



Numero 2 / 2026

Marco LAI

La formazione nella legge n. 76/2025, sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese

La formazione nella legge n. 76/2025, sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese*

Marco LAI

Direttore Centro Studi Formazione Cisl

Sommario: 1. La formazione tra sfide e opportunità: la legge Cisl sulla partecipazione. – 2. La formazione dei rappresentanti dei lavoratori (art. 12, della legge n. 76/2025). – 3. Il diritto alla formazione nel contratto di lavoro.

1. La formazione tra sfide e opportunità: la legge Cisl sulla partecipazione

Nell'esperienza Cisl la formazione ha sempre avuto un ruolo specifico e fondativo ⁽¹⁾.

Fin dallo Statuto originario (art. 2) la formazione, accanto alla partecipazione, è indicata quale strumento per la emancipazione anche sul piano morale e culturale dei lavoratori in funzione delle responsabilità che loro incombono.

Per la Cisl la formazione non è mai stata una mera tecnica di addestramento ma una scommessa ed un investimento funzionale alla promozione integrale della persona e alla costruzione di una cittadinanza attiva e solidale.

L'approvazione della legge sulla partecipazione (n. 76/2025) ⁽²⁾, promossa dalla Cisl, viene a rappresentare una grande occasione per rispondere alle trasformazioni in atto, segnando un passaggio fondamentale nella storia delle relazioni sindacali del nostro Paese. Per la prima volta in Italia, una legge di iniziativa popolare dà attuazione ad un principio costituzionale (l'art. 46 Cost.), riconoscendo ed incentivando, attraverso la contrattazione collettiva, la partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese.

Non si tratta soltanto di un riconoscimento formale, ma di un cambiamento culturale: la consapevolezza che il coinvolgimento attivo dei lavoratori nelle decisioni aziendali rappresenta una leva strategica per la motivazione, la produttività e la qualità del lavoro.

*Il saggio fa parte di un contributo più ampio in via di pubblicazione: C. CAFIERO, M. MICARONI (a cura di), *La legge sulla partecipazione: un nuovo modo di relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2026.

⁽¹⁾ Cfr. più ampiamente M. LAI, "Il coraggio della partecipazione". *Piano formativo confederale 2025-2027*, Cisl, Roma, 2025.

⁽²⁾ Sulla legge n. 76/2025, cfr., tra gli altri, E. MASSAGLI, *La partecipazione dei lavoratori*, in *Strumenti per la formazione sindacale*, dispensa n. 5, Edizioni Lavoro, Roma, 2025, pp. 53 ss.; M. TIRABOSCHI (a cura di), con introduzione di F. SEGHEZZI, *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI (legge n. 76/2025)*, Adapt University Press, 2025; T. TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, in *DPL*, 2025, pp. 1329 ss.; cfr. anche il [Forum sulla partecipazione dei lavoratori, con introduzione di M. CORTI](#), in *LavoroDirittiEuropa*, n. 2/2025. Per una valutazione critica, cfr., tra gli altri, A. INGRAO, *La partecipazione dei lavoratori tra istanze costituzionali e compromessi legislativi: legge n. 76/2025, anatomia di una riforma mancata*, in *RIDL*, 2025, I, pp. 123 ss.

Peraltro la partecipazione dei lavoratori nelle sue diverse forme è un fenomeno diffuso nel nostro Paese, specie nelle grandi imprese e nel settore industriale, a cui ora la legge fornisce una cornice di riferimento normativo e promozionale. Si tratta di una trasformazione del lavoro che richiede un accompagnamento sul piano formativo e una condivisione del suo processo di implementazione.

La *Partecipazione* rappresenta d'altro lato l'orizzonte strategico dell'azione sindacale, sia a livello nazionale, nella codeterminazione delle scelte economiche tramite un nuovo *Patto di Corresponsabilità* tra Parti sociali e Istituzioni, sia a livello territoriale (es. concertazione sociale; bilateralità nelle sue diverse forme) sia sul luogo di lavoro (secondo le diverse forme di partecipazione: gestionale, economico-finanziaria, organizzativa, consultiva, espressamente delineate dalla legge n. 76/2025).

