

# Legge 14 maggio 2025, n. 76 e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: primi spunti per una lettura organizzativa\*\*

di Chiara Lazzari\*

SOMMARIO: 1. Finalità dell'indagine. – 2. Partecipazione organizzativa, MOG, salute e sicurezza sul lavoro: dialoghi a distanza. – 3. (segue) La formazione. – 4. Per concludere: intrecci potenzialmente virtuosi.

## 1. Finalità dell'indagine

In tema di partecipazione dei lavoratori<sup>1</sup>, è stato di recente osservato, sebbene ancora con riferimento alla proposta di legge C. 1573-A, che, “pur non menzionando espressamente né le parole salute, sicurezza o ambiente di lavoro, né il d.lgs. n. 81 del 2008”, essa “disciplina, fra le diverse forme di ‘partecipazione dei lavoratori’, quella ‘organizzativa’”, tipologia – questa – già esplicitamente promossa da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil nel cosiddetto Patto per la fabbrica del 9 marzo 2018<sup>2</sup> e che “certamente include le tematiche di interesse (assieme a quelle dei tempi di lavoro, del controllo tecnologico, ecc.)”<sup>3</sup>. Del resto, molte delle prassi partecipative introdotte per via negoziale e menzionate nella relazione alla citata proposta di legge di iniziativa popolare formulata dalla Cisl<sup>4</sup> toccano proprio il tema

---

\* Chiara Lazzari è professoressa associata di Diritto del lavoro nell'Università di Urbino Carlo Bo. [chiara.lazzari@uniurb.it](mailto:chiara.lazzari@uniurb.it)

\*\* Il contributo è stato realizzato nell'ambito del progetto PRIN Prot. 2020CJL288 “INSPIRE. Inclusion Strategies Through Participation In Workplace For Organizational Well-Being”.

Questo contributo è stato sottoposto alla valutazione del Comitato di redazione.

<sup>1</sup> Cfr., *ex multis*, M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”, 1992, 2, I, p. 137 ss.; AA.VV., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio AIDLASS, Milano, Giuffrè, 2006 (spec. relazioni di P. OLIVELLI e di L. ZOPPOLI); M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Milano, Vita e Pensiero, 2012; M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia*, Milano, Egea, 2014; C. ZOLI (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Torino, Giappichelli, 2015; M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva nell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2021.

<sup>2</sup> Cfr. G. IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta “partecipazione organizzativa”: un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in “Diritto delle relazioni industriali”, 2023, 4, p. 1029 ss.

<sup>3</sup> M. BROLLO, *Novità in itinere nel cantiere della sicurezza sul lavoro*, in questa “Rivista”, 2025, 1, II, p. 88.

<sup>4</sup> Su cui i commenti di T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, E. ALES, *La proposta della Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all'impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, M. CORTI, *L'eterno ritorno del dibattito sulla partecipazione in Italia. La proposta della Cisl nel quadro comparato* e L. ZOPPOLI,

della sicurezza sul lavoro e del benessere. Tra queste, merita ricordare, per le affinità con quanto si dirà a breve, il contratto collettivo specifico di lavoro Stellantis – Iveco – Cnh – Ferrari dell'8 marzo 2023, che conferma l'Organismo Paritetico Health and Safety (OPHS) già costituito in data 4 aprile 2011 grazie alla volontà delle parti contraenti di “dare piena attuazione al Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza” (Titolo II, art. 6), tra le cui competenze è indicato “lo svolgimento delle funzioni...relative alla formazione per le diverse figure professionali coinvolte per lo sviluppo e l'attuazione del SGSSL” (Allegato 5). Ed è noto come proprio il SGSL sia alla base del modello di organizzazione e di gestione (MOG) evocato dall'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, non potendo poi quest'ultimo prescindere dall'ulteriore presenza di un apparato disciplinare e di un sistema di vigilanza quali elementi necessari al fine di conferire rilievo anche giuridico al sistema in questione<sup>5</sup>.

In effetti, in altra occasione si è già avuto modo di sottolineare, in linea generale, il possibile intreccio fra la forma di partecipazione che, nella tassonomia utilizzata dalla recente legge 14 maggio 2025, n. 76, va per l'appunto sotto il nome di “organizzativa” e quella che potrebbe realizzarsi nell'ambito dei MOG<sup>6</sup>, prevedendo l'art. 30, comma 1, lett. c, del d.lgs. n. 81/2008 che il modello, per avere efficacia esimente ex d.lgs. n. 231/2001, debba garantire “un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi relativi...alle attività di natura organizzativa, quali...consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza”. D'altra parte, è stato osservato come nel SGSL più evoluto, quale definito dalla UNI ISO 45001:2018, la consultazione e la partecipazione attiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti costituiscano l'asse portante del sistema<sup>7</sup>.

