol. 75, 4, 857-890; C.J. DEREK, J. PLISKIN, *The productivity effects of worker representation on the board* in *Int. Rev. App. Econ.*, 2025, vol. 39(4-5), 768-788. J. T. ADDISON - C. SCHNABEL, *op. cit.*, 22-23.

⁵⁸ Non mancano casi di ostruzione alla partecipazione sindacale da parte dei datori di lavoro che intendono ostacolare l'attività dei comitati aziendali e dei singoli dipendenti nell'esercizio dei diritti di partecipazione e co-determinazione. Cfr. M. HERTWIG - O. THÜNKEN, *Struggles for co-determination: Anti-unionism, obstruction of works councils and employees' counterstrategies in Germany*, in *Economic and Industrial Democracy*, 2024, I -22.

⁵⁹ Cfr. J. T. ADDISON - C. SCHNABEL, *op. cit.*, 22 ss.

⁶⁰ Cfr. quanto riportato e commentato, in particolare con riferimento alla percezione delle grandi aziende straniera, in OECD, *Employment Outlook*, 1999, cap. 3, https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-1999_empl_outlook-1999-en; nonché J. T. ADDISON - C. SCHNABEL - J. WAGNER, *On the Determinants of Mandatory Works Councils in Germany*, in *Ind. Rel.*, 2002, 36(4), 419 ss.

prima, e la letteratura scientifica poi hanno, infatti, rilevato una attrattività delle imprese co-determinate non differente da quella delle *competitor* prive di codeterminazione; e comunque, in coerenza con quanto già detto, le ricerche più attente hanno concluso nel senso di effetti complessivamente neutri sulla redditività generale del fattore capitale⁶¹.

12. Segue: la soluzione francese e i paesi nordici.

L'ordinamento francese, invece, ha privilegiato un innesto per molti versi più leggero della rappresentanza dei lavoratori nel sistema: al superamento, per due esercizi consecutivi, delle soglie occupazionali di 1.000 dipendenti in Francia ovvero 5.000 nel mondo (a livello di gruppo), l'art. L225-27-1 del *Code de Commerce* impone la presenza di amministratori dei lavoratori nel consiglio di amministrazione⁶² - o nel consiglio di sorveglianza (art. L. 225-79-2)⁶³ - con due amministratori eletti dai lavoratori se il consiglio conta più di otto amministratori 'ordinari' (uno se otto o meno), escludendo dal conteggio i rappresentanti dei lavoratori. Tali rappresentanti possono essere eletti

⁶¹ Cfr. J. T. ADDISON - C. SCHNABEL, *op. cit.*, 21 ss. I lavori della seconda Commissione Biedenkopf (1998-2001), istituita per valutare una modernizzazione della *Mitbestimmung*, si conclusero senza un rapporto finale condiviso, in ragione del mancato consenso tra le parti sociali, rimanendo le riflessioni in parola solo nelle relazioni delle sottocommissioni.

⁶² La norma in particolare recita: "*Dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, soit au moins mille salariés permanents en France, soit au moins cinq mille salariés permanents dans le monde, un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés sont nommés au conseil d'administration. Lorsque le nombre des administrateurs mentionnés à l'article L. 225-17 est supérieur à huit, le nombre des administrateurs représentant les salariés est de deux. Lorsqu'il est égal ou inférieur à huit, ce nombre est d'un. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre des administrateurs mentionnés à l'article L. 225-17*".

⁶³ Così la previsione in questione: "*Dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, soit au moins mille salariés permanents en France, soit au moins cinq mille salariés permanents dans le monde, un ou plusieurs membres représentant les salariés sont nommés au conseil de surveillance. Lorsque le nombre des membres mentionnés à l'article L. 225-69 est supérieur à huit, le nombre des membres représentant les salariés est de deux. Lorsqu'il est égal ou inférieur à huit, ce nombre est d'un. Les membres représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre des membres mentionnés à l'article L. 225-69*".

direttamente dai dipendenti o designati dal comitato aziendale, in base alle previsioni statutarie; e devono in ogni caso rispettare la parità di genere⁶⁴.

La soglia particolarmente alta di lavoratori impiegati richiesta per far scattare la forma obbligatoria di cogestione in parola tradisce un qualche radicamento nella cultura francese di una certa diffidenza o quanto meno resistenza verso l'istituto. Deve, ad ogni buon conto, considerarsi che il dibattito sul tema si è aperto in Francia immediatamente dopo la chiusura del secondo conflitto mondiale, conducendo già nel 1945 all'approvazione del primo intervento legislativo sulla partecipazione dei lavoratori nel settore pubblico⁶⁵. Il che val quanto dire che le spinte politiche e sociali verso lo stemperamento dell'esclusività del fattore capitale sul potere gestorio hanno qui trovato una via di emersione prima che in altri ordinamenti occidentali – e pur a fronte di un contesto sì di ricostruzione postbellica ma sostanzialmente privo delle drammatiche istanze prodotte della decartellizzazione alleata in Germania.

Nondimeno, nei decenni successivi la costante tensione e il clima di sfiducia tra i sindacati e le associazioni rappresentanti della parte datoriale hanno sovente ritardato o bloccato l'adozione di soluzioni più incisive e l'estensione dell'istituto verso realtà imprenditoriali di medie e piccole dimensioni; e ciò, in un tessuto economico, quale quello francese – caratterizzato da una forte presenza proprio di piccole e medie imprese, ovvero sia di imprese che i requisiti dimensionali in questione escludono dall'obbligo –

⁶⁴ V. J. DAMMANN, *Codetermination's Moment of Truth: Overseas Workers*, in *BYU L. Rev.*, 50, 2025, vol. 50, 569 ss.

⁶⁵ Cfr. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 324 ss.

limita l'impatto dell'istituto in maniera non trascurabile⁶⁶. Peraltro, questa natura "leggera" della partecipazione alla *governance* – questa volontà di attutirne l'effetto, si direbbe – si coglie in maniera coerente pure in altri profili, quale l'ampia variabilità dell'accesso ai comitati interni che sostengono la misura reale del potere e lo stemperamento di una più marcata obbligatorietà che ivi si registra.