Partecipare peraltro non è solo un diritto: è un bisogno umano. Essere parte di un processo, vedere riconosciute le proprie idee, significa sentirsi valorizzati e, di conseguenza, disponibilità a lavorare con spirito costruttivo. La partecipazione dunque non è solo un atto di giustizia sociale ma è anche di *intelligenza organizzativa*.

Il tutto secondo l'approccio riformista proprio della Cisl, volto ad individuare la migliore soluzione possibile nel contesto dato, contro ogni forma di massimalismo ideologico. Un approccio che mette insieme capacità di visione ed impegno costruttivo nel trovare soluzioni attraverso la sperimentazione.

2. La formazione dei rappresentanti dei lavoratori (art. 12, della legge n. 76/2025)

La legge n. 76/2025 dedica un articolo specifico, l'art. 12, alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori.

E' innanzitutto da sottolineare come tale disposizione si inserisca, quale unica previsione, nel capo VI della legge, la cui rubrica è titolata "*Formazione e consulenza esterna*", risultando pertanto disallineata rispetto al contenuto dell'articolato normativo. La possibilità del ricorso a forme di consulenza esterna a carico delle imprese era prevista nella proposta originaria della Cisl, poi non riportata nel testo definitivo ⁽³⁾. Il supporto di esperti esterni, che attraverso la formazione siano portatori anche di consulenze tecnico-professionali, è decisivo per l'implementazione di pratiche aziendali (o territoriali) di partecipazione; supporto che, come vedremo, può essere assicurato tramite il sistema della bilateralità ⁽⁴⁾.

L'art. 12, della legge n. 76/2025, che si pone come strumentale all'attuazione delle diverse forme di partecipazione, al comma 1, stabilisce un obbligo formativo, di almeno 10 ore annue, da realizzare anche in forma congiunta, per i rappresentanti dei lavoratori facenti parte delle commissioni paritetiche istituite a livello aziendale nell'ambito della partecipazione organizzativa (art. 7) nonché per coloro che partecipano agli organi societari nell'ambito della partecipazione gestionale (artt. 3 e 4).

⁽³⁾ Cfr. quanto previsto dall'art. 18 della proposta di legge (atto Camera dei deputati n. 1573, presentato il 27 novembre 2023).

⁽⁴⁾ Cfr. *infra*.

E' da segnalare la scarsa attenzione della dottrina al tema della formazione, sottovalutando la portata della norma in esame che, ponendosi come eccezione alla natura volontaria della disciplina contenuta nella legge n. 76/2025, stabilisce in termini prescrittivi, un vero e proprio diritto/dovere alla formazione per i rappresentanti dei lavoratori in tali organismi.

Rispetto ai *destinatari* è innanzitutto da chiarire se essi siano soltanto “i rappresentanti dei lavoratori”, come menzionato nella rubrica dell’art. 12, oppure, come preferibile, anche i rappresentanti dell’impresa, stante, tra l’altro, la prevista possibilità di dare luogo a percorsi di formazione congiunta.

D’altro lato la contrattazione collettiva ⁽⁵⁾ potrà utilmente prevedere percorsi formativi anche per i rappresentanti dei lavoratori eventualmente coinvolti in forme di partecipazione economico-finanziaria o di partecipazione consultiva, pur non espressamente inclusi dalla legge, stante la complessità delle materie che si andranno a trattare.

Tale possibilità pare coerente con le finalità della disciplina in esame volta ad assicurare una partecipazione competente circa il ruolo affidato a tali figure.