In questa sede, si intende, pertanto, procedere a un primo approfondimento di tale profilo, cercando di verificare se l'adozione ed efficace attuazione del MOG, che, per quanto testé ricordato, implica anche la valorizzazione del ruolo della rappresentanza specializzata in materia di salute e sicurezza, possa virtuosamente incrociarsi col modello di partecipazione organizzativa promosso dalla l. n. 76/2025, nell'ottica di un innalzamento dei livelli di tutela del diritto alla salute che passi dalla capacità dell'attore collettivo d'incidere sul potere datoriale d'organizzazione<sup>8</sup>.

Finalità dell'indagine, pertanto, non è procedere a una valutazione a tutto campo della nuova normativa, con riguardo altresì al suo possibile impatto sul

---

*La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, tutti pubblicati in “Diritto delle relazioni industriali”, 2023, 4, p. 889 ss.; v. anche R. RAFFI, *La partecipazione torna d'attualità*, in “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”, 2024, 4, I, p. 633 ss.; M. GIACCAGLIA, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla luce della recente proposta di legge CISL*, in “Variazioni su temi di diritto del lavoro”, 2024, 4, p. 1054 ss.

<sup>5</sup> *Amplius*, P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”, 2021, 4, I, p. 545 ss.

<sup>6</sup> C. LAZZARI, *Brevi note in tema di MOG e salute, fra partecipazione e inclusione*, in questa “Rivista”, 2025, 1, II, p. 97.

<sup>7</sup> P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit., pp. 544-545.

<sup>8</sup> Su questo punto, A. TAMPIERI, *Azione collettiva e azione sindacale per la tutela della sicurezza sul lavoro: problemi e prospettive*, Relazione alle Giornate di studio AIDLASS sul tema “Libertà d'impresa e azione collettiva nell'ordinamento multilivello” (Ancona, 29-30 maggio 2025), dattiloscritto, pp. 9-10.

sistema di relazioni industriali<sup>9</sup>, né condurre un'analisi di dettaglio della stessa, per la quale si rinvia ai primi commenti già editi<sup>10</sup>, e nemmeno allargare lo sguardo a tutte le molteplici articolazioni attraverso le quali l'azione collettiva può prendere forma in materia, oggetto di recenti e approfondite analisi<sup>11</sup>. Piuttosto, partendo dal presupposto che l'organizzazione del lavoro, come da tempo rimarcato<sup>12</sup>, individua la fonte primigenia di tutti i rischi, l'obiettivo più circoscritto di queste note – lo si accennava poc'anzi – è quello di verificare, in una visione di sistema, se dal recente intervento legislativo in tema di partecipazione organizzativa possano derivare sinergie virtuose rispetto agli strumenti che, nella prospettiva testé menzionata, sembrano maggiormente idonei ad assicurare la salute a tutto tondo della persona che lavora<sup>13</sup>, ossia i modelli *ex d.lgs. n. 231/2001* richiamati dall'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, così da riflettere in ordine alla possibile apertura di ulteriori spazi di agibilità per la rappresentanza collettiva e alle eventuali ricadute di ciò sulle strategie prevenzionistiche solitamente adottate dalle imprese in via unilaterale.

## 2. Partecipazione organizzativa, MOG, salute e sicurezza sul lavoro: dialoghi a distanza

Innanzitutto, è evidente come partecipazione organizzativa e MOG siano accomunati per l'appunto dal rilievo attribuito, in ambedue i casi, all'elemento dell'organizzazione.

A parte l'aggettivo che la qualifica, la prima è definita dall'art. 2, comma 1, lett. c, della l. n. 76/2025 “il complesso delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative alle varie fasi produttive e organizzative della vita dell'impresa” e pare fare riferimento “all'implementazione delle scelte strategiche a livello organizzativo e alla gestione ordinaria dell'impresa, toccando temi come l'orario di lavoro, la salute e la sicurezza, gli schemi retributivi, ecc.”<sup>14</sup>. Peraltro, un'analisi più approfondita condotta alla luce del Capo IV, specificamente dedicato ad essa, potrebbe condurre a conclusioni parzialmente

<sup>9</sup> Cfr., in proposito, M. TIRABOSCHI, *Finalità e oggetto (articolo 1)*, in ID. (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal Parlamento il 14 maggio 2025)*, Modena, Adapt University Press, 2025, p. 3 ss.; con specifico riferimento al rapporto con la normativa in tema di salute e sicurezza sul lavoro, C. FRASCHERI, *Prevenzione e partecipazione. Un binomio di confermata rilevanza e rinnovata attualità*, in <https://olympus.uniurb.it/>, sez. Approfondimenti, giugno 2025.

<sup>10</sup> Cfr. i contributi pubblicati in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento*, cit., nonché T. TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori: un primo commento*, in “Diritto & pratica del lavoro”, 2025, 22, p. 1329 ss.

<sup>11</sup> Cfr. la già citata relazione di A. TAMPIERI alle Giornate di studio AIDLASS 2025.

