

11	Prefazione
----	------------

## **CAPITOLO 1**

15	<b>PERCHÉ PARLARE DI PARTECIPAZIONE?</b>
----	--

15	Fare impresa all'epoca della permacrisi
25	La nuova centralità della persona
36	Il quadro normativo e i suoi limiti

## **CAPITOLO 2**

53	<b>CINQUE PROSPETTIVE, UN SOLO OBIETTIVO</b>
----	--

53	L'impresa. Partecipazione e meritocrazia
59	Il lavoro: come deve cambiare
66	Il credito cooperativo come leva culturale
71	Le professioni cruciali per la transizione
75	Management: il motore del cambiamento

## **CAPITOLO 3**

83	<b>IL RUOLO DEI SOGGETTI ISTITUZIONALI</b>
----	--

83	L'Università
97	Le Camere di commercio
102	Le Regioni
109	Il Parlamento e le Commissioni Lavoro
114	Il Governo

## **CAPITOLO 4**

119	<b>PERCORSI DI TRASFORMAZIONE</b>
-----	-----------------------------------

120	Sonepar: co-gestione e fiducia
126	Bonfiglioli: un modello originale di partecipazione
131	Umbra Group: azionariato diffuso, radici cristiane
136	Zordan: l'impresa come bene comune
143	Duferco: welfare, parità e formazione
150	Sogno Veneto: le obbligazioni della fiducia

## **CAPITOLO 5**

### **157 LA STRADA INVERSA: DALLA COOPERAZIONE AL CAPITALE**

- 157 I nuovi ibridi da coop a Spa
- 171 Workers Buyout: utopia o futuro?

## **CAPITOLO 6**

### **181 LA PARTECIPAZIONE: L'EUROPA E I PAESI ANGLOSASSONI**

- 183 Stati Uniti d'America
- 189 Regno Unito
- 197 Canada
- 202 Germania
- 206 Austria
- 209 Francia
- 218 Spagna

## **CAPITOLO 7**

### **225 COME ATTUARE LA PARTECIPAZIONE**

- 225 La proposta della Cisl
- 234 Una legge non basta
- 239 Costruire il futuro del lavoro

- 245 Bibliografia

# BIBLIOGRAFIA

## CAPITOLO I

Barzotti, V. *La partecipazione dei lavoratori agli utili d'impresa, una legge tradita per una contropartita*, Lavoro Diritti Europa, 2/2025, 7 luglio 2025

BCC Veneta, *BCC Veneta in assemblea illustra i risultati di un anno brillante e pieno di prospettive*, Vicenza, 10 maggio 2025

Capitale e lavoro, *Nuovi modelli d'impresa per un neo-capitalismo partecipato e diffuso*, Treviso 2023

Censis, *I passaggi generazionali in Italia. Coesistenze, giovani eredi e DNA imprenditoriali*, Presentazione, Roma, 14 luglio 2025

Commissione Europea, *Libro verde sulla partecipazione dei lavoratori e la struttura delle società nella Comunità europea*, COM(75) 570 final, novembre 1975

CNEL, *XXVI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva*, Roma 2025

Fondazione Capitale & Lavoro, *Nasce Fondazione Capitale & Lavoro. Nuovi modelli d'impresa in un mondo in trasformazione*, Treviso, 10 maggio 2024

Milan, G. «Serve una contrattazione che coinvolga i territori», *Il Mattino*, Padova, 20 agosto 2023

Istituto Nazionale di Statistica, *Previsioni della popolazione residente e delle famiglie - Base 2024*, luglio 2025. Disponibile su: [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/Report\\_Previsioni-della-popolazione-residente-e-delle-famiglie\\_Base-Base-112024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/Report_Previsioni-della-popolazione-residente-e-delle-famiglie_Base-Base-112024.pdf)

Mancini, G. *Workers buyout, più impieghi nel 2023*, *Il Sole 24 Ore*, Imprese e Territori, 29 maggio 2024

Tucci, C. *Nuovo balzo della cassa integrazione: nel primo trimestre dell'anno +30,2%*, *Il Sole 24 Ore*, Primo Piano, 3 maggio 2025

