Collana delle pubblicazioni di "FA.RI sul lavoro"

Diretta da
E. Balletti, A. Bellavista, E. Gragnoli, F. Lunardon
A. Pizzoferrato, G. Proia, R. Santucci

Marco Gambacciani

Diritti sindacali partecipativi e «dovere» di contrarre

G. Giappichelli Editore

Collana delle pubblicazioni di “FA.RI sul lavoro”

Diretta da

E. Balletti, A. Bellavista, E. Gragnoli, F. Lunardon, A. Pizzoferrato, G. Proia, R. Santucci

---

8

Marco Gambacciani

Diritti sindacali partecipativi e «dovere» di contrarre

G. Giappichelli Editore

© Copyright 2023 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

http://www.giappichelli.it

ISBN/EAN 979-12-211-0456-1
ISBN/EAN 979-12-211-5477-1 (ebook - pdf)

Il presente volume è stato pubblicato con il contributo finanziario del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università Roma Tre.

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Ai miei genitori

INDICE

pag.

CAPITOLO I

DIRITTI SINDACALI PARTECIPATIVI, CODETERMINAZIONE E «DOVERE» DI CONTRARRE

1. Diritti sindacali partecipativi e codeterminazione 1
2. Tra prassi, sperimentazioni e speranze 12
3. Informazione, consultazione e «dovere» di contrarre. Sulla carta e nei fatti 27
4. Obiettivo dell'indagine. Diritti sindacali partecipativi e «dovere» di contrarre. Tra dovere, obbligo e onere nella teoria generale del diritto 31
5. Obblighi indiretti e pandemia. Le analogie con il *green pass* 36
6. Il piano e lo sviluppo dell'indagine 38

CAPITOLO II

OBBLIGO A CONTRARRE E SOSTANZA DEL FENOMENO. TRA DIRITTO COMUNE E DIRITTO DEL LAVORO

1. L'obbligo a contrarre nel diritto comune 39
2. L'obbligo a contrarre nel diritto del lavoro. Lavoratori disabili e collocamento mirato 42
3. Obbligo di assunzione, principi costituzionali e ragionevoli bilanciamenti e accomodamenti 47
4. La precedenza nelle assunzioni. Un diverso atteggiarsi dell'obbligo a contrarre 52
5. Obbligo a contrarre e sostanza del fenomeno. Servitù coattive e accordi codeterminativi *ex* artt. 4 e 6, l. n. 300/1970 57

pag.

CAPITOLO III

«DOVERE» DI CONTRARRE E LICENZIAMENTI COLLETTIVI

1. L'accordo sindacale nei licenziamenti collettivi: soltanto obbligo a trattare o anche a contrarre per l'imprenditore? 63
2. Accordo sindacale ed incentivazione economica. La triplicazione del cd. *ticket* di licenziamento 65
3. Accordo sindacale ed incentivazione normativa. La flessibilità interna 67
4. Accordo sindacale e sanatoria dei vizi della comunicazione di avvio della procedura. I rischi del contenzioso 69
5. Accordo sindacale e durata della procedura. Il cd. fattore tempo 75
6. Accordo sindacale e criteri di scelta. L'impossibile applicazione dei criteri di scelta legali 76
7. Contenzioso giudiziario e conseguenze per il datore di lavoro. Il cd. fattore sanzioni 85
8. La sostanza del fenomeno e il «dovere» di contrarre per l'imprenditore (o alcuni di essi). Una forma di partecipazione *sui generis* 94

CAPITOLO IV

«DOVERE» DI CONTRARRE E CESSAZIONE DEFINITIVA DI UNA ATTIVITÀ PRODUTTIVA

1. L'accordo sindacale nell'ipotesi di cessazione definitiva di una attività produttiva: dovere o libertà? 99
2. Accordo sindacale ed incentivazione economica. Il *maxi* aumento del cd. *ticket* di licenziamento 106
3. Accordo sindacale, allungamento a dismisura della procedura e rilevanza del cd. fattore tempo 111
4. Accordo sindacale e comunicazione iniziale 113
5. Accordo sindacale, contenuti del piano sociale e controllo dell'autorità pubblica 114
6. Il «dovere» di contrarre per l'imprenditore derivante dalla sostanza del fenomeno. La sequenza delle procedure e gli ulteriori diritti partecipativi contrattuali. La codeterminazione aziendale atipica e forzata 120

pag.

CAPITOLO V

«DOVERE» DI CONTRARRE, COSTITUZIONE E DIRITTO DELL'UNIONE EUROPEA

1. La compatibilità con la Costituzione e il diritto dell'Unione europea 127
2. «Dovere» di contrarre e libertà di iniziativa economica privata. Il trattamento eguale di situazioni diverse 128
3. «Dovere» di contrarre, libertà sindacale e partecipazione (*sui generis*) 140
4. «Dovere» di contrarre e diritto eurounitario. Le tensioni con la libertà d'impresa e di stabilimento 143

Bibliografia 149

Capitolo I

DIRITTI SINDACALI PARTECIPATIVI, CODETERMINAZIONE E «DOVERE» DI CONTRARRE

1. *Diritti sindacali partecipativi e codeterminazione*

Tradizionalmente i diritti sindacali partecipativi [1] nel nostro ordinamento non implicano cogestione o codeterminazione, né si ritiene che incidano