<sup>12</sup> L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1976; sulla strettissima correlazione tra il modo in cui è strutturata l'organizzazione del lavoro e la tutela della salute e sicurezza cfr. anche la nota sentenza della Corte di Giustizia 12 novembre 1996, *Regno Unito c. Consiglio*, causa C-84/94.

<sup>13</sup> Per adeguate argomentazioni sul punto, da ultimo, ci si permette di rinviare a C. LAZZARI, *Brevi note*, cit., p. 95 ss.

<sup>14</sup> I. ARMAROLI, G. PIGLIALARMÌ, *Definizioni (articolo 2)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento*, cit., p. 79.

diverse, evocando l'art. 7<sup>15</sup> “proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro”, e, dunque, sembrando escluse dal perimetro della legge le scelte “routinarie e strutturate nella gestione organizzativa dell'impresa”<sup>16</sup>.

Al di là, però, di questo profilo, ai fini che qui interessano rileva il richiamo ai “processi produttivi” e, soprattutto, all’“organizzazione del lavoro” quali ambiti rispetto ai quali la forma partecipativa in parola può intervenire. E, in proposito, basta appena ricordare che, proprio grazie ai MOG, non solo la sicurezza come sistema organizzato, ma, in ultima analisi, l'organizzazione datoriale complessivamente considerata possono essere sottoposte a esame e verifica, stante l'idoneità dei medesimi a innescare procedure tracciabili di monitoraggio, riesame ed eventuale modifica dei processi organizzativi, anche sotto il profilo, come si è avuto modo di osservare<sup>17</sup>, della capacità dell'organizzazione stessa di garantire il benessere della persona nei contesti lavorativi. Tema, questo, a sua volta implicitamente evocato dall'art. 8, comma 1, della l. n. 76/2025<sup>18</sup>, laddove afferma che “le aziende possono prevedere nel proprio organigramma, in esito a contratti collettivi aziendali, le figure dei referenti della formazione, dei piani di welfare, delle politiche retributive, della qualità dei luoghi di lavoro, della conciliazione e della genitorialità nonché quelle dei responsabili della diversità e dell'inclusione delle persone con disabilità”. Con l'ulteriore precisazione che il richiamo ai contratti collettivi permette al sindacato una verifica sulla disciplina di tali figure, definite dal legislatore “soggetti di riferimento della partecipazione organizzativa”, indirettamente esortando l'attore collettivo a farsi sempre più carico delle problematiche legate al benessere complessivo della persona che lavora tanto in via negoziale che tramite strumenti partecipativi, a riprova, almeno nella prospettiva qui abbracciata, della complementarità – e non della contrapposizione/alternatività – delle due forme di azione sindacale<sup>19</sup>.

In secondo luogo, la natura ontologicamente partecipata del sistema aziendale di prevenzione delineato dal legislatore, a partire da quello comunitario, da un lato, come si accennava poc'anzi<sup>20</sup>, sollecita naturalmente l'attribuzione al controllo dei lavoratori, per il tramite della rappresentanza specializzata, di un ruolo di primo piano nell'ambito del MOG, decisivo in quanto potenzialmente destinato a dispiegarsi, nel momento in cui le scelte strategiche compiute sono oggetto di rivalutazione, anche a monte, con effetti, cioè, aperti a un intervento di tipo proattivo in grado d'investire, in ultima analisi, la stessa organizzazione del lavoro. Dall'altro lato, costituendo l'ottica collaborativa, e non conflittuale, nella quale si

---

<sup>15</sup> Su cui I. ARMAROLI, *Partecipazione organizzativa dei lavoratori (articoli 7 e 8)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento*, cit., p. 157 ss.

<sup>16</sup> I. ARMAROLI, G. PIGLIALARMÌ, *Definizioni (articolo 2)*, cit., p. 79.

<sup>17</sup> C. LAZZARI, *Brevi note*, cit., *passim*.

<sup>18</sup> Su cui I. ARMAROLI, *Partecipazione organizzativa dei lavoratori (articoli 7 e 8)*, cit., p. 157 ss.

<sup>19</sup> Da ultimo, I. ARMAROLI, G. IMPELLIZZIERI, *Ancora sulla contrapposizione (teorica) tra partecipazione e contrattazione*, in “Bollettino ADAPT” 27 gennaio 2025, 4.

<sup>20</sup> V. *supra*, § 1.

inserisce l'apporto a tale sistema tanto del lavoratore *uti singuli*<sup>21</sup> quanto dell'attore collettivo<sup>22</sup> una caratteristica imprescindibile del medesimo, il dialogo coi modelli partecipativi – e, segnatamente, quello di tipo organizzativo – prefigurati dal legislatore del 2025 pare ineludibile.