Tuttavia, pur in tutti i limiti predetti, nell'accesso diretto al consiglio di amministrazione questa forma di cogestione permette di recuperare l'importanza dell'opzione soprattutto nell'ambito della presente ricostruzione⁶⁷. Il minor impatto sostanziale che l'istituto francese possiede rispetto alla *Mitbestimmung* tedesca si combina, infatti, con la forma diretta di partecipazione all'organo gestorio – invece che a quello di sorveglianza – nel tentativo di elevare la soluzione francese dal piano del mero riconoscimento simbolico; piano cui lo strumento potrebbe apparire altrimenti relegato in ragione della sua limitata applicazione.

È vero, quindi, che la sua diffusione perimetrata e le sue caratteristiche positive allontanano ogni spettro di rappresentanza paritaria o quasi-paritaria; come è vero pure che l'istituto non riesce a mettere in discussione in senso ampio il radicamento del potere gestorio nel fattore capitale. Ma non può negarsi come il medesimo requisito dimensionale che ne limita l'applicazione finisca con l'accentuarne la funzione (utilitaristica) di composizione dello scontro sindacale nelle realtà appunto di grandi dimensioni. Ciò suggerirebbe una possibile direttrice nell'emersione di questa forma di

⁶⁶ Cfr. U. REHFELDT, *Board-level employee representation in France: Recent developments and debates, Mitbestimmungsreport*, n. 53e, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, 2019, disponibile su: <https://www.econstor.eu/handle/10419/213357>.

⁶⁷ Cfr. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 324 ss.

cogestione, verosimile anche alla luce di alcune tensioni che emergono nel tessuto sociale francese; se non fosse che la storia degli ultimi decenni dimostra un mancato successo di questo specifico obiettivo – ammesso che la chiave di lettura sia corretta⁶⁸.

Da un punto di vista teorico, comunque, la cogestione francese costituisce un tassello importante nel solco qui in indagine e un ideale riferimento nello spettro in ricostruzione; e tanto sia perché, come detto, anche se per poche realtà, istituisce una partecipazione nell'organo di gestione non in quello di controllo; sia perché rappresenta un momento che permette, lungo lo spettro citato, di transitare dalla codeterminazione tedesca verso opzioni più dirette e più penetranti – ed “estreme”, ma solo nella collocazione ideale – quali quelle adottate dai sistemi nordici.

In tale ambito, l'ordinamento svedese – invero emblematico di tutti quelli scandinavi – contempla una rappresentanza dei lavoratori diretta, che siede stabilmente nel consiglio di amministrazione delle imprese con almeno 25 dipendenti – e in specie, una rappresentanza di due membri effettivi che giunge a tre se l'impresa opera in più rami e supera i 1.000 addetti⁶⁹. Il tutto sostenuto da una forte legittimazione sindacale e con una prassi che, nella tradizione svedese di *board* non particolarmente numerosi, vede la rappresentanza dei lavoratori giungere fino a un terzo del consiglio che gestisce l'impresa⁷⁰.

⁶⁸ V. J. T. ADDISON – C. SCHNABEL, *op. cit.*, 3 ss.; M. CARLEY, *Worker Directors. A Comparative Study of Five Countries (Finland, Germany, Greece, Ireland and the Netherlands)*, Düsseldorf, 1998; T. SCHULTEN, S. ZAGELMEYER, *Board-level employee representation in Europe*, 1998.

⁶⁹ La rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione nelle imprese svedesi è disciplinata dalla *Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda*, che si applica alle imprese con almeno 25 dipendenti (§ 1) e prevede la nomina di due membri effettivi nel consiglio di amministrazione, aumentabili a tre nelle imprese che operano in più settori e superano i 1.000 addetti (§ 2)

⁷⁰ Cfr. I. M. HAGEN, *Employee Representatives on Company Boards – Hostages, Renegades or Fierce Opponents?*, in *Nordic J. Working Life St.*, 2020, 10, 68 ss.

Nel più ampio quadro dello Stato sociale che questo ordinamento conosce, tale soluzione rinviene nella contrattazione collettiva la propria colonna portante; e realizza un'ipotesi cogestione in senso proprio, sia perché effettuata a livello di *managing board*, sia perché per evidenti ragioni dimensionali investe in maniera abbastanza capillare tutto il sistema produttivo e non si limita alla sola grande industria⁷¹.

In aggiunta, la partecipazione dei lavoratori al consiglio, inserita in un assetto caratterizzato da un elevato grado di coordinamento salariale e di cooperazione industriale, ha favorito nel tempo prassi negoziali che orientano la ripartizione degli incrementi di produttività in senso cooperativo, senza tuttavia incidere sulle regole previste in materia di distribuzione degli utili. Si tratta, pertanto, non di un meccanismo di redistribuzione del *surplus* disciplinato a livello positivo, ma di un effetto sistemico derivante dall'interazione tra rappresentanza nel *board*, contrattazione collettiva e cultura industriale: un effetto che, secondo larga parte della dottrina economico-istituzionale, costituisce in ultima analisi un vantaggio non secondario anche per gli azionisti⁷².

Più in generale, quindi, il sistema garantisce per questo tramite un miglior funzionamento degli incentivi alla produttività, avvicinando l'ordinamento ai lidi – che altrove suonano minacciosi o comunque idealistici – della condivisione dell'impresa tra

⁷¹ *Ibidem*.

⁷² Anche se non senza rilievi critici v. F. HANSMANN – R. KRAAKMAN, *The End of History for Corporate Law*, in *Geo. L.J.*, 89, 2001, spec. 445 ss., i quali riconducono la stabilità del modello scandinavo alla capacità delle istituzioni negoziali di ridurre i costi di conflitto e rafforzare gli incentivi cooperativi. In chiave comparatistica, cfr. anche K. J. HOPT, *The German Supervisory*, cit., 539 ss., il quale, pur riferendosi al modello tedesco, evidenzia come i sistemi ad elevata partecipazione dei lavoratori e forte coordinamento contrattuale realizzino equilibri funzionali alla performance dell'impresa.

capitale e lavoro, pur nella proporzione e nei modi suddetti. E se la distribuzione dell'utile prodotto resta saldamente ancorata alle regole societarie del modello proprietario, l'assetto partecipativo trasfigura il fattore lavoro in una risorsa idiosincratICA e cooperativa, che contribuisce alla creazione di valore e viene riconosciuta come tale nell'equilibrio complessivo dei rapporti industriali. Il che val quanto dire che tale "distribuzione" in senso lato diviene non una pericolosa inclinazione allo *stakeholderism* né una graziosa concessione di imprenditori illuminati, ma un punto di arrivo che trasfigura per un certo verso il fattore lavoro avvicinandolo in termini economici a un investimento nell'impresa⁷³.