La legge d’altro lato non prevede oneri formativi a favore delle rappresentanze sindacali, aziendali o unitarie, rimettendo alla contrattazione collettiva la scelta in merito alle forme di rappresentanza. E' da ritenere che la prospettiva partecipativa spinga verso il progressivo superamento del modello *a canale unico*, tuttora prevalente in Italia, incentrato sulle RSU/RSA, con funzioni al contempo di contrattazione collettiva e di tutela generale dei lavoratori, verso un modello *a canale doppio* di rappresentanza, in cui la rappresentanza sindacale si differenzia da quella partecipativa.

Tutto ciò porta a valorizzare le istanze partecipative dei lavoratori sui luoghi di lavoro, a seconda delle attitudini e delle propensioni personali, pur auspicabilmente in una logica di coordinamento da parte delle rappresentanze sindacali.

Rispetto alla *quantità di ore di formazione*, la durata minima di 10 ore annue, seppur ridotta rispetto alle 24 ore della proposta originaria ⁽⁶⁾, risulta comunque superiore del cd. “diritto soggettivo alla formazione”, introdotto per via contrattuale dalle parti sociali, che rappresenta un’ipotesi ancora marginale nel sistema di relazioni industriali italiane, dovendosi peraltro monitorare l’effettivo utilizzo della formazione da parte dei lavoratori ⁽⁷⁾.

Così il Ccnl dell’industria metalmeccanica prevede un monte ore di 24 ore nel triennio, vale a dire 8 ore per anno ⁽⁸⁾.

⁽⁵⁾ E' da sottolineare che la legge n. 76/2025, ai fini dei numerosi rinvii alla contrattazione collettiva, opportunamente non legittima qualsiasi intervento contrattuale. Ai sensi infatti dell’art. 2, 1° comma, lett. e), per *contratti collettivi* devono intendersi “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, ai sensi dell’articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81”. La valorizzazione della nozione di “*sindacato comparativamente più rappresentativo*”, di recente operata dalla Corte Cost. (sentenza n. 156/2025) anche ai fini del riconoscimento dei diritti sindacali di cui all’art. 19, Stat. Lav., diventa dunque sempre più una “norma di sistema” per contrattazione e rappresentanza. Si veda già M. LAI, *Una “norma di sistema” per contrattazione e rappresentanza*, in *DLRI*, 2017, pp. 45 ss.

⁽⁶⁾ Cfr. art. 17, comma 1, della proposta di legge (atto Camera dei deputati n. 1573, presentato il 27 novembre 2023).

⁽⁷⁾ Cfr. G. IMPELLIZIERI, *La formazione dei lavoratori nei contratti collettivi tra vecchi e nuovi modelli*, in *LG*, 2023, pp. 247 ss.

⁽⁸⁾ Diverso è il caso di altri settori, come il bancario o il tessile artigiano, che prevedono meccanismi di condivisione dei costi tra datore di lavoro e lavoratori, con la formazione in parte collocata al di fuori dell’orario di lavoro. Ulteriore è la soluzione

Principale esperienza per certi versi riconducibile alla fattispecie in esame è quella in materia di salute e sicurezza concernente la formazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (Rls), di cui all'art. 37, commi 10-12, del d. lgs. n. 81/2008.

L'attività formativa per la partecipazione deve d'altro lato essere computata nell'orario di lavoro e dunque considerata ai fini retributivi e contributivi. Seppure l'art. 12, della legge n. 76/2025 non specifici al riguardo tale interpretazione si può desumere dal carattere obbligatorio della formazione anche per il rappresentante dei lavoratori (per il quale la formazione costituisce un diritto/dovere), funzionalmente connessa al suo ruolo, secondo anche i principi affermati dalla giurisprudenza europea ⁽⁹⁾, nonché dalle fonti di possibile finanziamento della formazione per la partecipazione (Fondi interprofessionali/Fondo nuove competenze), la cui disciplina istitutiva prevede espressamente che le ore di formazione siano retribuite ⁽¹⁰⁾.