[1] Periodicamente l'interesse della dottrina (ma anche del legislatore e delle stesse parti sociali) per il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende, e più in generale della democrazia industriale, si rinnova in concomitanza con l'accadimento di determinati eventi. Da un lato, i molti provvedimenti adottati negli anni in ambito europeo e, spesso di riflesso, italiano, in un contesto ordinamentale multilivello ormai sempre più reciprocamente interconnesso e condizionato. D'altro lato, e soprattutto, le ripetute e prolungate crisi economiche, come quella petrolifera degli anni '70 del secolo scorso e ora quelle (già numerose) del nuovo secolo, tra cui in particolare l'ultima e più grave innescata dalla pandemia (i cui effetti ancora non sono del tutto terminati) e proseguita quasi senza soluzione di continuità con la guerra in Ucraina ed il conseguente aggravarsi delle tensioni internazionali e geopolitiche. Ed infatti, le difficoltà del sistema economico (determinate da ultimo dall'aumento fuori controllo dei costi dell'energia e dell'inflazione) almeno in teoria dovrebbero aprire spazi maggiori alla promozione o rivalutazione di modelli partecipativi fondati su un rapporto dell'impresa più cooperativo con i lavoratori o con le loro rappresentanze. Da ultimo, al tema della partecipazione, declinato proprio in rapporto alla crisi, è stato dedicato il XVII seminario di Bertinoro, *La partecipazione sindacale nella crisi*, Bologna 15-16 dicembre 2022 (in proposito, vedi P. TOSI, *La partecipazione sindacale nella crisi*, in *Arg. dir. lav.*, 2023, p. 257 ss. e C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, in *Arg. dir. lav.*, 2023, p. 433 ss.). Mentre risale a quasi venti anni fa ormai il convegno annuale dell'AIDLASS sempre dedicato al tema della partecipazione. Cfr. gli atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Milano, 2006, e in particolare le relazioni di P. OLIVELLI (p. 17 ss.) e di L. ZOPPOLI (p. 89 ss.), entrambe con lo stesso titolo *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*. Nel tempo sono state molte anche le monografie pubblicate in materia di partecipazione alla gestione delle imprese. Per limitarsi a quelle del nuovo seco-

sulla titolarità del potere di direzione dell'impresa e sulla responsabilità delle conseguenti decisioni.

Pur se è indubbio che attraverso di essi le organizzazioni dei lavoratori sono riuscite ad imporre quantomeno il loro ruolo di interlocutori nei procedimenti decisionali che riguardano non soltanto il trattamento dei lavoratori in senso stretto, ma anche i più importanti atti di gestione dell'impresa nel suo complesso, specie nei momenti di crisi o maggiore difficoltà.

Progressivamente, infatti, le materie su cui l'imprenditore è stato obbligato per legge o per contratto ad accettare l'interlocuzione con il sindacato si sono ampliate fino a ricomprendere anche i programmi per nuovi investimenti, le innovazioni tecnologiche, il sistema degli appalti e l'utilizzo di lavori flessibili, l'organizzazione, la salute e la sicurezza del lavoro, la chiusura, ristrutturazione o riconversione di fabbriche e stabilimenti, ovvero pressoché tutte le decisioni più rilevanti della vita dell'impresa incidenti sui livelli occupazionali e le condizioni di lavoro [2].

Del resto con l'introduzione di quei diritti, già a partire dalla metà degli anni '70 del secolo scorso nelle parti obbligatorie di numerosi contratti nazionali di categoria e in coincidenza con il rafforzamento del sistema di rappresentanza sindacale in azienda conseguente all'approvazione della l. n. 300/1970 [3], le organizzazioni dei lavoratori puntavano proprio alla realizzazione di un vero e proprio contropotere sindacale che fosse in grado

---

lo, vedi M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto col modello tedesco ed europeo*, Milano, 2013; M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Milano, 2012; R. CARAGNANO, *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Milano, 2011; A. MINERVINI, *Dall'informazione alla partecipazione*, Milano, 2002.

[2] Soltanto per fare degli esempi, cfr. gli artt. 13 e 14 del c.c.n.l. 19 dicembre 2019 del settore bancario, ove le materie e gli argomenti su cui l'impresa è obbligata a fornire una informativa (annuale o semestrale) ai sindacati sono addirittura divisi per macroaree (prospettive strategiche; profilo strutturale; qualità delle risorse umane; interventi specifici); o anche l'art. 3 del c.c.n.l. 30 luglio 2019 del settore terziario, distribuzione e servizi. Sull'amplissima diffusione dei diritti di informazione e consultazione in pressoché tutti i principali contratti collettivi privati e pubblici, vedi da ultimo D. MARINO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 1024 ss., e prima ancora A. MINERVINI, *Dall'informazione alla partecipazione*, cit., p. 79 ss.

[3] In quel periodo, vedi soprattutto G. GHEZZI, *Commento all'art. 46*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. BRANCA, vol. III, Bologna-Roma, 1980, p. 69 ss.; M. D'ANTONA, *Programmazione e diritti sindacali di informazione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1981, p. 597 ss.; M. ROCCELLA, *Parte obbligatoria del contratto collettivo e diritti sindacali di controllo*, in *Riv. giur. lav.*, 1977, p. 413 ss.; U. ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione. Studi di relazioni industriali in una azienda italiana*, Bologna, 1968.

di limitare la discrezionalità dell'imprenditore promuovendo la democrazia in azienda [4].

L'importanza dell'informazione sull'andamento aziendale (sempre più a tutto campo) e poi della successiva consultazione è nota da tempo. Eliminando le asimmetrie informative prima che l'impresa adotti la sua decisione finale [5], esse consentono una partecipazione consapevole fondata sulla condivisione dei problemi dell'azienda, e quindi un'azione più efficace dell'organizzazione sindacale a tutti i livelli [6].

Informazione e consultazione dunque costituiscono il presupposto fondamentale e la condizione di ogni altra manifestazione della partecipazione sindacale. Come del resto i diritti di informazione dei lavoratori (o individuali), anch'essi fortemente implementati in questi ultimi anni per promuovere un'occupazione più trasparente e prevedibile [7], costituiscono (o dovrebbero costituire) il presupposto per migliorare le condizioni di lavoro sul piano del singolo rapporto.

Non implicando cogestione e codeterminazione ma soltanto il controllo

---

[4] Cfr. G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, in *Dir. rel. ind*., 2010, p. 63. In una ottica negativa sulla funzione di contropotere sindacale perché esasperava il conflitto collettivo, cfr. A. VALLEBONA, *Conflitto e partecipazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, p. 307 ss., ed anche C. PISANI, *L'idolatria del conflitto*, in *Mass. giur. lav*., 2009, p. 400 ss.