Conclusioni non dissimili possono rassegnarsi per l'ordinamento danese. Ivi, sin dalla *selskabsloven* del 1973, i lavoratori delle imprese con almeno trentacinque unità impiegate – con limite dimensionale che può pure essere ridotto dai soci – eleggono fino ad un terzo dei rappresentanti nel consiglio di amministrazione⁷⁴; sempre in una rappresentanza diretta e non mediata in seno all'organo gestorio⁷⁵.

Anche l'ordinamento norvegese si segnala tra le esperienze più consolidate e diffuse di partecipazione gestionale diretta dei lavoratori, collocandosi in posizione

⁷³ V. D.C. JONES – J. PLISKIN, *The Productivity Effects of Worker Representation on the Board*, Discussion Paper, 2024, 4, che richiama gli studi di J. SVEJNAR, *Co-operation and Productivity: Empirical Evidence from the Federal Republic of Germany*, in *Participatory and Self-Managed Firms*, a cura di D. C. JONES e J. SVEJNAR, Lexington (MA), 199-212, nonché di F. FITZROY – K. KRAFT, *Cooperation, Productivity and Profit Sharing*, in *Quarterly J. Economics*, 1987, 102, 23-35; S. JÄGER – S. NOY – B. SCHOEFER, *op. cit.*, 866 ss.

⁷⁴ Nell'ordinamento danese, la rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione è disciplinata dai §§ 140-142 della *Selskabsloven* (Lov om aktie- og anpartsselskaber, LBK nr. 322 af 11/04/2011), che riprendono la previsione introdotta nel 1973, secondo cui i lavoratori hanno diritto di eleggere rappresentanti nel consiglio di amministrazione se l'impresa, per i tre anni precedenti, ha impiegato in media almeno 35 dipendenti. A norma del §141, in specie, i rappresentanti dei lavoratori possono costituire fino a un terzo del consiglio di amministrazione, con numero arrotondato per eccesso (ad esempio, 1 su 3, 2 su 5-6, 3 su 7-9, etc.).

⁷⁵ V. le riflessioni in G. TYLER, *The Superiority of Codetermination*, in *Social Europe*, 24 gennaio 2019, disponibile su: <https://socialeurope.eu/the-superiority-of-codeterminationn>; J. DAMMANN, *op. cit.*, 49.

intermedia tra le soluzioni scandinave più incisive. La legge societaria (*Aksjeloven*) prevede che, nelle società con più di 30 dipendenti, i lavoratori possano eleggere uno o due rappresentanti nel consiglio di amministrazione, con la possibilità di giungere fino ad un terzo dei componenti qualora la forza lavoro superi le 200 unità⁷⁶. La rappresentanza dei lavoratori è esercitata tramite elezioni interne, in realtà, peraltro, caratterizzate da un forte radicamento sindacale privo di accenti particolarmente conflittuali; e si accompagna a una prassi consolidata di cooperazione tra *board* e rappresentanza dei dipendenti⁷⁷.

In termini non dissimili, quindi, rispetto agli altri sistemi nordici, la rappresentanza opera direttamente nel *managing board* e non in organi di supervisione paralleli, determinando una cogestione a tutti gli effetti, che incide tanto sulla strategia quanto sull'organizzazione interna. La tradizione di dialogo sociale norvegese e l'alto livello di fiducia reciproca tra le parti sociali hanno contribuito al consolidamento dell'istituto, che si caratterizza per una notevole stabilità, per effetti complessivamente neutri o lievemente positivi sulle *performance* e per un significativo apporto nella gestione cooperativa dei conflitti industriali⁷⁸.

⁷⁶ La rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione è disciplinata dai §§ 6-4 e 6-5 della *Aksjeloven* (*Lov om aksjeselskaper*, LOV-1997-06-13-44), che riconoscono ai dipendenti delle società con più di 30 lavoratori il diritto di eleggere uno o due membri del consiglio di amministrazione, con possibilità di ottenere fino a un terzo dei componenti qualora la forza lavoro superi le 200 unità.

⁷⁷ Cfr. A. GREGORIĆ - T. POULSEN, *When Do Employees Choose to Be Represented on the Board of Directors? Empirical Analysis of Board-level Employee Representation in Denmark*, *British Journal of Industrial Relations*, 2020, 241-272; A. KUNZE - K. SCHARFENKAMP, *The Importance of Co-determination for Gender Diversity in the Boardroom*, Discussion Paper, Institutt for samfunnsøkonomi, 2025, 6 ss.

⁷⁸ Cfr. I. M. HAGEN, *op. cit.*, 61 ss.; nonché P. LEKVALL, *The Nordic Corporate Governance Model*, Stockholm, 2015, 36 ss.; e M. HUSE - S. NIELSEN - I. M. HAGEN, *Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks*, in *J. Bus. Ethics*, 2009, 89, 581 ss.

Conviene a questo punto, però, affrontare per contro le ragioni delle opposte scelte o dell'ostilità dichiarata verso queste soluzioni, anche per comprendere le motivazioni che hanno indotto il legislatore italiano ad aprire in questo momento storico ad una forma, seppur volontaria, di cogestione.

13. Significato sistematico e radici di un'ostilità.

Il breve catalogo delle varianti positive in cui, negli ordinamenti europei, trova espressione la partecipazione dei lavoratori alla *governance* dell'anomima – che sia nel consiglio di sorveglianza o in quello di amministrazione – poco toglie al significato filosofico e sistematico della scelta dogmatica.

Se ci si eleva dalla specifica soluzione e si confrontano queste scelte, pur nelle ragioni più o meno concrete che le hanno sostenute, il raffronto con l'ostilità di altri sistemi verso la rappresentanza dei lavoratori in seno dell'impresa ben restituisce la diversa colorazione dell'impianto dogmatico sotteso.

D'altronde, di là dalla specifica configurazione, il riconoscimento al fattore lavoro di una compartecipazione al potere di gestione, pur quando mediata, e il superamento dell'esclusività del nesso tra tale potere e il fattore capitale si pongono in perfetta coerenza con la teoria dell'*Unternehmen an sich*, laddove l'impresa si eleva a istituzione portatrice di interessi plurali che trascendono quelli della 'mera' collettività

dei soci; interessi, quindi, che ben possono essere co-espressi da *stakeholder* come i lavoratori⁷⁹.

