

La legge 76/2025 al centro dell'evento organizzato dalla scuola di relazioni industriali Asri

La sfida della partecipazione

Coinvolgere i lavoratori per aumentare la competitività

L'evento organizzato dalla scuola di relazioni industriali (Asri) lo scorso 21 aprile 2026 ha rappresentato un interessante laboratorio di analisi per il sistema produttivo italiano. Al centro del dibattito, la legge 15 maggio 2025, n. 76, che ha dato attuazione all'articolo 46 della Costituzione, segnando un passaggio importante per le relazioni industriali del Paese. Il convegno, intitolato "La partecipazione dei lavoratori nelle Pmi: un modello possibile?", ha visto convergere consulenti del lavoro, accademici e parti sociali in una riflessione che ha superato la semplice analisi normativa per tracciare una nuova visione strategica del mercato del lavoro per imprese e lavoratori. La risposta articolata nel corso del pomeriggio non è stata univoca, ma ha delineato una direzione chiara: sì, è possibile, ma richiede prima di tutto un cambiamento culturale.

Dall'apertura dei lavori e dai saluti istituzionali dei vertici della categoria dei consulenti del lavoro, con la partecipazione di Enrico Vannicola (presidente nazionale Ancl), Stefano Dalla Mutta (presidente Enpac) e Dario Montanaro (presidente Asri), è emersa una visione comune sulla centralità strategica del professionista in questa nuova fase del mercato del lavoro.

In particolare, Enrico Vannicola ha sottolineato come la partecipazione sia uno strumento cruciale di retention in un'epoca segnata dall'inverno demografico, in cui il capitale umano è diventato una risorsa scarsa e preziosa. Di conseguenza, la partecipazione può essere uno strumento essenziale di competitività.

Il presidente Ancl ha altresì riportato i saluti del presidente del Consiglio nazionale dell'ordine, Rosario De Luca.

Dario Montanaro ha poi posto l'accento sulla necessità di competenza per non essere superati dall'intelligenza artificiale. Citando un'indagine statistica, il presidente Asri ha evidenziato un enorme potenziale di mercato: l'88% delle piccole e medie imprese desidera una consulenza, anche "preventiva", sulle risorse umane, ma solo il 47% la riceve, spesso perché il consulente è troppo focalizzato sul mero adempimento amministrativo. Montanaro ha spiegato che la "busta paga" non è un docu-

mento freddo, ma la sintesi operativa di accordi strategici e modelli di coinvolgimento del personale. Il valore delle persone deve essere interpretato come un elemento di differenziazione competitiva e non un mero costo.

La parte scientifica ha visto la relazione introduttiva di Michele Squeglia, professore associato di diritto del lavoro, della previdenza sociale e della sicurezza del lavoro dell'Università degli studi di Milano e l'intervento d'eccezione di Enrico Gragnoli, professore ordinario di diritto del lavoro dell'Università di Parma. Da tali contributi è emerso un quadro dettagliato di una riforma che oscilla tra grandi ambizioni costituzionali e una prudenza applicativa e normativa necessaria.

Il dibattito ha evidenziato come la legge n. 76/2025 segni un mutamento di paradigma, in cui il lavoro non è più solo un fattore produttivo, ma un interesse giuridico qualificato chiamato a concorrere alla direzione dell'impresa. Sono emersi con chiarezza i quattro pilastri su cui poggia la riforma: la partecipazione gestionale, emersa come la forma più innovativa, che permette l'ingresso dei lavoratori nei consigli di amministrazione o sorveglianza; la partecipazione economica, centrata



Un momento dei lavori del convegno Asri

da Annalisa Borghi, componente del comitato scientifico Asri, ha ospitato i rappresentanti datoriali: Guido Lazzarelli, direttore centrale delle politiche del lavoro e del welfare di Confcommercio; Romano Magrini, responsabile delle relazioni sindacali e del lavoro di Col-diretti; Emanuela D'Aversa, Responsabile delle relazioni industriali di Federterziario. Da questa tavola rotonda è emerso un approccio pragmatico volto a valorizzare le esperienze già esistenti.

È stato evidenziato come, per il mondo datoriale, la partecipazione trovi il suo luogo ideale negli enti bilaterali, che vantano ormai un'esperienza trentennale. Il dibattito ha messo in luce come il sistema della bilateralità rappresenti una forma di partecipazione ante litteram, capace di offrire servizi di welfare e formazione che le microimprese non potrebbero gestire autonomamente.