[5] In generale, cfr. C. FALERI, *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro*, Milano, 2007, e prima ancora, sempre sull'importanza dell'informazione, E. GRAGNOLI, *L'informazione nel rapporto di lavoro*, Torino, 1996; A. PERULLI, *I diritti di informazione*, Torino, 1991; *I diritti di informazione nell'impresa*, a cura di T. TREU e S. NEGRELLI, Bologna, 1985.

[6] Come è ben osservato da C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, cit., p. 435, «la conoscenza è in sé potere» e «permette di calibrare meglio le politiche antagoniste, ma anche quelle più tradizionalmente contrattuali».

[7] Cfr., da ultimo, la direttiva 2019/1152/UE, recepita con il d.lgs. n. 104/2022. Su come tali provvedimenti abbiano di molto aggravato gli obblighi informativi in capo al datore di lavoro, vedi in particolare (anche per i molti profili problematici) G. PROIA, *Le novità, sistemiche e di dettaglio, del decreto trasparenza*, in *Mass. giur. lav.*, 2022, p. 571 ss.; ID., *Trasparenza, prevedibilità e poteri dell'impresa*, in *Labor*, 2022, p. 641 ss.; A. TURSI, *Il "decreto trasparenza": profili sistematici e problematici*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2022, p. 2 ss.; A. ZILLI, *Condizioni di lavoro (finalmente) «trasparenti e prevedibili»*, in *Labor*, 2022, p. 661 ss.; D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, *L'impatto sulla disciplina del rapporto di lavoro del d.lgs. n. 104/2022 (emanato in attuazione della direttiva UE n. 2019/1152)*, in *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, tomo I, a cura di D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ e A. TROJSI, Bergamo, 2023, p. 3 ss.

dei poteri dell'imprenditore, i diritti di informazione e consultazione sindacale sono comunemente definite forme di partecipazione "*debole*" (o anche "*tenue*" o "*leggera*"), rappresentando il nucleo minimo o essenziale dei diritti partecipativi [8].

Come le forme di coinvolgimento dei lavoratori che si sono affermate prevalentemente nel diritto eurounitario con lo scopo di agevolare il dialogo tra le parti sociali [9], ed anche nella maggior parte degli Stati membri, es-

[8] Sul significato, o meglio sui significati, dell'espressione partecipazione in Italia e nell'Unione europea, cfr. in particolare P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 25 ss., ed anche T. TREU, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enc. giur. Treccani*, *Diritto on line*, 2017, p. 1 ss.; M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (diritto del lavoro)*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXII, Roma, 1990, p. 1 ss. Dal punto di vista sociologico, cfr. soprattutto G. BAGLIONI, *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, 2001, pp. 16-17, 40 ss. e 77 ss.

[9] Cfr. art. 27 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (CDFUE), nota anche come Carta di Nizza; art. 153, comma 1, lett. e), del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE); art. 137, comma 1, del Trattato che istituisce la Comunità europea (versione consolidata Maastricht); art. 21 della Carta sociale europea riveduta, artt. 17 e 18 della Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori; art. 8 del Pilastro europeo dei diritti sociali. Cfr. inoltre, in ordine cronologico dalla più risalente, la direttiva 1994/45/CE sulla istituzione di un Comitato aziendale europeo (cd. CAE) o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitari, recepita con il d.lgs. n. 74/2002; la direttiva 2001/86/CE, sulla Società europea (cd. SE) per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori, recepita con il d.lgs. n. 188/2005 (ed anche il regolamento 2001/2175/CE relativo allo statuto della Società europea); la direttiva 2002/14/CE, che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori (diritti che vengono introdotti quindi non più soltanto nelle imprese transnazionali, ma anche in quelle nazionali), recepita con il d.lgs. n. 25/2007; la direttiva 2003/72/CE, sulla Società cooperativa europea (cd. SCE) per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori, recepita con il d.lgs. n. 48/2007 (ed anche il regolamento 2003/1435/CE relativo allo statuto della Società cooperativa europea); la direttiva 2009/38/CE, anch'essa sulla istituzione di un Comitato aziendale europeo (cd. CAE) o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie, recepita con il d.lgs. n. 113/2012 (che ha abrogato il precedente d.lgs. n. 74/2002); la direttiva 2019/1152/UE, cit., relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea, come detto recepita con il d.lgs. n. 104/2022. Vanno poi ricordate anche le direttive sull'informazione e la consultazione in materie e settori specifici, come i licenziamenti collettivi, il trasferimento d'azienda e la sicurezza e l'igiene sul lavoro. Cfr., rispettivamente, le direttive 1975/129/CEE, 1992/56/CEE e 1998/59/CE, 1977/187/CE e 2001/23/CE e 1989/391/CE. Nelle intenzioni delle istituzioni europee, queste numerose norme nel loro complesso, senza imporre modelli predeterminati (soprattutto di partecipazione in senso proprio) e garantendo l'autonomia decisionale dei singoli Paesi, sono destinate ad indirizzare gradualmente e con molta cautela il

se sono incentrate sul ricorso alla tecnica della procedimentalizzazione delle decisioni imprenditoriali in cui le fasi dell'informazione e della consultazione nelle diverse forme previste restano sempre ben distinte e separate anche funzionalmente dalla fase della decisione dell'impresa [10].