Anzi, è proprio in questa concezione che la scelta politica della *Mitbestimmung* fonda la propria legittimazione teorica – quale epifania dei correttivi sociali allo Stato liberale che, dalla funzione sociale della proprietà in avanti, si slatentizzano via via in una molteplicità di istituti⁸⁰.

Per contro, la tradizionale resistenza verso forme di cogestione e codeterminazione che l'ordinamento italiano ha registrato rinviene le proprie radici in quelle argomentazioni diametralmente opposte che prevalsero nella codificazione del '42. Si tratta delle medesime visioni che, archiviata nell'immediato dopoguerra l'esperienza – breve ma significativa – dei Consigli di Gestione⁸¹, preferirono rinvenire nell'art. 46 Cost. una clausola programmatica, ben realizzabile attraverso una

⁷⁹ Sul fondamento istituzionalistico della concezione dell'impresa come centro di imputazione di interessi plurali – e, in particolare, sulla teoria dell'*Unternehmen an sich* – v. già A. RIECHERS, *Das «Unternehmen an sich». Die Entwicklung eines Begriffes in der Aktien-rechtsdiskussion des 20. Jahrhunderts*, Tübingen-Mohr, 1996, 182 ss.; nonché H. WIEDEMANN, *Gesellschaftsrecht*, München, Beck, 1980, § 3, che riconduce la pluralità degli interessi dell'impresa al superamento della concezione meramente proprietaria del fenomeno societario. In prospettiva comparata, S. VITOLS, *The German Company as an Institution: Codetermination and Stakeholder Representation*, in *Company Law and Reform in OECD Countries*, Springer, 2005, 163 ss. interpreta la *Mitbestimmung* quale concretizzazione moderna dell'*Unternehmen an sich*. Sul versante italiano, nel ricchissimo dibattito, immancabile il riferimento a G. COTTINO, *Diritto commerciale*, I, Padova, 1996, spec. 171 ss., che valorizza la dimensione istituzionale dell'impresa quale centro organizzativo di interessi convergenti ma non identici; G. FERRI, *La responsabilità degli amministratori e l'interesse sociale*, Milano, 1970, spec. 45 ss.; e più di recente, P. MONTALENTI, *Interesse sociale: una sintesi*, in *Riv. soc.*, 2018, 308 ss.

⁸⁰ Cfr. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331 ss.

⁸¹ V. R. FERRUCCI, *Consiglio di gestione*, in *Enc. dir.*, 1961, vol. IX, 221 ss.; U. MORELLI, *I Consigli di Gestione: dalla Liberazione ai primi anni cinquanta*, Torino, 1977, 15 ss. E da ultimo C. GENTILE, *La legge n. 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese: un'occasione mancata per l'effettiva attuazione dell'art. 46 Cost.*, in *Costituzionalismo.it*, 2, 2025, 102-06.

collaborazione esterna traducibile in una partecipazione conflittuale mediata dal sindacato⁸².

In questa prospettiva e secondo questa opinione, l'attribuzione di diritti di voto in ambito societario al fattore lavoro avrebbe finito con lo "snaturare" il lavoratore, dal punto di vista sistematico, trasformandolo da parte contrattuale a co-decisore. E ciò a fronte della considerazione per cui tutele pur efficaci potevano, invece, essere garantite al prestatore di lavoro senza ingresso negli organi sociali. Che poi l'evoluzione delle relazioni industriali abbia spesso seguito la via del conflitto regolato più che quella della integrazione è effetto di una scelta a monte, non già la sua ragione necessitante.

Non è un caso che tali argomentazioni abbiano trovato una prima e articolata messa in discussione – come detto – proprio nel dibattito degli anni Settanta sulla democrazia industriale, quando la crisi del modello produttivo fordista e l'emersione di nuove forme di conflittualità hanno indotto parte della dottrina a interrogarsi sulla sufficienza della tutela esterna del lavoro e sulla possibilità di un suo coinvolgimento, seppur mediato, nei processi decisionali dell'impresa.

Tuttavia, una serie di ragioni non ha permesso il superamento della citata contrarietà – nella prevalente dottrina – rispetto a forme di partecipazione dei lavoratori

⁸² Noto quanto ampio fu il dibattito sul punto. Tra le voci più autorevoli, anche con riferimento alla dottrina giuscommercialistica, v. F. GALGANO, *Le istituzioni dell'economia capitalistica*, Bologna, 1974, 151 ss.; M.J. BONELL, *Partecipazione operaia e diritto dell'impresa*, Milano, 1983, 33. O le assai critiche opinioni di B. VISENTINI, *L'utopia della cogestione*, in *Riv. soc.*, 1977, 2, 543 ss.; e poi ID., *L'utopia della cogestione*, in *Riv. soc.*, 1982, 1, 116 ss.; e ancora L. MENGONI, *Diritto e valori*, Bologna, 1985, 333 ss. V. la ricostruzione anche in M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive di partecipazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2, 2014, 337 ss.; e in P. MATERA, *Le fusioni*, cit., 37, nonché 90 ss.

alla *governance* dell'impresa e quindi il mutamento della scelta originaria effettuata dal nostro ordinamento.

In primo luogo, il tema sulla democrazia industriale conobbe sì una rapida diffusione negli ambienti accademici e sindacali italiani all'indomani della crisi del "miracolo economico" e delle crescenti tensioni sociali inaugurate dall'autunno caldo del '69; ma il relativo dibattito fu caratterizzato da accezioni non sempre omogenee e soprattutto da un elevato grado di astrazione⁸³. Da un lato, si sottolineava come l'evoluzione degli assetti organizzativi avesse contribuito, in alcuni Paesi, a innalzare il livello di cultura d'impresa e a favorire una gestione più cooperativa dei conflitti industriali⁸⁴. Dall'altro, non mancavano posizioni fortemente critiche, che mettevano in guardia contro il rischio di importare modelli ritenuti incompatibili con la struttura economica e sociale italiana, segnata da una marcata conflittualità e da una frammentazione del tessuto produttivo⁸⁵. Lo stesso Giugni, pur riconoscendo nella cogestione tedesca l'esempio più avanzato di partecipazione gestionale nel contesto capitalistico⁸⁶, sottolineava al contempo le difficoltà di un suo trapianto in un

⁸³ Oltre al classico contributo di S. Webb, B. Webb, *Industrial democracy*, London - New York, 1897, *passim* e all'influenza che esso ha avuto sul dibattito non solo anglosassone, v. M. PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione. Poteri e fattispecie nel sistema giuridico del lavoro*, Milano, 1985, 15 ss.