## CAPITOLO 2

Corti, M. *La cogestione in Germania. 70 anni vissuti pericolosamente*, Lavoro Diritti Europa, Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, 2/2022

Gozzi, A. *Proteggere l'industria europea? Ciò che il globalismo mercatista non comprende*, Tutti Europa ventitrenta, 20 settembre 2024

Istituto Nazionale di Statistica, *Previsioni della popolazione residente e delle famiglie - Base 2024*, luglio 2025. Disponibile su: [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/Report\\_Previsioni-della-popolazione-residente-e-delle-famiglie\\_Base-Base-112024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/Report_Previsioni-della-popolazione-residente-e-delle-famiglie_Base-Base-112024.pdf)

Moravec, H. P. *Mind Children: The Future of Robot and Human Intelligence*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1988

Pogliotti, G. *Lavoratori, in Italia calo al 2060 di quattro volte la media Ocse*, *Il Sole 24 Ore*, Milano, 25 luglio 2025

Osservatorio Diritti. *Lavoro povero in Italia: colpisce almeno 12 lavoratori su 100*, 15 febbraio 2024. Disponibile su: <https://www.osservatoriodiritti.it/2024/02/15/lavoro-povero-in-italia-colpisce-almeno-12-lavoratori-su-100/>

Unioncamere – InfoCamere, *Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le Camere di commercio – anno 2024*, Unioncamere, Roma 2025

### CAPITOLO 3

De Toni, A.F., & Bastianon, E. *La varietà necessaria del potere*, Guerini e Associati, Milano 2025

Zattoni, A. «Stock Incentive Plans in Europe: Empirical Evidence and Design Implications», *Corporate Ownership and Control*, Volume 4, Issue 4, Summer 2007

Zattoni, A. «Chi dovrebbe governare un'impresa?», *Economia & Management*, n. 4, pp. 61-78, 2005

Ganz, B. «Veneto, 316 aziende aprono alla partecipazione del lavoro nel capitale d'impresa», *Il Sole 24 Ore*, Milano, 25 luglio 2025

Fondazione Capitale & Lavoro, Unioncamere, Unioncamere Veneto, Camera di Commercio di Treviso e Belluno, *La nuova legge sulla partecipazione del Lavoro nell'Impresa: opportunità, limiti, prospettive. Presentazione dell'indagine*, Roma 23 luglio 2025

## CAPITOLO 4

Bonfiglioli, S. *Linee Guida Presidenza 25-29 Assemblea Privata 16 maggio 2025*, (Documento non pubblicato), 2025

Duferco, *Annual and Sustainability Report 2024*, Duferco, 2024

Gozzi, A. *Proteggere l'industria europea? Ciò che il globalismo mercatista non comprende*, Tutti Europa ventitrenta, 20 settembre 2024

Gozzi, A. *Continuare a parlare di "grave crisi" di uno dei sistemi industriali più forti del mondo è un inutile pessimismo intellettuale*, Geagency, 6 febbraio 2025

Sonepar, *Panorama 2025*, Sonepar, 2025

Umbra Group, *Bilancio consolidato al 31 dicembre 2024*, Umbra Group, 2024

Zordan, *Impact Report 2024*, Zordan, 2024

## CAPITOLO 5

Ganz, B. «Nasce la Fondazione per ridurre la distanza tra capitale e lavoro», *Il Sole 24 Ore*, Milano, 11 maggio 2024

Caselli, G. *L'Atlante dell'Economia Sociale: Edizione 2024*, Aiccon, 2024

Consulta della Cooperazione, *4° Rapporto biennale sullo stato della cooperazione 2022/23*, Regione Emilia-Romagna, Bologna 2024

Freeman, E.R., Rusconi, G., & Dorigatti, M. *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano 2008

Laloux, F. *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana* (nuova ediz.), Guerini Next, Milano 2022

Gubitta, P. *Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025*, condotta con NATIVA, Research Department di Intesa Sanpaolo, InfoCamere, Università di Padova, Camera di Commercio di Brindisi-Taranto e Assobenefit, 2023. Disponibile su societabenefit.net