---

sistema di relazioni industriali degli Stati membri dell'Unione europea verso forme più partecipative o collaborative favorendo l'introduzione dei diritti di coinvolgimento dei lavoratori soprattutto con lo strumento della contrattazione collettiva. Con l'obiettivo innanzitutto di rendere più partecipate le decisioni aziendali e quindi sostenere il dialogo sociale a livello di impresa (collegando dimensione economica e sociale dell'attività imprenditoriale e consentendo una gestione più efficiente delle trasformazioni produttive imposte dalle dinamiche di mercato). Ma anche con l'ulteriore, ed altrettanto importante, obiettivo di garantire ai lavoratori europei un lavoro più stabile, dignitoso e di qualità. Per come il tema della partecipazione è stato declinato a livello europeo nelle diverse fasi storiche, vedi in particolare V. PICCONE, L. MANCINI, *Informazione, consultazione e partecipazione*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023, p. 1003 ss.; E. BRAMESHUBER, *Information anche Consultation Rights*, in *EU Collective Labour Law*, a cura di B. TER HAAR e A. KUN, Cheltenham, 2021, p. 253 ss.; M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano, quasi indietro*, in *Il pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE*, a cura di M. CORTI, Milano, 2021, p. 163 ss.; P. FERRARI, *Insolvenza dei gruppi* cross-border*, coordinamento delle procedure e relazioni sindacali nella prospettiva europea*, in *Arg. dir. lav.*, 2021, p. 570 ss.; A. LOFFREDO, *Democrazia aziendale imprese transnazionali e dumping sociale*, Napoli, 2018; I. SENATORI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e ordinamento europeo. La prospettiva dei diritti fondamentali*, Torino, 2018; F. LUNARDON, *Informazione, consultazione e partecipazione*, in *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di F. CARINCI e A. PIZZOFERRATO, Torino, 2018, p. 451 ss.; F. GUARRIELLO, *I comitati aziendali europei alla ricerca di un difficile protagonismo*, in *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, a cura di L. BORDOGNA, R. PEDERSINI e G. PROVASI, Milano, 2013, p. 499 ss.; F. PANTANO, *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione della società europea*, in *Arg. dir. lav.*, 2007, p. 939; P. TOSI, *La nuova Società Europea e le relazioni industriali in Italia*, in *Arg. dir. lav.*, 2004, p. 500 ss.; A. PIZZOFERRATO, *La fine annunciata del modello partecipativo nello statuto della società europea*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004, p. 35 ss.; F. GUARRIELLO, *La partecipazione dei lavoratori nella società europea*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2003, p. 12 ss.; G. BAGLIONI, *La nozione di partecipazione dei lavoratori nella direttiva sulla società europea*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2003, p. 159 ss.; *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, a cura di L. BORDOGNA e F. GUARRIELLO, Roma, 2003; M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, 2002, p. 291 ss.; G. ARRIGO, *La partecipazione dei lavoratori nel diritto comunitario tra organizzazione normativa e competizione dei modelli*, in *Dir. lav.*, 2000, I, p. 390 ss.; *L'attuazione della direttiva sui comitati aziendali europei: un'analisi comparata*, a cura di L. ZOPPOLI, Napoli, 1998; S. CIUCCIOVINO, *I Comitati aziendali europei: il recepimento della direttiva comunitaria n. 45 del 1994*, in *Arg. dir. lav.*, 1996, p. 63 ss.; T. TREU, *Informazione, consultazione e partecipazione. Prospettive comunitarie e realtà italiana*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991, n. 10, p. 57 ss.

[10] A conferma della distinzione, nella normativa eurounitaria l'informazione e la consul-

E ciò pur se nel nostro ordinamento il diritto dei lavoratori a «collaborare» anche alla «gestione delle aziende», come è ben noto, è un diritto costituzionalmente riconosciuto, con norma tuttavia soltanto programmatica che rimette alla legge i «modi» e i «limiti» attraverso cui quel diritto deve essere concretamente attuato [11].

Leggi che, com'è altrettanto ben noto, fino ad ora non sono mai state attuate almeno per ciò che riguarda il suo nucleo caratterizzante [12], in ana-

---

tazione dei lavoratori sono collocate tra le materie su cui possono essere assunte decisioni a maggioranza, mentre la cogestione è collocata tra le materie su cui le decisioni devono essere assunte invece all'unanimità. Cfr. art. 153, commi 1 e 2, TFUE, cit., e art. 137, commi 1, 2 e 3, del Trattato che istituisce la Comunità europea, cit.

[11] Cfr. art. 46 Cost.

[12] Dopo innumerevoli proposte e progetti di legge presentati successivamente l'emanazione della Costituzione e mai andati a buon fine, con la l. n. 92/2012, il Governo era stato delegato ad adottare uno o più decreti legislativi «finalizzati a favorire le forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa, attivate attraverso la stipulazione di un contratto collettivo aziendale», nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi: a) individuazione degli obblighi di informazione, consultazione o negoziazione a carico dell'impresa nei confronti delle organizzazioni sindacali, dei lavoratori, o di appositi organi individuati dal contratto medesimo, nel rispetto dei livelli minimi fissati dal d.lgs. n. 25/2007, di recepimento della direttiva 2002/14/CE sull'informazione e consultazione dei lavoratori; b) previsione di procedure di verifica dell'applicazione e degli esiti di piani o decisioni concordate, anche attraverso l'istituzione di organismi congiunti, paritetici o comunque misti, dotati delle prerogative adeguate; c) istituzione di organismi congiunti, paritetici o comunque misti, dotati di competenze di controllo e partecipazione nella gestione di materie quali la sicurezza dei luoghi di lavoro e la salute dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro, la formazione professionale, la promozione e l'attuazione di una situazione effettiva di pari opportunità, le forme di remunerazione collegate al risultato, i servizi sociali destinati ai lavoratori e alle loro famiglie, forme di *welfare* aziendale, ogni altra materia attinente alla responsabilità sociale dell'impresa; d) controllo sull'andamento o su determinate scelte di gestione aziendali, mediante partecipazione di rappresentanti eletti dai lavoratori o designati dalle organizzazioni sindacali in organi di sorveglianza; e) previsione della partecipazione dei lavoratori dipendenti agli utili o al capitale dell'impresa e della partecipazione dei lavoratori all'attuazione e al risultato di piani industriali, con istituzione di forme di accesso dei rappresentanti sindacali alle informazioni sull'andamento dei piani medesimi; f) previsione che nelle imprese esercitate in forma di società per azioni o di società europea, a norma del regolamento (CE) n. 2157/2001, che occupino complessivamente più di trecento lavoratori e nelle quali lo statuto preveda che l'amministrazione e il controllo sono esercitati da un consiglio di gestione e da un consiglio di sorveglianza, in conformità agli artt. da 2409-*octies* a 2409-*quaterdecies* c.c., possa essere prevista la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza come membri a pieno titolo di tale organo, con gli stessi diritti e gli stessi obblighi dei membri che rappresentano gli azionisti, compreso il diritto di voto; g) previsione dell'accesso privilegiato dei lavoratori dipendenti al possesso di azioni, quote del capitale dell'impresa, o diritti di opzione sulle stesse, direttamente o me-

logia a quanto è accaduto del resto per altre norme essenziali del diritto sindacale, come l'art. 39 e parzialmente lo stesso art. 40 Cost. [13].