⁸⁴ V. S. TURONE, *op. cit.*, 15 ss. e 93 ss., con riferimento ai modelli tedesco e scandinavo; A. TRIOLA, *op. cit.*, 124-126; nonché R. DAHRENDORF, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford, 1959, trad. it. *Classi e conflitto di classe nella società industriale*, Bari, 1970, spec. 201 ss.

⁸⁵ V. quanto ricostruito in F. DANDOLO, *Il dibattito sulla democrazia industriale, cit.*, 68-69. V. anche S. TURONE, *op. cit.*, 109 ss. Nonché G. BAGLIONI, *Azione sindacale e democrazia industriale*, in *Prospettiva sindacale*, 1977, n. 2, 109 ss., spec. 110-112

⁸⁶ V. G. GIUGNI, *Appunti per un dibattito, cit.*, 49.

ordinamento come quello italiano, caratterizzato appunto da una debole tradizione di fiducia reciproca tra le parti sociali⁸⁷.

Un secondo ordine di circostanze pure contribuì – come accennato – a vanificare ogni istanza che spingesse per l'introduzione di forme di partecipazione gestionale. Per un verso, la conflittualità sindacale e il dibattito dottrinale incontrarono nell'approvazione dello Statuto dei lavoratori (l. 20 maggio 1970, n. 300) l'esito più rilevante di questa stagione, fornendo comunque risposte alle obiezioni dottrinali e incanalando in questa strada le tensioni già manifestatesi. Per altro vero, l'emersione del fenomeno terroristico e le relative politiche di contrasto comportarono un mutamento nei temi e nei toni del dibattito e, per certo, un irrigidimento verso altre e diverse aperture.

In fondo, pur essendo prevalentemente orientato alla tutela dei diritti individuali e collettivi del lavoratore all'interno dell'impresa, lo Statuto segnò una svolta nel rapporto tra Stato e relazioni industriali, riconoscendo in modo esplicito il ruolo delle organizzazioni sindacali e ponendo le basi per una trasformazione più profonda delle dinamiche aziendali. Il fatto che esso avesse scelto di non affrontare direttamente il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione segnalò un compromesso difficilmente contestabile al tempo e segnò la definitiva conferma dell'impostazione tradizionale – quella che relegava la tutela del fattore lavoro al di fuori della *governance* societaria –

⁸⁷ V. anche G. GIUGNI, *Le vere e le false rigidità*, in *Econ. & Lav.*, 1978, n. 1, 292. Sebbene in termini speculativi, si potrebbe finanche sostenere che parte del sindacato fosse contraria ad un'apertura verso forme di partecipazione gestionale dei lavoratori, le quali rischiavano di mutare in maniera profonda il ruolo e la struttura delle associazioni sindacali stesse come sviluppatasi nel nostro sistema delle relazioni industriali.

comportando l'archiviazione - o quanto meno una lunga latenza - del dibattito sul tema⁸⁸.

Peraltro, l'ostilità del legislatore italiano si è protratta pure nei decenni successivi, segnalandosi in episodi a tratti paradossali, come quello di cui alla riforma del 2003, allorquando nell'introdurre il modello dualistico di gestione di matrice tedesca il nostro legislatore lo ha spogliato di ogni forma di codeterminazione - vale a dire di quella che è forse una delle principali ragioni per l'esistenza di un consiglio di sorveglianza nel suo ordinamento di origine.

Quando poi, con l'ormai superato d.lgs. 30 maggio 2008, n. 108, l'ordinamento italiano ha recepito la normativa europea sulle fusioni transfrontaliere intracomunitarie, il nostro legislatore ha preferito non affrontare sul piano sistematico il rischio pur esistente che una società di capitali italiana dovesse adottare forme di codeterminazione perché risultante dalla fusione con una società di altro Stato membro per la quale erano previste forme di partecipazione dei lavoratori di questa natura. L'adozione acritica della disciplina europea a mezzo del citato d.lgs. n. 108/2008 ha lasciato il rischio concreto aperto, semplicemente rinviando il profilo - anche a fronte della diversa e ben netta impostazione sul punto cristallizzata dal legislatore comunitario nella Società Europea⁸⁹.

⁸⁸ F. DANDOLO, *Il dibattito sulla democrazia industriale*, cit., 62-63.; V. anche G.P. CELLA, *Lo Statuto nel sistema italiano di relazioni industriali*, in *Econ. & Lav.*, 2, 2001, 45. Il numero della rivista, peraltro, contiene gli atti del convegno *Lo Statuto dei lavoratori tra passato e futuro*, promosso dalla Fondazione Giacomo Brodolini a Roma presso la sede del Cnel il 15 dicembre 2000, in occasione dei trent'anni dall'entrata in vigore della Legge.

⁸⁹ V. P. MATERA, *Sub art. 2501 c.c.*, cit. 84-90, nonché ID., *Le fusioni*, cit., 33-41.

E se tale resistenza appare gradualmente, seppur timidamente, superata prima con il d.lgs. 2 marzo 2023, n. 19 – che attua la direttiva (UE) 2019/2121 e sostituisce la disciplina del 2008 nella materia delle operazioni transfrontaliere introducendo più chiare salvaguardie sulla partecipazione – e poi appunto con la l. n. 76/2025 qui in commento, l’analisi comparatistica consente di compiere un passo ulteriore: permette, infatti, di ricondurre – o quantomeno aspirare a ricondurre – anche la blanda cogestione volontaria adottata nel 2025 dall’ordinamento italiano nel solco di un più ampio processo di emersione in Europa di modelli di *stakeholderism*, variamente declinati ma convergenti nel riconoscimento, in termini di potere di *governance*, della contribuzione del fattore lavoro.