Riguardo ai *contenuti* della formazione, il legislatore, nel richiamare le finalità a cui deve essere orientata l'attività formativa, vale a dire lo “sviluppo delle conoscenze e delle competenze tecniche, specialistiche e trasversali”, adotta una formula ampia, nella quale possono rientrare sia le competenze tecnico-giuridiche e organizzativo-gestionali sia le competenze comunicative e relazionali, necessarie per implementare la partecipazione nelle sue diverse forme.

E' da segnalare che, diversamente dalla proposta originaria, non sono indicati i *soggetti erogatori* della formazione, quali Università, centri di ricerca, associazioni di rappresentanza dei lavoratori, organismi paritetici, enti bilaterali ecc..., potendo in astratto figurare tra essi anche il solo datore di lavoro; il che risulterebbe peraltro in contrasto con lo spirito della partecipazione, che presuppone un raccordo tra cultura manageriale e sindacale, mediato possibilmente da un soggetto dotato di terzietà e competenza ⁽¹¹⁾.

L'art. 12, della legge n. 76/2025, al comma 2, si occupa del *finanziamento della formazione*, individuando tre possibili fonti: gli enti bilaterali; il Fondo nuove competenze, di cui all'art. 88, comma 1, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, e i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, di cui all'art. 118, della legge 23 dicembre 2000, n. 388.

Si tratta di organismi ed enti che già operano secondo una logica partecipativa all'interno dei sistemi di relazioni industriali esistenti, in stretto raccordo con il ruolo della contrattazione collettiva ⁽¹²⁾.

Peraltro si è evidenziato come i tre canali di finanziamento non siano alternativi tra loro, ma possano essere attivati in modo complementare; così “il Fondo nuove competenze copre il costo del tempo-lavoro impiegato in formazione (retribuzioni e contributi), mentre i fondi

adottata dal Ccnl dell'industria chimica, che prevede la sottoscrizione di un patto formativo tra impresa e lavoratori, con impegni reciproci e le modificazioni dell'orario di lavoro necessarie per partecipare ai corsi di formazione e le modalità di rilascio di eventuali certificazioni, cfr. più ampiamente G. IMPELLIZIERI, *La formazione dei lavoratori nei contratti collettivi tra vecchi e nuovi modelli*, cit., pp. 252 ss.

⁽⁹⁾ Cfr. Corte di Giustizia UE, 28 ottobre 2021, n. 909 – C 909/19.

⁽¹⁰⁾ Cfr. G. IMPELLIZIERI, *Formazione dei rappresentanti dei lavoratori*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), con introduzione di F. SEGHEZZI, *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI (legge n. 76/2025)*, cit., pp. 216-217, al quale si rinvia per ulteriori riferimenti.

⁽¹¹⁾ Cfr. G. IMPELLIZIERI, ult. cit., pp. 218-219.

⁽¹²⁾ Che per il Fondo nuove competenze è addirittura condizione preliminare per la sua attivazione.

interprofessionali possono finanziare docenze, progettazione didattica, materiali e tutoraggio”⁽¹³⁾.

D’altro lato è da precisare che, per i motivi sopra esposti, anche qualora non intervenga alcuna forma di finanziamento è il datore di lavoro a dover comunque garantire la formazione prevista.

Un discorso a parte meritano gli enti bilaterali, a cui il legislatore affida anche un compito di promozione delle forme di *partecipazione organizzativa* dei lavoratori nelle imprese che occupano meno di 35 lavoratori (art. 8, comma 2)⁽¹⁴⁾.

Il sistema della bilateralità, originato dalla contrattazione collettiva, che ne rappresenta la fonte primaria di regolazione e di indirizzo, e riconosciuto dal legislatore⁽¹⁵⁾, è chiamato a svolgere un ruolo significativo nel favorire lo sviluppo della partecipazione in un sistema produttivo, quale quello italiano, caratterizzato da piccole e medie imprese.