Dunque la norma costituzionale rimette al legislatore il compito di riempire di contenuto il concetto di collaborazione scegliendo di volta in volta il modello più adeguato alla realtà sociale ed economica del momento [14].

---

diante la costituzione di fondazioni, di appositi enti in forma di società di investimento a capitale variabile, oppure di associazioni di lavoratori, i quali abbiano tra i propri scopi un utilizzo non speculativo delle partecipazioni e l'esercizio della rappresentanza collettiva nel governo dell'impresa (cfr. art. 4, commi 62 e 63, l. n. 92/2012). Com'è noto però, le ampie e articolate previsioni della l. n. 92/2012, che prefiguravano una legislazione di sostegno che avrebbe offerto alle parti collettive a livello aziendale la possibilità di sperimentare varie forme di partecipazione senza imporre obblighi inderogabili, sono rimaste inattuate perché il Governo non ha esercitato la delega che gli era stata conferita (specie per l'opposizione delle associazioni datoriali, *in primis* Confindustria e Abi, ma anche della stessa Cgil per il timore di un'eccessiva deriva aziendalistica delle relazioni sindacali). In argomento, vedi F. GUARRIELLO, *I diritti di informazione e consultazione*, in *Il nuovo mercato del lavoro dalla riforma Fornero alla legge di stabilità 2013*, a cura di M. CINELLI, G. FERRARO e O. MAZZOTTA, Torino, 2013, p. 751 ss.; E. MENEGATTI, *La delega sulla partecipazione dei lavoratori: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in *Commentario alla Riforma Fornero*, a cura di F. CARINCI e M. MISCIONE, Milano, 2012, p. 208 ss.; C. ZOLI, *La partecipazione dei lavoratori in Italia tra vecchi e nuovi modelli*, in *Dir. lav. merc.*, 2013, p. 557 ss.; G. LEONE, *La partecipazione dei lavoratori nella legge delega*, in *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012, n. 92*, a cura di P. CHIECO, Bari, 2013, p. 737 ss. E infine non sono giunti ad alcun risultato, com'è altrettanto noto, anche i molti disegni e proposte di legge presentati negli anni successivi. Su cui, vedi A. ALAIMO, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 219/2014, p. 1 ss.; P. ICHINO, *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Le ragioni di un ritardo*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013, p. 874 ss.; *L'attuazione degli articoli 39 e 46 della Costituzione. Tre proposte a confronto*, quaderno n. 1/2016 della *Riv. giur. lav.*, Roma, 2016, e in particolare il saggio di D. GOTTARDI, *La partecipazione dei lavoratori*, p. 109 ss., in cui vengono messe a confronto in particolare le proposte provenienti dal mondo accademico del Gruppo Frecciarossa e della rivista Diritti lavori mercati e quella proveniente dal mondo sindacale della Cigl. Da ultimo e sempre dal mondo accademico, vedi anche la proposta di G. ZILIO GRANDI e M. BIASI, *Una proposta in tema di partecipazione dei lavoratori in attuazione dell'art. 46 della Costituzione. Per un nuovo assetto delle relazioni industriali oltre l'emergenza Covid-19*, in www.aisri.it, 6 maggio 2020, p. 1 ss.

[13] Per la ricostruzione del dibattito, vedi, tra gli ultimi e per tutti, R. PESSI, *Il Diritto del lavoro e la Costituzione: identità e criticità*, Bari, 2019, spec. p. 127 ss. e p. 297 ss.

[14] Per questo l'art. 46 Cost. è stata anche definita norma aperta, di principio o indeterminata che lascia al legislatore ampio spazio e discrezionalità d'intervento e permette un costante adeguamento alle esigenze attuali (come, peraltro, anche altre norme costituzionali, come ad esempio l'art. 38 in materia di previdenza sociale). Cfr., per tutti, T. TREU, *Cogestione e partecipazione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1989, p. 598 ss. e M. D'ANTONA, *Par-*

Per questo, nel rispetto dei paritari diritti anch'essi costituzionali di iniziativa economica privata e di proprietà [15], quel concetto per la dottrina prevalente ricomprende ogni tipo di collaborazione, non potendosi escludere *a priori* alcuna forma di partecipazione o di coinvolgimento dei lavoratori alla gestione delle aziende. Del resto, come emerge chiaramente dai lavori preparatori della Costituzione [16], il messaggio (compromissorio) dei costituenti era proprio questo: si può fare, il legislatore vedrà come [17].

Quel concetto quindi ricomprende anche e forse soprattutto la possibilità di introdurre diritti di codecisione variamente declinati [18], inclusa la partecipazione finanziaria (al capitale dell'azienda) realizzata con l'azionariato dei dipendenti [19]. Come è stato confermato anche dalla Corte costitu-

---

tecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, cit., p. 14. Per il dibattito sull'art. 46 Cost., vedi la ricostruzione di P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 47 ss., e più di recente P. TOSI, *Lavoro, sindacati e partecipazione nella Costituzione italiana*, in *Arg. dir. lav*., 2021, p. 26 ss.; M. CORTI, Sub *art. 46 Cost.*, in *Codice commentato del lavoro*, a cura di R. DEL PUNTA e F. SCARPELLI, Milano, 2020, p. 241 ss.; M. BENVENUTI, *Democrazia e potere economico*, in *Annuario 2017. Democrazia, oggi*, Atti del XXXII convegno annuale. Modena, 10-11 novembre 2017, Napoli, 2018, p. 106 ss.

[15] Cfr. artt. 41, comma 1, e 42, comma 2, Cost.