In ultima analisi, essa, con tutti i limiti già segnalati nella presente indagine, segnala l’emersione nel nostro ordinamento delle istanze sociali convergenti e di cui sono latrici due parti politiche pure distanti; una convergenza cui potrebbe pure, in un percorso di approfondimento metagiuridico, attribuirsi una valenza più grande della cautela – o timidezza – del provvedimento legislativo stesso.

14. Segue: l’avversione statunitense e la rilettura in tale ottica del *trend* europeo.

Caposaldo dell’altro limite dello spettro rimane invece l’ordinamento statunitense⁹⁰, particolarmente in un momento storico quale quello attuale in cui il dibattito sull’emersione dello *stakeholderism* pare vivere significative difficoltà nella polarizzazione del quadro politico.

⁹⁰ Cfr. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331 ss.

Saldamente ancorato alla prevalenza della *shareholder value doctrine*⁹¹, la corrente situazione politica non sembra consentire di prevedere alcun riconoscimento a livello di diritto positivo di una rappresentanza dei lavoratori nella *governance* societaria. Più in generale, la sacralità dell'iniziativa privata – principio fondante di una società che per ragioni storiche mal tollera l'intrusione dello Stato per un verso, e per altro esalta e remunera l'investimento e con esso il rischio che si assume – faticherebbe in ogni tempo ad accettare uno scollegamento del potere d'impresa dal fattore capitale, *a fortiori* in questo nuovo scenario politico⁹².

L'argomento merita, comunque, una qualche precisazione.

In primis, si rilevi come non manchi qualche tentativo di partecipazione cooperativa a livello statale. Il progressista Massachusetts, sin dal 1919, offre la

⁹¹ Una ricostruzione dell'evoluzione teorica e del dibattito contemporaneo è in H. HANSMANN – R. KRAAKMAN, *op. cit.*, 439 ss.; M. JENSEN, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in *Bus. Ethics Q.*, vol. 12, 2002, 235 ss.; L. STOUT, *Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford*, in *Va. L. & Bus. Rev.*, vol. 3, 2008, 163 ss.; ID., *The Shareholder Value Myth*, in *Eur. Fin. Rev.*, 2013, 24 ss. In senso particolarmente favorevole, tradizionale il riferimento a S. BAINBRIDGE, *In Defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm*, in *Wash. & Lee L. Rev.*, vol. 50, 1993, 1423 ss.; nonché, dal medesimo autore, *Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance*, in *Nw. U. L. Rev.*, vol. 97, 2003, 547 ss.; mentre sul nesso tra *corporate purpose* e *shareholder primacy* nel contesto post-ESG v. J. FISCH – S. SOLOMON, *Should Corporations Have a Purpose?*, in *Tex. L. Rev.*, vol. 99, 2021, 1309 ss. Per un contributo critico di particolare autorevolezza, v. L. E. STRINE, *Corporate Power Is Corporate Purpose I: Evidence from My Hometown*, in *Oxf. Rev. Econ. Policy*, vol. 33, 2017, 176-187.

⁹² Tradizionale il riferimento a M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962, 13-21, che qualifica la libertà economica come prerequisito della libertà politica e fondamento dell'ordine capitalistico; H. MANNE, *The 'Higher Criticism' of the Modern Corporation*, *Col. L. Rev.*, 1962, 399 ss., evidenzia come il potere d'impresa trovi la sua legittimazione originaria nell'apporto di capitale, base del controllo residuale; F. EASTERBROOK – D. FISCHEL, *The Economic Structure of Corporate Law*, Cambridge (MA), 1991, 10-15, che riconducono il corporate control al rischio sopportato da coloro che investono capitale nell'impresa; H. HANSMANN – R. KRAAKMAN, *The Essential Role of Organizational Law*, *Yale L. J.*, 2000, 391. Sulla genesi storica della centralità dell'iniziativa privata nell'ordinamento statunitense – tradizionalmente refrattario all'ingerenza statale e strutturato attorno alla remunerazione dell'investimento e del rischio – v. J. LEVY, *Ages of American Capitalism: A History of the United States*, New York, 2021, spec. 5-12 e 383 ss., che ricostruisce l'evoluzione del capitalismo americano mostrando come il nesso tra capitale investito, assunzione del rischio e potere economico abbia rappresentato un tratto costitutivo e persistente del sistema. In chiave giuridico-corporativa.

possibilità – non l’obbligo – per il settore manifatturiero di introdurre forme collaborative negli organi di governo dell’ente. Il Mass. Gen. Laws ch. 156, § 23 permette appunto alle “*manufacturing corporations*” di stabilire nelle *bylaws* che i lavoratori eleggano uno o più *director*, assicurando agli stessi i medesimi diritti, doveri e poteri degli amministratori eletti dagli *stockholder* – il tutto con elezione annuale a scrutinio segreto, con un *quorum* costitutivo pari alla loro maggioranza.

La norma è sostanzialmente programmatica e si limita a disciplinare in via generale l’istituto, senza addentrarsi nella sua effettiva attuazione, ma lasciando ampio spazio alle scelte di *private ordering*.

Ad ogni modo, sebbene alla sua introduzione non sia mancata una prima ondata di interesse, l’impiego concreto dell’opzione in questione è andato scemando molto velocemente; e non sono noti casi di applicazione recente⁹³.

A fronte di soluzioni locali e “minimali” – e poco più che sperimentali – che combinano la figura del “*worker-director*”, i comitati *workforce* e la *disclosure* sulle pratiche di coinvolgimento, le proposte a livello federale per riorientare il capitalismo americano, anche attraverso forme di *co-determination*, appaiono lontane dall’approdare a concrete possibilità di approvazione⁹⁴.

L’Accountable Capitalism Act non ha – a ben vedere – mai avuto reali *chance* di tradursi in realtà; e il Reward Work Act, periodicamente presentato dal senatore Sanders – e che prevede, *inter alia*, forme di cogestione fino a un terzo per le società quotate –

⁹³ V. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331 ss.

⁹⁴ Cfr. E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 697-700, nonché 748-749.

appare più un feticcio cui richiamarsi all'approssimarsi delle campagne elettorali che un'opzione mai realmente presa in considerazione⁹⁵.

Come detto, ogni possibilità in tal senso sembra tramontata con le posizioni della nuova Amministrazione, con il declino delle politiche DEI e con il "rientro" dell'onda ESG *in unum* con la riaffermazione del modello dello *shareholder value*⁹⁶.