Il supporto sul piano territoriale, attraverso le risorse della bilateralità, che possono assicurare tra l’altro formazione e consulenza esterna, rappresenta pertanto uno strumento decisivo per la diffusione di pratiche di partecipazione.

3. Il diritto alla formazione nel contratto di lavoro

Accanto e oltre alla formazione per la partecipazione, occorre domandarsi se non possa più in generale affermarsi, sulla base dei principi desumibili dall’ordinamento, un *diritto soggettivo del lavoratore alla formazione* connaturato al contratto di lavoro (subordinato).

E’ da evidenziare come per la Cisl la formazione costituisca un diritto della persona lungo tutto l’arco della vita e la migliore garanzia per l’occupazione e per lo sviluppo.

A tal fine, oltre a promuovere il raccordo tra scuola e lavoro (orientamento scolastico e Universitario; investimento su ITS; tirocini mirati) e valorizzare i contratti a contenuto formativo, quali in particolare l’apprendistato, pare utile richiamare le principali norme che già prevedono un obbligo formativo sul lavoro.

Un primo ambito in cui è stabilito, in modo esplicito e strutturato, un obbligo formativo a carico del datore di lavoro, anche penalmente sanzionato, è quello della salute e sicurezza del lavoro. Ai sensi in particolare dell’art. 37, del d. lgs. n. 81/2008, così come da ultimo specificato nell’Accordo Stato-Regioni e Province autonome di Trento e di Bolzano, del 17 aprile 2025, il lavoratore, al pari delle altre figure della sicurezza (tra cui il Rls), ha diritto di ricevere “una formazione sufficiente e adeguata in materia di salute e sicurezza”. La formazione, da rapportare anche in termini di quantità ai profili di rischio della mansione svolta, deve essere erogata al lavoratore sia

⁽¹³⁾ Cfr. G. IMPELLIZIERI, ult. cit., p. 221.

⁽¹⁴⁾ Cfr. I. ARMAROLI, *Partecipazione organizzativa dei lavoratori*, in M. TRABOSCHI (a cura di), con introduzione di F. SEGHEZZI, *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI (legge n. 76/2025)*, cit., pp. 172 ss.

⁽¹⁵⁾ La legge n. 76/2025, all’art. 2, comma 1, lett. e), richiama espressamente la nozione di *enti bilaterali*, propria della disciplina attuativa della cd. “legge Biagi”; “gli organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative quali sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro, di cui all’articolo 2, comma 1, lettera h), del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276”.

in occasione della costituzione del rapporto di lavoro sia del trasferimento o cambiamento di mansioni sia dell'introduzione di nuove attrezzature, nuove tecnologie o nuove sostanze e miscele pericolose. La formazione dei lavoratori, che deve avvenire durante l'orario di lavoro e non può comportare oneri economici a carico dei lavoratori, è altresì soggetta ad un obbligo di aggiornamento almeno quinquennale⁽¹⁶⁾.

Altro ambito concerne la disciplina delle mansioni. Al riguardo l'art. 2103, comma 3, del cod. civ. (come modificato dall'art. 3, del d. lgs. n. 81/2015), stabilisce, per il lavoro subordinato un obbligo formativo a carico del datore di lavoro in caso di mutamento di mansioni (sia superiori che inferiori). Sebbene sia precisato che il mancato adempimento dell'obbligo formativo non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni, tuttavia è da ritenere che tale mancanza non sia priva di conseguenze. Senza formazione non si potrà infatti pretendere dal lavoratore l'esatto adempimento della prestazione lavorativa dovuta.