Tale dialogo si dipana anche per il tramite della pariteticità/bilateralità, richiamata sia dal citato art. 7, ove si prevede per l'appunto l'“istituzione di commissioni paritetiche, composte in eguale numero da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori” (senza, peraltro, che sia chiarita la natura, sindacale o meno, di questi ultimi), “finalizzate alla predisposizione” delle proposte dei piani di miglioramento per l'addietro ricordati; sia dall'art. 8, comma 2, secondo cui “le imprese che occupano meno di trentacinque lavoratori possono favorire, anche attraverso gli enti bilaterali, forme di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione delle imprese stesse”<sup>23</sup>, il quale lascia aperta la strada a un variegato ventaglio di possibili interventi ad opera della bilateralità. Ed è noto come, a ulteriore conferma del carattere necessariamente partecipato del sistema aziendale di prevenzione, la pariteticità sia chiamata in causa dal d.lgs. n. 81/2008 rispetto a una molteplicità di piani<sup>24</sup>, uno dei quali attiene anche all'asseverazione dei MOG *ex art.* 51, comma 3-*bis*, del medesimo decreto<sup>25</sup>.

### 3. (segue) La formazione

Ma vi è un altro profilo che merita di essere rimarcato ai fini che qui interessano, ossia quello concernente la formazione.

Si tratta di un aspetto a sua volta legato a doppio filo al sistema della pariteticità/bilateralità testé considerato, sol che si ponga mente, da un lato, a

<sup>21</sup> Per tutti, P. PASCUCCI, *Sicurezza sul lavoro e cooperazione del lavoratore*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 2021, 173, p. 421 ss.; C. LAZZARI, *Gli obblighi di sicurezza del lavoratore, nel prisma del principio di autoreponsabilità*, in questa “Rivista”, 2022, 1, I, p. 1 ss.

<sup>22</sup> Sulla rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza, *ex multis*, P. CAMPANELLA, *I rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza*, in L. ZOPPOLI, P. PASCUCCI, G. NATULLO (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Commentario al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 aggiornato al D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106*, Milano, Ipsoa, 2010, p. 475 ss.; C. ZOLI, *Consultazione e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori*, in ID. (a cura di), *Principi comuni, La nuova sicurezza sul lavoro*, Commentario diretto da L. MONTUSCHI, 1, Bologna, Zanichelli, 2011, p. 504 ss.; L. MENGHINI, *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza dall'art. 9 dello Statuto alla prevenzione del Covid-19: riaffiora una nuova “soggettività operaia”?*, in questa “Rivista”, 2021, 1, I, p. 1 ss.; L. ANGELINI, *Rappresentanza e partecipazione nel diritto della salute e sicurezza dei lavoratori in Italia, ivi*, 2020, 1, I, p. 96 ss. e, da ultimo, A. TAMPIERI, *Azione collettiva e azione sindacale*, cit., ed ivi per ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>23</sup> Giustamente, già a proposito della proposta Cisl, E. ALES, *La proposta della Cisl*, cit., pp. 927-928 osservava che tale disposizione non va intesa come limitativa dell'ambito soggettivo di applicazione della partecipazione organizzativa solo oltre il limite dei 35 lavoratori, riferendosi essa esclusivamente al sostegno alla medesima.

<sup>24</sup> In proposito, ci si permette di rinviare a C. LAZZARI, *Gli organismi paritetici nel decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, in “I Working Papers di Olympus”, 2013, 21.

<sup>25</sup> Sul tema dell'asseverazione P. PASCUCCI, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, in “I Working Papers di Olympus”, 2015, 43; A. DELOGU, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in questa “Rivista”, 2018, 1, II, p. 7 ss.; C. LAZZARI, *Gli organismi paritetici*, cit., p. 10 ss.

quanto disposto dall'art. 12 della l. n. 76/2025<sup>26</sup>, ai sensi del quale, “ai fini dello sviluppo delle conoscenze e delle competenze tecniche, specialistiche e trasversali, per i rappresentanti facenti parte delle commissioni paritetiche di cui all'articolo 7...è prevista una formazione, anche in forma congiunta, di durata non inferiore a dieci ore annue”, che può essere finanziata altresì per mezzo degli enti bilaterali e dei fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. Dall'altro lato, vale ricordare la previsione dell'art. 51, comma 3-*bis*, del d.lgs. n. 81/2008, secondo cui “gli organismi paritetici svolgono o promuovono attività di formazione, anche attraverso l'impiego dei fondi interprofessionali di cui all'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000, n. 388, e successive modificazioni...”, ossia i medesimi indicati tra i possibili soggetti finanziatori dal citato art. 12 della l. n. 76/2025.

Ce n'è abbastanza per provare a tirare le fila del ragionamento proposto.