Peraltro, le citate contingenze hanno dato ancor più vigore alle tradizionali critiche che il dibattito statunitense ha sempre mosso contro ogni forma di *co-determination*: da quelle sulla compatibilità istituzionale, a quelle sui conseguenti limiti

⁹⁵ Cfr. *Accountable Capitalism Act*, S. 3348, 115th Cong. (presentata al Senato il 15 agosto 2018). Cfr. anche *Workplace Democracy Act*, H.R. 5728, 115th Cong. (2018); *Workplace Democracy Act*, S. 2142, 114th Cong. (2015) (ripresentato nel 2018); *Employees' Pension Security Act* del 2009, H.R. 4281, 111th Cong. (2009); *Employees' Pension Security Act* del 2008, H.R. 5754, 110th Cong. (2008). L'ACA fu presentato dalla senatrice Elizabeth Warren, tra le principali candidate democratiche alle presidenziali del 2020, divenendone uno dei vessilli simbolici. Allo stesso obiettivo di ripensamento delle regole fondamentali del capitalismo statunitense si ispirava anche il *Reward Work Act*, co-sponsorizzato dalla stessa Warren, da Bernie Sanders e da altri senatori progressisti (v. *Reward Work Act*, S. 2605, 115th Cong. (22 marzo 2018)). In linea con il *Workplace Democracy Act* e i ripetuti *Employees' Pension Security Acts* presentati da Sanders fin dagli anni '90, tale proposta mirava a valorizzare il fattore lavoro attraverso una parziale riconfigurazione della governance societaria, prevedendo il diritto dei lavoratori ad eleggere un terzo dei membri dei consigli di amministrazione nelle società quotate, nonché una paritetica rappresentanza nei piani pensionistici a datore unico. Tuttavia, tali proposte – specie nella loro formulazione più radicale – non hanno mai avuto concrete possibilità di approvazione. L'*Accountable Capitalism Act* non ha, a ben vedere, mai superato lo *status* di proposta ad alto contenuto simbolico, priva di effettive chance di tradursi in realtà normativa. E il *Reward Work Act*, riproposto ciclicamente in coincidenza con appuntamenti elettorali, ha assunto la fisionomia di un riferimento identitario più che di un progetto di legge con reali margini di accoglimento. In questo senso, la codeterminazione invocata da Warren e Sanders – ispirata al modello tedesco e orientata a una *governance stakeholder-friendly* – ha rappresentato, più che un'opzione legislativa concreta, una cifra ideologica volta a marcare la distanza rispetto al capitalismo finanziario a trazione shareholder-centrica dominante nel sistema statunitense. In tema, già P. MATERA, *Delaware's Dominance, Wyoming's Dare: New Challenge, Same Outcome?*, in *Ford. J. Corp. & Fin. L.*, 2022, vol. 27, 108-09. Cfr. anche E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 697 ss.; R.B. THOMPSON, *Anti-Primacy: Sharing Power in American Corporations*, in *Bus. Law Rev.*, 71, 2016, 381, 386-87; J. DAMMANN – H. EIDENMÜLLER, *Codetermination: A Poor Fit for U.S. Corporations*, in *Colum. Bus. L. Rev.*, 3, 2020, 870, 875-77; S.B. CAREW, *The Accountable Capitalism Act in Context and Its Implications for Legal Ethics*, in *Geo. J. Legal Ethics*, 33, 2020, spec. 231 ss.; v. anche G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 340-341.

⁹⁶ V. S.B. STARR – G. LAKIER, *The Constitution and the War on DEI in University of Chicago Law School, Public Law & Legal Theory Research Paper No. 25-35*, 2025; A. SHANOR – S. E. LIGHT, *Anti-Woke Capitalism, The First Amendment, And the Decline of Libertarianism*, in *Nw. Un. L. Rev.*, 2023, vol. 118, 347. Sui limiti dello *stakeholderism* ormai classico il rinvio a L. BEBCHUK – R. TALLARITA, *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, in *Corn. L. Rev.*, 2020, vol. 106, 91 ss.

alla contendibilità fino al *trade-off* rispetto al mercato del controllo⁹⁷. E proprio su quest'ultimo profilo e sulla *relaxation* della disciplina dei *controlling stockholder* – con il rafforzamento della relativa posizione – dopo l'approvazione del Senate Bill 21⁹⁸ da parte del legislatore del Delaware e la migrazione in Nevada e in Texas di talune grandi società quotate come Tripadvisor e Tesla (c.d. DExit), sembra muoversi l'attuale tendenza del sistema statunitense⁹⁹. Di tal che, ogni apertura a forme di cogestione o codeterminazione appare allo stato fuori da ogni agenda e finanche dal dibattito dottrinale.

In questo senso, la diversa matrice e il differente percorso evolutivo del mercato europeo appare porsi in netta contrapposizione rispetto a quello statunitense, marcando una distanza che, se già storica, è divenuta nell'ultimo periodo, anche grazie all'Unione Europea, ancor più significativa¹⁰⁰.

Anzi, questa distanza tra le due sponde dell'Atlantico non potrebbe al momento esser più profonda, più che per le differenze nell'opzione di fondo, per la direzione in cui le due realtà appaiono muoversi e per il dibattito che ivi va sviluppandosi.

⁹⁷ V. *supra* nota 82. Cfr. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331-333; E. MCGAUGHEY, *op. cit.*, 700.

⁹⁸ S.B. 21, 153d Gen. Assemb. (Del. Mar. 25, 2025) (codificato in varie *section* del 8 Del. C.).