[16] Cfr., ad esempio, V. FALZONE, F. PALERMO, F. COSENTINO, *La Costituzione della Repubblica italiana illustrata con i lavori preparatori e corredata da note e riferimenti*, Milano, 1976, p. 151.

[17] Cfr. J. LUTHER, *Garanzie e limiti costituzionali del diritto alla cogestione delle aziende: la sostenibilità di equivalenti italiani alla* Mitbestimmung, in *federalismi.it*, n. 5/2019, p. 136.

[18] Cfr., per tutti, G. GIUGNI, *Il diritto del lavoro negli anni '80*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind*., 1982, p. 401 ss.; L. MENGONI, *I limiti ai poteri dell'imprenditore: confronto tra il modello dello Statuto dei Lavoratori e il modello dell'art. 46 Costituzione*, in AA.VV., *La posizione dei lavoratori nell'impresa. Conflittualità o partecipazione responsabile?*, Milano, 1977, p. 152; R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro nella giurisprudenza costituzionale*, Milano, 1978, pp. 144-145; M. NAPOLI, *Partecipazione e fonti del Diritto del lavoro*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit. p. 300; M.J. BONELL, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (diritto commerciale)*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXII, Roma, 1990, p. 2. Diversamente per G. PERA, *Sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in *Riv. it. dir. lav*., 1977, I, p. 109 ss., sistemi di codecisione diretta o indiretta non sarebbero compatibili col principio di libertà dell'iniziativa economica privata posto dall'art. 41, comma 1, Cost. in quanto l'impresa è legittimamente diretta soltanto da coloro che se ne assumono il rischio.

[19] Per tentativi legislativi in tal senso, cfr. artt. 2349, commi 1 e 2, 2351, comma 5, 2358, comma 3, e 2441, comma 8, c.c., nonché artt. 25-27, l. n. 221/2012, sulle imprese *start-up* innovative. In Italia l'azionariato dei dipendenti è rimasto limitato ad alcune iniziative di grandi aziende (come ad esempio Telecom, Luxottica, Banca Intesa), mentre in altri Paesi

zionale per cui la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende prevista dall'art. 46 è da intendersi essenzialmente come «cogestione»[20].

In un'ottica non (o non soltanto) di supremazia dell'imprenditore ma piuttosto di interessi comuni tra impresa e lavoro, o per dirla con Pietro Ichino di «scommessa comune» tra imprenditori e lavoratori per la prosperità dell'impresa[21]. E con l'obiettivo ambizioso di dare equilibrio e coesione all'intero sistema socio-economico attraverso l'«elevazione economica e sociale del lavoro» ma sempre e nel contempo «in armonia con le esigenze della produzione»[22].

Pur nella innegabile diversità infatti, e nella consapevolezza che a legittimare il potere di impresa è innanzitutto la proprietà e quindi i poteri gestionali spettano normalmente all'imprenditore[23], gli interessi di azienda e

---

europei invece è molto più diffuso (specie in Francia e Regno Unito). In proposito, vedi R. SANTAGATA DE CASTRO, *Il lavoratore azionista*, Milano, 2008; L. GUAGLIANONE, *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, Torino, 2003; E. GHERA, *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003, p. 413 ss.; M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Dir. rel. ind.*, 2002, p. 206 ss.; L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2000, p. 9 ss.; M. BIAGI, La *partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, p. 283 ss.; A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Milano, 1998.

[20] Cfr. Corte cost. 7 maggio 1984, n. 138.

[21] Cfr. P. ICHINO, *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 261 ss.

[22] Cfr., ancora, art. 46 Cost., cit.

[23] Cfr. anche art. 2086, comma 1, c.c., per cui l'imprenditore è il capo dell'impresa ed a lui come tale spettano i poteri decisionali e gestionali. Tra cui, ora, anche quello obbligato di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, «anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita di continuità aziendale». Cfr. art. 2086, comma 2, c.c., aggiunto dall'art. 375, comma 2, d.lgs. n. 14/2019, nonché art. 3, comma 1, d.lgs. n. 14/2019, come modificato dall'art. 2, comma 1, d.lgs. n. 83/2022, per cui l'imprenditore deve anche adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. In proposito, vedi G. IANNIRUBERTO, *Responsabilità per* mala gestio *dell'impresa e riflessi sui rapporti di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 83 ss.; A. PILATI, *Potere organizzativo, principio gerarchico e dovere di istituire assetti adeguati nell'art. 2086 cod. civ.*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, p. 1166 ss.; P. TULLINI, *Assetti organizzativi dell'impresa e poteri datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c.: prima lettura*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, p. 135 ss.; M.T. VALLAURI, *Brevi note su poteri imprenditoriali e poteri datoriali alla luce del nuovo art. 2086 c.c.*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, p. 471 ss.; R. RORDORF, *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086,*

lavoratori inevitabilmente tendono a coincidere e quindi a comporsi, almeno in certi momenti e in certe condizioni. Se non altro è convergente l'interesse alla sopravvivenza dell'impresa, così come realizzare una maggiore produttività consente anche di incrementare le retribuzioni (specie ove una parte di esse sia direttamente e proporzionalmente collegata al risultato d'impresa) [24] e, soprattutto, dare maggiore sicurezza alla continuità dell'occupazione.

Dunque, proprio in quell'ottica di interessi ed obiettivi non confliggenti ma condivisi (che è senz'altro compatibile con una economia sociale di mercato come la nostra) [25], anche il lavoro può concorrere direttamente all'esercizio del diritto di impresa [26]. Condividendone in qualche misura il rischio e superando la logica soltanto dello scambio (prestazione *versus* retribuzione) tra le parti del rapporto di lavoro [27]. Come è dimostrato anche dal fatto che per lungo tempo gli stessi lavoratori hanno partecipato di fatto al finanziamento dell'impresa di appartenenza con il trattamento di fine rapporto, e ancor'oggi indirettamente la finanziano se il lavorare decide di mantenere il trattamento di fine rapporto presso il datore di lavoro (non confe-

---

comma 2, c.c., in *Le Società*, 2021, p. 1325 ss. Per come l'obbligo di realizzare un assetto organizzativo adeguato importi anche il corretto adempimento delle procedure di informazione e consultazione sindacale, vedi I. ALVINO, *Art. 2086 c.c. e procedure di informazione e consultazione sindacale*, in *Lav. dir. Europa*, n. 1/2023, p. 2 ss.