Ulteriore norma da richiamare è l'art. 4, del Regolamento (UE) 2024/1689 in materia di Intelligenza Artificiale, già operante nel nostro ordinamento. Tale disposizione stabilisce l'obbligo per gli utilizzatori (*deployer*), insieme ai fornitori, di garantire al loro personale un livello sufficiente di *alfabetizzazione* (termine per certi versi assimilabile a quello di formazione) in materia di I.A., tenendo conto, tra l'altro, delle persone o dei gruppi di persone rispetto ai quali i sistemi di I.A. devono essere utilizzati. Tale obbligo ha una valenza generale e non è limitato all'impiego di sistemi di I.A. ad alto rischio.

Sul punto la legge n. 132/2025, recante *Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale* attribuisce all'Osservatorio istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali di cui all'art. 12, il compito, tra l'altro, di promuovere "la formazione dei lavoratori e dei datori di lavoro in materia di intelligenza artificiale".

Tra i principi e criteri direttivi, contemplati nell'art. 24, comma 2, che il Governo dovrà seguire per l'esercizio della delega figura inoltre la "previsione di percorsi di alfabetizzazione e formazione in materia di utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale" (lett. e) nonché analoghi percorsi formativi per i professionisti (lett. f); profili poi specificati nelle *Linee guida per l'implementazione dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro*, recepite con decreto ministeriale 17 dicembre 2025, n. 180⁽¹⁷⁾.

La formazione dei lavoratori e l'acquisizione delle competenze necessarie per rapportarsi in modo corretto e consapevole con gli strumenti di I.A. è un aspetto di decisivo rilievo anche per il mantenimento dell'occupazione, ponendosi peraltro come obbligo integrativo del contratto di lavoro a carico del datore di lavoro, ai sensi del menzionato art. 2103, comma 3, del cod. civ., in base alle mutate esigenze aziendali.

Più in generale, al di là delle disposizioni sopra richiamate, sulla base di una concezione *dinamica* di mansione, nel rispetto dei principi di correttezza e buona fede (artt. 1175 e 1375, del cod. civ.), per cui il lavoratore deve essere messo nelle condizioni di poter svolgere la propria mansione, è da ritenere che tra i contenuti dello scambio negoziale propri del contratto di lavoro (subordinato) sia compreso, al pari dell'obbligo di sicurezza desumibile dall'art. 2087, del cod. civ., anche l'obbligo formativo. La mancata formazione del lavoratore costituirà pertanto inadempimento

⁽¹⁶⁾ Sulla formazione per la sicurezza alla luce dell'Accordo Stato-Regioni, del 17 aprile 2025, cfr., tra gli altri, M. LAI, [L'Accordo sulla formazione per la sicurezza del lavoro tra conferme e sviluppi](#), in *LavoroDirittiEuropa*, n. 2/2025.

⁽¹⁷⁾ Cfr. punto 5 *Formazione e sviluppo delle competenze IA*.

contrattuale da parte del datore di lavoro a cui il lavoratore potrà opporre l'eccezione di inadempimento di cui all'art. 1460, del cod. civ., potendo legittimamente rifiutare la prestazione, senza subire alcun pregiudizio ⁽¹⁸⁾.

Il riconoscimento di un obbligo formativo di valenza generale nel contratto di lavoro (subordinato) avrebbe implicazioni anche in tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo e obbligo di *repêchage*. Dal momento che per quanto concerne l'onere probatorio, il datore di lavoro per poter giustificare il licenziamento del lavoratore non dovrebbe limitarsi a verificare la possibilità di adibire il lavoratore ad altre mansioni, anche inferiori, ma dovrebbe altresì dimostrare che il lavoratore, anche a seguito di ulteriore attività formativa non sia comunque ricollocabile all'interno dell'azienda.

Tale soluzione pare conforme all'equilibrio sancito dall'art. 41, Cost. tra libertà di iniziativa economica privata e tutela della sicurezza e dignità umana.

⁽¹⁸⁾ Sempre che il rifiuto della prestazione non sia contrario alla buona fede (art. 1460, 2 comma); cfr., tra le altre, in materia di sicurezza, Cass. 19 gennaio 2026, n. 1908.