⁹⁹ Cfr. M. KAHAN, *The State of State Competition for Incorporations Revisited*, in NYU School of Law, Public Law Research Paper No. 24-01, ECGI - Law Working Paper No. 724/2023, 1 ss.; M. BARZUZA, *Nevada v. Delaware: The New Market for Corporate Law* (March 4, 2024). European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 761/2024; S.M. BAINBRIDGE, *DExit Drivers: Is Delaware's Dominance Threatened?* in *J. Corporation L.*, 2025, vol. 50, 823 ss.; K. M. O'QUINN, *Texas and "DExits": Can the Texas Business Courts Drive Delaware's Downfall?*, in *Wash. U. L. Rev.*, 2025, vol. 103, 555 ss.; J. R. MACEY, *Delaware Law Mid-Century: Far from Perfect but Not Leaving for Las Vegas Quite Yet*, in *J. Corporation L.*, 2025, vol. 50, 1111 ss. A. ALON-BECK, *Delaware Beware*, in *U. Ill. L. Rev.*, 2025, vol. 2, 363 ss.; nonché Z. GOSHEN – T. S. STEIN, *Leaving Delaware? The Essential Role of Specialized Corporate Courts*, in *Col. L. Rev.*, 2025, vol. 125, 2077 ss. Cfr., prima che il fenomeno si slatentizzasse e polarizzasse attorno a talune recenti decisioni giurisprudenziali, R. J. RHEE, *The Irrelevance of Delaware Corporate Law*, in *J. Corporation Law*, 2023 vol. 48, 296 ss.; nonché, se consentito, a P. MATERA, *Delaware's Dominance, Wyoming's Dare: New Challenge, Same Outcome?*, in *Ford. J. Corp. & Fin. L.*, 2022, vol. 27, 73 ss.

¹⁰⁰ V. G. HAYDEN – M. BODIE, *op. cit.*, 331-333.

E così, l'intervento italiano, pur nella sua modesta portata innovativa concreta, disvela quel significato ulteriore cui più volte si è accennato in questa indagine; un significato che va magari apprezzato in termini teorici e di sistema in chiave europea, perché colloca l'ordinamento italiano su di una precisa direttrice in opposizione a quella statunitense.

15. Conclusioni.

Fermi gli antecedenti in termini di proposte e relativo dibattito – dal dibattito degli anni '70 alle riflessioni di Baglioni e Treu e alla proposta di iniziativa popolare della CISL – la l. n. 76/2025 rappresenta il primo intervento legislativo organico nel nostro ordinamento in materia di partecipazione gestionale dei lavoratori.

La lettera del provvedimento fa registrare a tratti una formulazione infelice in punto di diritto societario, concedendo probabilmente all'origine giuslavoristica più di quanto auspicabile in questo senso.

In termini più generali, poi, l'impianto della riforma appare interamente fondato sulla volontarietà, sulla centralità della clausola statutaria e sul ruolo determinante attribuito alla contrattazione collettiva; tutti elementi che segnano il suo perimetro ma anche i limiti delle sue potenzialità.

Nel complesso, il provvedimento emerge come un intervento moderatamente innovativo, giacché introduce nell'ordinamento italiano un'opzione di partecipazione gestionale temperata che permette di incidere *in parte qua* sul nesso di esclusività tra capitale e potere gestorio ma lascia impregiudicata la struttura proprietaria della

governance societaria – rinviando l'effettività del modello alle scelte autonome delle imprese e delle parti sociali.

Appare importante rimarcare come l'attenuazione in questione non derivi dalla *sedes* prescelta per la partecipazione gestionale – che ben può essere il consiglio di amministrazione per le ipotesi di cui all'art. 4 del provvedimento in questione – ma dal fatto che tale opzione sia integralmente rimessa all'autonomia negoziale dei soci, attraverso l'adozione di una clausola statutaria. In tal modo, il parziale scollegamento tra potere gestorio e proprietà non si impone come regola eteronoma, ma si presenta come esito di una scelta volontaria del fattore capitale, che ne governa tempi, forme e intensità – scelta, peraltro, reversibile e selettiva oltre che interamente governata dai soci.

Questa configurazione per un verso sterilizza, almeno in parte, il potenziale istituzionale della cogestione e riduce l'impatto sistemico immediato della riforma, ma al contempo ne preserva la compatibilità con il paradigma proprietario.

In altri termini, l'opzione su cui s'impenna la soluzione adottata dal legislatore italiano contiene la portata sistematica della recente legge e il suo significato dogmatico, giacché, in fondo, la partecipazione gestionale è sostanzialmente affidata alla graziosa concessione del fattore capitale, quale frutto di una occasionale visione illuminata o di una qualche contingente necessità. Tuttavia, alla luce della descritta tradizionale ostilità e del superamento almeno in parte della stessa che comunque l'intervento testimonia, la lettura potrebbe pur esser meno severa o svilupparsi secondo accenti meno critici. In tal senso, depone, oltre alla ricostruzione storica, pure l'indagine comparatistica.

Naturalmente, non vogliono qui suggerirsi illusioni di sorta in ordine a una inverosimile diffusione spontanea e generalizzata di modelli di cogestione su base volontaria nel nostro ordinamento. La struttura del nostro capitalismo e una certa persistente diffidenza del contesto italiano verso ogni forma di condivisione del potere gestorio rendono improbabile che tali strumenti divengano, nel breve periodo, una prassi ordinaria. Ciò nondimeno, non appare nemmeno impossibile che, in contesti eccezionali di crisi dell'impresa, alcune società possano fare ricorso a forme – anche limitate e sperimentali – di partecipazione gestionale dei lavoratori, in particolare come concessioni nell'ambito di negoziati sindacali in temi di ristrutturazioni e riduzioni occupazionali.

Peraltro, i benefici in termini di contenimento del conflitto sindacali sono tutti da esplorare, in un ordinamento che si è evoluto su tutt'altra direttrice e ha sviluppato i corpi intermedi secondo tale radicato schema. Di tal che, i vantaggi per così dire opportunistici – in questa ideale contrapposizione di capitale e lavoro – appaiono assai incerti.

Di là da ciò, se interpretata come movimento del nostro ordinamento lungo lo spettro impiegato in questa indagine, l'innovazione di cui alla l. n. 76/2025 può anche essere salutata come primo momento di una graduale emersione di una diversa sensibilità in argomento; una sensibilità in questo senso certamente più continentale.

Il che val quanto dire che, senza giungere a letture vanamente trionfalistiche – nel senso di tentativo di superamento di un capitalismo meramente proprietario – l'intervento legislativo qui indagato colloca il nostro ordinamento in una direttrice che

si distanzia sempre più dall'esperienza statunitense e che conferma comunque un *trend* europeo; un *trend* che si contrappone, particolarmente in questo momento storico, ai richiami espliciti o impliciti e tanto vaghi quanto impropri - volgari riletture dell'irrazionale dionisiaco nietzschiano - alla volontà liberata dalla ragione che, sola, espressione del capitale, può guidare l'impresa e la società capitalistica tutta verso il benessere collettivo.