[24] In proposito, cfr. T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, p. 637 ss., nonché M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, p. 337 ss.; G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione collegata alla produttività aziendale: quadro normativo di riferimento e impatto dell'accordo sui livelli retributivi*, in *Dir. lav. merc.*, 2013, p. 33 ss., e M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Napoli, 2013, e in passato già L. PROSPERETTI, *La retribuzione flessibile*, Milano, 1995. Da ultimo e con specifico riguardo alla figura del dirigente, vedi E. DE MARCO, *La retribuzione sostenibile. Il dirigente tra incentivazione e partecipazione*, Torino, 2022.

[25] Da ultimo, per una visione di sistema, vedi M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e sistema di produzione capitalistico*, in *Riv. it. dir. lav.*., 2019, p. 279 ss.; R. DEL PUNTA, *Valori del diritto del lavoro ed economia di mercato*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 395/2019.

[26] Sul tentativo di integrare la partecipazione (da intendersi come effettiva partecipazione dei lavoratori anche alla formazione e costituzione di regole e decisioni) anche con la stessa fattispecie di subordinazione, vedi M. PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, 1985, e ID., *La "vera" partecipazione e l'art. 46 Cost.*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 253.

[27] Cfr. G. BAGLIONI, M. CASTRO, M. FIGURATI, M. NAPOLI, D. PAPARELLA, *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, Roma, 2000.

rendolo quindi alla previdenza complementare) e il datore di lavoro occupa meno di 50 dipendenti [28].

Peraltro il rinvio costituzionale alla legge, da intendersi per Matteo Dell'Olio non come riserva ma piuttosto come «mandato» [29], non sembra precludere anche alla contrattazione collettiva la possibilità di introdurre autonomamente, ovviamente salvi i limiti eventualmente stabiliti dalla legge, procedure di partecipazione esterna o anche organismi partecipativi a livello di organi societari [30].

Ed anzi in una materia così delicata e complessa la via contrattuale, all'interno o no di un quadro legale di sostegno, è forse quella più indicata per introdurre forme di partecipazione gestionale che non siano puramente teoriche e virtuali ma realmente praticate e funzionanti.

In coerenza con l'ordinamento eurounitario, e prima ancora con la tradizione del nostro sistema di relazioni sindacali, da sempre contrario a intromissioni da parte di soggetti esterni od a soluzioni calate dall'alto. Ed in una prospettiva di sussidiarietà da intendere come valorizzazione dell'intervento dell'autonomia collettiva [31] e delle migliori esperienze sul cam-

---

[28] Cfr. art. 8, d.lgs. n. 252/2005 e art. 1, commi 755 e 756, l. n. 296/2006. Al riguardo, vedi ampiamente M. GAMBACCIANI, *L'evoluzione della previdenza complementare tra previdenza complementare e trattamento di fine rapporto*, Napoli, 2011.

[29] Così M. DELL'OLIO, *Intervento*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 387, ed anche P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 57.

[30] In tal senso, cfr. in particolare P. OLIVELLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 57 ss.; R. SCOGNAMIGLIO, *Il lavoro nella giurisprudenza costituzionale*, cit., p. 147; G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, cit., p. 62. *Contra*, invece, cfr. M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, cit., p. 15, secondo cui legittimato a porre limiti di ammissibilità e liceità alla partecipazione, e quindi anche ad operare il coordinamento con il principio di libertà sindacale dell'art. 39 Cost., è soltanto il legislatore ordinario.

[31] Come è già avvenuto, proprio in materia di diritti di informazione e consultazione dei lavoratori, con il d.lgs. n. 25/2007 che ha attuato la direttiva 2002/14/CE generalizzando quei diritti prima riconosciuti soltanto con riguardo a fattispecie e situazioni particolari. Con tale decreto, infatti, il legislatore ha affidato alla contrattazione collettiva il compito di stabilire le modalità di informazione e consultazione, ossia le sedi, i tempi, i soggetti e il contenuto dei diritti di informazione e consultazione riconosciuti ai lavoratori nelle imprese o nelle unità produttive situate in Italia (cfr. artt. 1, comma 2, e 4, comma 1, d.lgs. n. 25/2007). Su di esso, vedi ampiamente i commentari *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, Commentario sistematico a cura di M. NAPOLI, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2008, n. 4, p. 843 ss.; *Informazione, consultazione*

po [32]. Del resto rimettere la scelta alla contrattazione collettiva consente alle parti sociali di sperimentare le forme di partecipazione dei lavoratori (anche negli organi societari) che si adattino meglio alle esigenze dell'impresa e degli stessi lavoratori.

2. *Tra prassi, sperimentazioni e speranze*

Nella realtà italiana, effettivamente nelle numerose ipotesi previste all'esito dell'eventuale fase di consultazione la legge e la contrattazione collettiva non impongono pressoché mai direttamente all'imprenditore l'obbligo di contrarre, ossia di stipulare un accordo con le organizzazioni dei lavoratori in cui la decisione è inevitabilmente codeterminata e quindi comune.

Nella prassi aziendale e sindacale nazionale è notoriamente prevalso infatti un sistema di relazioni industriali basato più sulla conflittualità che sulla collaborazione in cui datore di lavoro e sindacati, anche sui problemi più gravi di gestione delle aziende, assumono spesso posizioni contrastanti e difficilmente ricercano e trovano soluzioni condivise.