Non prima, però, di aver osservato come l'adeguatezza della formazione – lo si è già rilevato a proposito del controllo collettivo esercitabile nell'ambito del MOG con riferimento all'accordo del 17 aprile 2025, siglato dopo lunga attesa in sede di Conferenza Stato-Regioni ai sensi dell'art. 37, comma 2, del d.lgs. n. 81/2008<sup>27</sup> – costituisca la precondizione indispensabile per garantire a ogni azione partecipativa effettività ed efficacia<sup>28</sup>. Lo riconosce ora esplicitamente lo stesso legislatore, attribuendo ai rappresentanti dei lavoratori un vero e proprio – oltre che inedito, se si esclude, per l'appunto, la materia della salute e sicurezza sul lavoro<sup>29</sup> – diritto alla formazione, per un minimo annuo di dieci ore<sup>30</sup>, finalizzato, come si accennava, allo “sviluppo delle conoscenze e delle competenze tecniche, specialistiche e trasversali”. L'ampiezza del riferimento sembra, quindi, poter abbracciare tanto “le competenze *per* la partecipazione, ossia quell'insieme di saperi tecnico-professionali necessari a prendere parte con consapevolezza alle decisioni aziendali: nozioni giuridiche, economiche, contabili, gestionali e di organizzazione del lavoro”, quanto la “formazione *sulla* partecipazione, orientata...alla comprensione della natura giuridica e istituzionale” della stessa, “funzionale alla maturazione di una cultura partecipativa condivisa”<sup>31</sup>, per questo motivo preferibilmente da svolgersi “in forma congiunta”, ossia insieme alla direzione dell'impresa. Laddove, semmai, il limite attiene al fatto che l'obbligo formativo riguarda solo i rappresentanti dei lavoratori già coinvolti nei processi

---

<sup>26</sup> Su cui G. IMPELLIZZIERI, *Formazione dei rappresentanti dei lavoratori (articolo 12)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento*, cit., p. 209 ss.

<sup>27</sup> C. LAZZARI, *Brevi note*, cit., p. 97; su tale accordo, C. FRASCHERI, *Una rinnovata formazione come effettivo ed efficace intervento di primaria prevenzione*, in “Igiene & sicurezza del lavoro”, 2025, 6, p. 309 ss.

<sup>28</sup> Con riferimento al Rls, cfr. F. MALZANI, *Il ruolo del RLS tra partecipazione, effettività e responsabilità*, in “Il lavoro nella giurisprudenza”, 2024, 4, p. 343 ss.; L. MENGHINI, *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza*, cit., p. 46; A. ROTA, *La dimensione partecipativa nella prevenzione dei rischi da sostanze chimiche*, in “Lavoro e diritto”, 2025, 1, p. 145 ss.

<sup>29</sup> Sul tema, di recente, C. ALESSI, *La formazione in materia di sicurezza dopo il d.l. 21 ottobre 2021, n. 146*, in questa “Rivista”, 2022, 2, I, p. 62 ss.

<sup>30</sup> Sulla riconducibilità di tali ore al tempo di lavoro, G. IMPELLIZZIERI, *Formazione dei rappresentanti dei lavoratori (articolo 12)*, cit., p. 216 ss.

<sup>31</sup> Tutte le citazioni sono tratte da G. IMPELLIZZIERI, *Formazione dei rappresentanti dei lavoratori (articolo 12)*, cit., pp. 211-212, corsivo dell'A.

partecipativi<sup>32</sup>. A ciò si aggiunge il disallineamento fra la rubrica dell'art. 12, che si riferisce esclusivamente a questi ultimi, e il testo della norma, che richiama i rappresentanti *tout court* facenti parte delle commissioni paritetiche, compresi, dunque, quelli aziendali; sebbene la lettura complessiva del comma 1 – evocando anche coloro che partecipano agli organi societari di cui agli artt. 3 e 4 e il possibile svolgimento in forma congiunta della formazione – induca a ritenere che destinatari di tale diritto-dovere<sup>33</sup> siano, per l'appunto, solo i rappresentanti dei lavoratori. Sennonché, “partecipazione fa rima con formazione di tutti i soggetti coinvolti”<sup>34</sup>, sicché dimenticare il lato datoriale non è stata opzione lungimirante da parte del legislatore, tanto più che l'art. 17 della proposta Cisl riguardava molto più correttamente anche gli obblighi formativi dei rappresentanti d'impresa, della cui formazione è auspicabile, pertanto, ci si faccia carico proprio sfruttando la possibilità di effettuare congiuntamente le attività formative prioritariamente dirette ai rappresentanti dei lavoratori.

#### 4. Per concludere: intrecci potenzialmente virtuosi

Venendo, quindi, a qualche considerazione prospettica, pare di poter dire che – stante, per l'appunto, l'inestricabile intreccio fra organizzazione, produttiva e del lavoro, e MOG – le commissioni paritetiche *ex art. 7* della l. n. 76/2025 potrebbero divenire una possibile sede per favorire l'implementazione di detti modelli, volti a migliorare la qualità dell'organizzazione del lavoro sia sotto il profilo della piena conformità della medesima ai precetti prevenzionali – giacché l'adozione ed efficace attuazione del MOG costituisce, in ultima analisi, lo strumento solo formalmente volontario per garantire, in termini qualitativamente più apprezzabili, il corretto adempimento di quanto voluto dal legislatore – sia innalzando gli standard di tutela legislativamente previsti.