Dai dati presentati è stato ribadito che il tessuto produttivo italiano è dominato da imprese a conduzione familiare (71%), nelle quali il potere decisionale è fortemente centrato sull'imprenditore. Di conseguenza, è emersa la necessità di promuovere la partecipazione non come un "imposto" o un adempimento burocratico, che spaventerebbe la microimpresa, ma come un'opportunità culturale per affrontare problemi comuni come il reperimento di manodopera qualificata e la gestione del ricambio generazionale.

Il secondo panel, moderato da Gabriele Zelioli, compo-

nente del comitato scientifico Asri, ha visto la partecipazione di Gianluca Bianco, responsabile del dipartimento contrattazione della Cisl nazionale; Vincenzo Dell'Orefice, Segretario generale della Fisascat Cisl; Claudia Nigro, Segretaria della Filcams Cgil di Brindisi e componente dell'Assemblea Generale della Filcams.

Il confronto sindacale ha evidenziato come la legge n. 76/2025 sia considerata un "punto di partenza" e non di arrivo. Anche in questo panel è stato affermato che la partecipazione organizzativa è già una realtà consolidata in molti settori (rappresentando il 60% degli accordi già siglati). La Commissione permanente del Cnel ha già assegnato i primi tre "bollini blu" a esperienze virtuose in aziende di settori e dimensioni molto diversi. La partecipazione gestionale, invece, resta la sfida più complessa per via delle resistenze a cedere quote di potere effettivo.

Dalla discussione sono emersi spunti innovativi per le Pmi, come l'utilizzo dei contratti di rete per implementare sistemi partecipativi anche in aziende piccolissime. Allo stesso tempo, è emersa la richiesta di una cornice normativa più solida sulla rappresentanza, per garantire che i lavoratori coinvolti nei processi decisionali abbiano una reale legittimazione democratica. Si è evidenziato, inoltre, che la partecipazione agli utili deve essere distinta dal salario di produttività, per evitare che la prima sostituisca tutele acquisite tramite la contrattazione collettiva tradizionale.

Trasversale a tutto il panel, il tema della formazio-

ne: per i lavoratori chiamati a comprendere governance e bilanci, per gli imprenditori e per i sindacalisti alle prese con trattative inedite.

Il Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri Luigi Sbarra, trattenuto da impegni istituzionali, ha inviato un contributo scritto letto in sala.

Dal messaggio del Sottosegretario Sbarra è emerso che la partecipazione nelle Pmi non è solo possibile, ma necessaria per alzare la produttività e redistribuire in modo più equo i risultati della crescita. Si è evidenziato come, proprio nelle piccole imprese, il dialogo diretto tra imprenditore e lavoratore possa favorire un modello autentico di collaborazione, lontano dai conflitti del passato. A tal proposito, Sbarra ha sottolineato come proprio nel Mezzogiorno, la partecipazione possa esprimere il suo potenziale più autentico grazie alla prossimità tra imprenditore e lavoratori.

Nelle conclusioni, il presidente Asri Dario Montanaro ha rivelato che la scuola ha già in cantiere l'analisi di tre progetti pilota in settori diversi: metalmeccanica, commercio e settore pubblico.

Un filo rosso che ha attraversato l'intera giornata è il ruolo dei consulenti del lavoro. La sfida, come è stato ricostruito con chiarezza nel corso dei lavori, non è solo tecnica ma relazionale: i consulenti del lavoro, che conoscono i propri clienti come nessun altro, sono nella posizione migliore per tradurre ciò che già avviene informalmente, la collaborazione quotidiana, la fiducia reciproca, la responsabilità condivisa, in qualcosa di strutturato e sostenibile.

I consulenti del lavoro possono essere un agente di promozione del cambiamento. Infatti, il convegno si è chiuso con la consapevolezza che la partecipazione non può essere "imposta" per legge, ma deve nascere da un'evoluzione culturale che veda il consulente del lavoro come il principale facilitatore di questo nuovo "patto" tra capitale e lavoro.

© Riproduzione riservata

Pagina a cura
dell'ASSOCIAZIONE
NAZIONALE
CONSULENTI
DEL LAVORO
Per informazioni e contatti
www.ancl.it