Mancini, G. *Workers buyout, più impieghi nel 2023*, *Il Sole 24 Ore*, Imprese e Territori, 29 maggio 2024

Vesentini, I. *Imprese in crisi recuperate dai lavoratori: al via due nuovi progetti in Emilia Romagna*, *Il Sole 24 Ore*, Centro, 15 aprile 2022

## CAPITOLO 6

Internal Revenue Code (IRC) § 409(a) (2017), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Employee Retirement Income Security Act (ERISA), 29 U.S.C. § 1001 (1974), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Internal Revenue Code (IRC) § 401 (2017), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Internal Revenue Code (IRC) § 402 (2017), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Internal Revenue Code (IRC) § 404 (2017), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Internal Revenue Code (IRC) § 1042 (2017), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Employee Stock Purchase Plan (ESPP), IRC § 423 (2017), U.S. Government Printing Office, Washington D.C.

Finance Act 2014, c. 58, § 28, Her Majesty's Stationery Office, London

Income Tax (Earnings and Pensions) Act (ITEPA 2003), § 425-427, The Stationery Office, London

Finance Act (UK), 2000, c. 17, Her Majesty's Stationery Office, London

Income Tax Act (ITA) (Canada), § 120.4, Government of Canada, Ottawa

Ley de Sociedades Laborales 4/1997, BOE, Madrid

Ley de Sociedades Laborales y Participadas 44/2015, BOE, Madrid

Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Real Decreto Legislativo 1/2010, BOE, Madrid

Ley 35/2006 del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, BOE, Madrid

Ley 28/2022 del Impuesto sobre las Sociedades, BOE, Madrid

Finance Act 2023, c. 66, § 35, Her Majesty's Stationery Office, London

Código Civil Alemán (BGB), §§ 230-236, C.H. Beck, Munich



Handelsgesetzbuch (HGB), §§ 230-236, C.H. Beck, Munich

Angestelltengesetz (AngG), § 14, C.H. Beck, Munich

Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), § 97, C.H. Beck, Munich

Mitarbeiterbeteiligungsgesetz, n. 131/2017, Austrian Federal Ministry of Justice, Vienna

Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978, relative aux Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP), Légifrance, Paris

Loi de finances 2005, L. 225-197-1 à L. 225-197-5, Code de commerce, Légifrance, Paris

Loi Pacte du 22 mai 2019, art. L225-27, Légifrance, Paris

Loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023, sur la participation des salariés, Légifrance, Paris

Décret n° 2024-644 du 24 juin 2024, relatif au plan de partage de la valorisation de l'entreprise, Légifrance, Paris

## CAPITOLO 7

Cirielli, 300: "Delega al Governo per l'adozione di uno statuto partecipativo delle imprese finalizzato alla partecipazione dei lavoratori alla gestione e ai risultati dell'impresa", Camera dei deputati, XIX Legislatura, presentata il 13 ottobre 2022

Faraone D., *Proposta di legge n. 1299*, Camera dei deputati, Disposizioni e agevolazioni fiscali per favorire la partecipazione dei lavoratori alla gestione e alla ripartizione degli utili dell'impresa nonché norme in materia di informazione e consultazione sulle scelte aziendali, presentata il 13 luglio 2023

Foti, T., Lupi, M., Barelli, P., Malagola, L., & Rampelli, F., 2023, *Disciplina della partecipazione dei lavoratori alla gestione e ai risultati dell'impresa nonché modifica alla legge 30 dicembre 1986, n. 936, in materia di istituzione della Commissione nazionale per la partecipazione dei lavoratori presso il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro* (C. 1617), Camera dei deputati

Corti, M. *Il contesto comparato della proposta*, Lavoro Diritti Europa - Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, 2/2025

Corti, M. *La cogestione in Germania. 70 anni vissuti pericolosamente*, Lavoro Diritti Europa - Rivista Nuova di Diritto del Lavoro, 2/2022

Barzotti, V. *La partecipazione dei lavoratori agli utili d'impresa, una legge tradita per una contropartita?*, Lavoro Diritti Europa, 7 luglio 2025