In quest'ottica, merita svolgere qualche osservazione aggiuntiva.

Da un lato, sebbene il citato art. 7 sembri attribuire alle commissioni paritetiche solo compiti propositivi, va, però, rilevato che dalla proposta dei piani di miglioramento si può passare, ai sensi dell'art. 10, comma 5, “alla definizione congiunta” dei medesimi, al termine, per l'appunto, della procedura di consultazione ivi disciplinata, così “elevando il grado di intensità della partecipazione organizzativa”<sup>35</sup>. In altri termini, alle commissioni in questione parrebbero essere assegnate anche competenze decisionali nel rispetto della procedura di cui all'art. 10: il che potrebbe valere altresì per la spinta dei piani di miglioramento verso la scelta di adottare modelli di organizzazione e di gestione idonei ad attagliare le linee della disciplina prevenzionistica generale al contesto

<sup>32</sup> *Ivi*, p. 212.

<sup>33</sup> *Ivi*, p. 217.

<sup>34</sup> M. BROLLO, *Novità in itinere*, cit., pp. 88-89.

<sup>35</sup> I. ARMAROLI, G. PIGLIALARMÌ, *Definizioni (articolo 2)*, cit., p. 81.

aziendale.

Dall'altro lato, la ricordata previsione di cui all'art. 8, comma 2, della l. n. 76/2025 consente, come poc'anzi rilevato, "diverse possibilità di intervento della bilateralità: dall'erogazione di contributi a sostegno di eventuali spese di consulenza o formazione finalizzata all'implementazione della partecipazione organizzativa di cui all'articolo 7, fino al supporto degli enti bilaterali nella redazione dei piani di miglioramento e di innovazione, eventualmente anche predisponendo apposite linee guida o altri materiali operativi"<sup>36</sup>. Calando tali osservazioni nel contesto che interessa, emerge come uno degli ambiti rispetto ai quali la bilateralità potrebbe fornire il proprio sostegno alla partecipazione organizzativa nelle piccole imprese possa essere quello della salute e sicurezza sul lavoro, che passi, ancora una volta, dal contributo alla valorizzazione dei MOG. Qui potrebbero aprirsi stimolanti opportunità, in considerazione del fatto che dalle commissioni paritetiche, adeguatamente supportate dai sistemi bilaterali, potrebbero venire interessanti *input* a vincere le resistenze rinvenibili in certa parte del mondo imprenditoriale ad adottare anche con riguardo a tali contesti idonei modelli di organizzazione e di gestione, in un ideale dialogo a distanza con l'art. 51, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008 a proposito del sostegno alle imprese, offerto dalla pariteticità, nell'individuazione di soluzioni tecniche e organizzative – tra cui rientrano certamente i modelli citati – dirette a garantire e migliorare la tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Ciò che potrebbe davvero costituire una svolta, in termini di maggiore effettività ed efficacia dell'intero sistema prevenzionistico, in un Paese, come l'Italia, caratterizzato da un tessuto economico prevalentemente composto da piccole organizzazioni produttive.

Il che si lega, per altro verso, all'art. 12 della l. n. 76/2025, che, nel finanziamento della formazione, come ricordato coinvolge già soggetti chiamati a operare secondo una logica paritetica/bilaterale e, dunque, partecipativa, in quanto espressione di un governo condiviso fra associazioni sindacali e datoriali. Inoltre, benché la norma formalmente si riferisca solo alla formazione, non è da escludere che anche la dimensione consulenziale – richiamata nella rubrica del Capo VI, intitolato altresì alla "consulenza esterna" – possa essere recuperata all'interno dell'attività formativa stessa<sup>37</sup>, nel senso che quest'ultima potrebbe essere finalizzata non soltanto a sviluppare competenze, ma pure a supportare, dal punto di vista operativo, la costruzione di un governo partecipato delle trasformazioni aziendali anche sul piano della qualità dell'organizzazione del lavoro, segnatamente, per quanto qui interessa, sotto il profilo del miglioramento della tutela della salute e sicurezza. Certamente, il fatto che – nella versione finale dell'art. 12 – sia venuta meno, per i rappresentanti dei lavoratori che operano nelle commissioni paritetiche in materia di partecipazione organizzativa, la possibilità, prevista nell'art. 18 della proposta Cisl, di potersi avvalere, con costi a carico dell'azienda, del supporto di esperti esterni rende più oneroso ricorrere a tale facoltà. In quest'ottica, allora, si

---

<sup>36</sup> I. ARMAROLI, *Partecipazione organizzativa dei lavoratori (articoli 7 e 8)*, cit., p. 173.

<sup>37</sup> V. G. IMPELLIZZIERI, *Formazione dei rappresentanti dei lavoratori (articolo 12)*, cit., p. 223 ss.

potrebbe suggerire una possibile collaborazione proprio con gli organismi paritetici *ex art.* 51 del d.lgs. n. 81/2008, il cui bagaglio esperienziale, acquisito sul versante dell'asseverazione ove l'istituto finalmente decollasse<sup>38</sup>, potrebbe essere utilmente speso fornendo assistenza alle commissioni in questione nella fase di progettazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione del lavoro che passi anche dalla promozione in essi del ruolo dei MOG.

Insomma, nell'attività delle commissioni paritetiche *ex art.* 7 potrebbe realizzarsi una proficua sinergia con gli organismi paritetici *ex d.lgs.* n. 81/2008, potenzialmente in grado altresì di favorire un ruolo maggiormente proattivo della rappresentanza specializzata nel quadro del MOG, ossia al di là del ricordato art. 30, comma 1, lett. c, del d.lgs. n. 81/2008, che, a rigore, richiama solo le "consultazioni"<sup>39</sup> (pur senza sminuire la rilevanza di queste ultime, identificando esse momenti partecipativi che si attivano rispetto a obblighi fondamentali, a partire da quello di valutazione dei rischi). Fermo restando il carattere meramente esemplificativo di tale riferimento<sup>40</sup>, del resto preceduto letteralmente dalla forma "quali" – con la conseguenza che le regole da osservare al fine di riconoscere efficacia esimente al MOG paiono tutte quelle del d.lgs. n. 81/2008 sul Rls, eventualmente arricchite dalle previsioni poste in materia dalla contrattazione collettiva –, l'intreccio con la dimensione organizzativa della partecipazione promossa dal legislatore potrebbe facilitare un intervento più prestante della rappresentanza specializzata dall'interno, ossia "dentro" il MOG, in grado, in ultima analisi, d'incidere maggiormente sulla stessa organizzazione del lavoro e capace poi di dialogare – in un'ottica circolare – con il controllo sociale "sul" MOG, esterno e successivo rispetto all'adozione del medesimo, affidato alla pariteticità in sede di asseverazione *ex art.* 51, comma 3 *bis*, del d.lgs. n. 81/2008.

Tali scenari – già di per sé futuribili, implicando essi un deciso salto di qualità nell'apporto dell'attore collettivo, come tradizionalmente concepito, al sistema aziendale di prevenzione – rischiano, però, di risultare del tutto utopistici senza il verificarsi di almeno due condizioni (avendo in precedenza ampiamente osservato come la mobilitazione della risorsa formativa costituisca il pre-requisito per l'effettività di ogni processo partecipativo, una volta che il medesimo sia stato attivato).

La prima attiene al superamento, in via di fatto, di un limite intrinseco alla legge, almeno nella sua versione definitiva, essendo stato espunto, durante l'*iter* parlamentare, l'esplicito richiamo alla funzione istitutiva delle commissioni paritetiche da parte del contratto collettivo<sup>41</sup>. Il riferimento è, per l'appunto, alla

<sup>38</sup> Sui limiti, culturali e legislativi, che ne hanno rallentato l'implementazione ci si permette di rinviare a C. LAZZARI, *Brevi note*, cit., p. 97 ss., ed ivi per ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>39</sup> V. *supra*, § 1.

<sup>40</sup> Nello stesso senso, anche L. ZOPPOLI, *Il controllo collettivo sull'efficace attuazione del modello organizzativo diretto ad assicurare la sicurezza nei luoghi di lavoro*, in "I Working Papers di Olympus", 2012, 18, p. 11 ss. e L. ANGELINI, *La rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza nelle società di capitali e nelle aggregazioni economiche complesse*, in questa "Rivista", 2017, 2, I, p. 131.

<sup>41</sup> Parlava in proposito di un "rinvio autorizzatorio...politically rilevante" E. ALES, *La proposta della Cisl*, cit., p. 918; *contra* T. TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori*, cit., pp. 1330-1331.

previsione secondo cui la promozione dell'istituzione delle commissioni paritetiche è rimessa all'iniziativa dell'azienda. La sfida è, allora, quella di passare da una costituzione integralmente lasciata alla decisione unilaterale di quest'ultima a un'istituzione in via congiunta, preferibilmente decisa non informalmente, ma regolamentata per il tramite della contrattazione collettiva, che intervenga altresì a disciplinare i molti profili lacunosi della regolazione legislativa delle commissioni paritetiche. Diversamente, infatti, il ruolo propulsivo, che si è qui immaginato, a beneficio dell'attore collettivo in materia di salute e sicurezza ne uscirebbe irrimediabilmente depotenziato, perché rimesso esclusivamente alla gentile concessione della parte datoriale. Per le stesse ragioni, si avverte la necessità di ripristinare nei fatti la disposizione che affidava sempre alla contrattazione collettiva il sostegno alla partecipazione organizzativa nelle piccole imprese anche tramite il supporto della bilateralità, disposizione eliminata dal testo approvato in via definitiva ancora una volta a favore della sola iniziativa imprenditoriale<sup>42</sup>.

La seconda condizione, che si colloca a monte, ma all'altra è strettamente collegata, attiene a una svolta di tipo culturale, che, da un lato, superi il "dilemma"<sup>43</sup> fra conflitto e partecipazione all'interno dello stesso sindacato<sup>44</sup> in nome di una complementarità fra le due forme d'azione collettiva, e, dall'altro, modernizzi lo stile manageriale delle imprese<sup>45</sup>, all'insegna di una più spiccata attitudine cooperativa, nella consapevolezza che le modifiche organizzative imposte specie dalla transizione digitale e dalla sostenibilità ambientale sono difficilmente implementabili senza coinvolgere chi poi dovrà nei fatti attuarle.

Del resto, è stato osservato che la partecipazione organizzativa, unitamente a quella consultiva, trova più delle altre terreno fertile nel sistema di relazioni industriali italiane<sup>46</sup>, come confermato dalla diffusione delle pratiche ricordate in apertura di questo contributo<sup>47</sup>. In tale prospettiva, allora, la materia della salute e sicurezza, per sua natura vocata a una gestione collaborativa, potrebbe costituire un proficuo laboratorio di sperimentazione rispetto agli obiettivi promozionali perseguiti dalla legge con riguardo alla partecipazione nella sua dimensione organizzativa – che, coerentemente con l'ipotesi di partenza da cui questa riflessione ha preso le mosse<sup>48</sup>, è qui concepita non come coinvolgimento diretto dei lavoratori, ma quale modalità di collaborazione mediata a livello collettivo<sup>49</sup>–,

---

<sup>42</sup> Cfr. Part. 11, comma 4, della proposta Cisl; in generale, sul ridimensionamento del ruolo della contrattazione collettiva nel testo finale cfr. anche C. DAMIANO, *Partecipazione dei lavoratori: dalla Costituzione, alla prassi, alla legge*, in "Diritto & pratica del lavoro", 2025, 26, p. 1587.

<sup>43</sup> M. REGINI, *I dilemmi del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1981, p. 24.

<sup>44</sup> Sulla divergente posizione espressa, rispetto alla legge, dalle principali organizzazioni sindacali cfr. M. TIRABOSCHI, *Finalità e oggetto (articolo 1)*, cit., p. 44 ss.

<sup>45</sup> M. BROLLO, *Novità in itinere*, cit., p. 86 riferisce, da parte datoriale, "una gelosa custodia della libertà di iniziativa economica e una scarsa sensibilità circa l'importanza del metodo partecipativo".

<sup>46</sup> T. TREU, *Legge sulla partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 1337.

<sup>47</sup> V. *supra*, § 1.

<sup>48</sup> *Ivi*.

<sup>49</sup> In proposito, si vedano le osservazioni di A. ALAIMO, *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione indiretta: per una dialettica senza contrapposizione*, in "WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT", 2024, 480.

valorizzandoli in termini di qualità e intensità. E magari immaginando altresì una estensione di tali pratiche al settore pubblico, formalmente escluso dal campo di applicazione della l. n. 76/2025<sup>50</sup> e solo marginalmente lambito dal d.lgs. n. 231/2001<sup>51</sup>, eppure anch'esso portatore di quelle esigenze di benessere complessivo della persona che lavora rispetto alle quali MOG e partecipazione possono fornire un contributo significativo nella ricerca di risposte adeguate.

### *Abstract*

*Il contributo propone una riflessione sulle possibili sinergie virtuose fra la recente legge n. 76/2025 in tema di partecipazione, con particolare riferimento a quella organizzativa, e i modelli di organizzazione e di gestione ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, interrogandosi sull'apertura di ulteriori spazi di azione per la rappresentanza collettiva in materia di salute e sicurezza.*

*The paper provides a view on the possible positive synergies between the recent law n. 76/2025 on participation, with particular reference to the organizational one, and the organizational and management models under Art. 30 Legislative Decree No. 81/2008, questioning the opening of further room of action for collective representation in matters of health and safety.*

### *Parole chiave*

*Salute e sicurezza, Modelli di organizzazione e di gestione, Partecipazione, Rappresentanza collettiva*

### *Keywords*

*Health and Safety, Organizational and management models, Participation, Collective representation*

---

<sup>50</sup> Cfr. M. TIRABOSCHI, *Finalità e oggetto (articolo 1)*, cit., p. 39 ss.; M. BROLLO, *Novità in itinere*, cit., p. 88.

<sup>51</sup> Da ultimo, F. CURI, *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 58.