Con alcune importanti eccezioni riguardanti per lo più grandi imprese [33], neppure per via contrattuale sono mai state introdotte forme, istitu-

---

e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25, a cura di F. LUNARDON, Milano, 2008. Per l'esistenza di un obbligo a contrarre in capo ai sindacati dei lavoratori e dei datori di lavoro per rendere effettiva e funzionante la disciplina e così garantire l'attuazione della direttiva, vedi F. LUNARDON, *La Direttiva n. 2002/14/CE e il D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25: ordinamenti a confronto* e *Fonti e obiettivo delle procedure di informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese*, entrambi in *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, cit., rispettivamente p. 17 e p. 35 ss. Invece, per l'esistenza al massimo di un obbligo a trattare in buona fede per raggiungere un accordo che dia concreta attuazione alla delega ricevuta dal legislatore, vedi C. ZOLI, *I diritti di informazione e di c.d. consultazione: il d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2008, p. 163 ss., che esclude (secondo l'interpretazione che ha prevalso in dottrina) l'esistenza di un obbligo generale di informazione e consultazione sindacale di fonte legale che sia immediatamente operativo anche in mancanza delle necessarie previsioni integrative della contrattazione collettiva.

[32] Cfr. artt. 2, 39 e 118, comma 4, Cost.

[33] Come, ad esempio, quelle negli anni '10 di questo secolo del gruppo Finmeccanica e del gruppo Eni, in cui sono stati previsti con accordo aziendale diversi strumenti partecipativi a vari livelli e su varie materie, che hanno riguardato anche aspetti essenziali delle scelte del gruppo e che hanno stabilito anche la presenza di rappresentanti dei lavoratori in comitati e commissioni miste di vario tipo competenti anche per individuare gli indirizzi fondamentali della vita aziendale. Le ricorda T. TREU, *Partecipazione dei lavoratori alla ge-*

zioni e procedure partecipative vere e proprie, ossia ulteriori rispetto all'informazione e consultazione con il riconoscimento ai lavoratori o ai loro rappresentanti [34] di un ampio ed effettivo potere decisionale, implicanti quindi anche il controllo (più o meno esteso) sulla funzione gestionale [35].

---

stione delle imprese, cit., p. 8 ss.; vedi anche A. FAMIGLIETTI, *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi Electrolux e Finmeccanica*, in *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, a cura di M. CARRIERI, P. NEROZZI e T. TREU, Bologna, 2015, p. 98 ss. O ancora, e soprattutto, quella negli anni '90 del secolo scorso del gruppo svedese Electrolux-Zanussi, in cui sono stati costituiti comitati paritetici non meramente consultivi ma con effettivi poteri decisionali (vincolanti sia per il *management* aziendale, sia per la contrattazione collettiva) su determinate materie come l'organizzazione del lavoro, gli investimenti e la formazione. Su cui, vedi A. PERULLI, *Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, in *Lav. dir.*, 1999, p. 41 ss.; L. MARIUCCI, *La partecipazione alla Zanussi*, in *Lav. inf.*, 1998, p. 6 ss.; M. CASTRO, *Partecipazione, contrattazione, remunerazione: il caso Zanussi*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1996, p. 609 ss. Sempre tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso, sulle ulteriori esperienze di partecipazione (rimaste, però, più sulla carta) anche nei protocolli IRI e Tim (e in altri ancora, sempre all'epoca in grandi imprese ed *holding* pubbliche), vedi in particolare T. TREU, *Le relazioni industriali nell'impresa: il Protocollo IRI*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1986, p. 395 ss.; R. PESSI, *Innovazione tecnologica e sistema di relazioni industriali: «la contrattazione della trasformazione» e il «Protocollo IRI»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1986, p. 765 ss.; *Tra conflitto e partecipazione. Un'indagine empirica sul protocollo IRI e sui diritti di informazione*, a cura di M. RICCI e B. VENEZIANI, Bari, 1988; M. RICCIARDI, *Il protocollo di partecipazione in Telecom Italia Mobile*, in *Lav. dir.*, 1999, p. 17 ss.; M. ROCCELLA, *Una nuova fase delle relazioni industriali in Italia: la stagione dei protocolli*, in *Lav. dir.*, 1990, p. 485 ss. Infine, ancora più risalente nel tempo, resta fondamentale anche l'esperienza del Consiglio di gestione della Olivetti durata fino al 1971, su cui vedi S. MUSSO, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, 2009.

[34] Sui profili soggettivi e quindi sul problema della titolarità dei diritti di partecipazione (con l'alternativa tra cd. canale unico o singolo e cd. doppio canale di rappresentanza), vedi soprattutto L. ZOPPOLI *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 89 ss., per cui almeno con riguardo alla partecipazione debole (ovvero ai diritti di informazione e consultazione dei lavoratori), tale titolarità «deve essere necessariamente anche collettiva» (p. 204). Più di recente, e nello stesso senso, vedi anche F. TESTA, *Sulla titolarità dei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, p. 153 ss.

[35] Non diversamente anche il legislatore si è limitato fino ad ora soltanto ad alcuni circoscritti interventi promozionali o sperimentali. Cfr. art. 1, comma 189, l. n. 208/2015, che prevede che su una parte della retribuzione di risultato operi, oltre ad un regime fiscale di favore, una riduzione dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro e la totale esenzione di quella a carico del lavoratore nell'ipotesi in cui l'azienda abbia coinvolto «pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro» (cfr. anche artt. 3 e 4, d.m. 25 marzo 2016, per una prima definizione di «coinvolgimento paritetico»). In sostanza il legislatore ha riconosciuto una agevolazione maggiorata nelle ipotesi in cui i contratti preve-

Raramente i lavoratori o i loro rappresentanti sono stati coinvolti nell'adozione di decisioni strategiche riguardanti la vita e l'andamento dell'a-

---

dano strumenti di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nella organizzazione del lavoro. Su tali disposizioni, vedi M. FAIOLI, *Premi di risultato e legge di stabilità 2016*, in *Libro dell'anno del diritto. Enc. giur. Treccani*, Roma, 2017, p. 1 ss. Inoltre, cfr. anche art. 1, comma 180, l. n. 147/2013, che ha istituito presso il Ministero del lavoro un apposito fondo per l'incentivazione di iniziative rivolte alla partecipazione dei lavoratori al capitale e agli utili delle imprese e per la diffusione dei piani di azionariato rivolti a lavoratori dipendenti (cfr. anche d.m. 20 giugno 2016); art. 8, l. n. 148/2011, che tra le finalità che possono giustificare la stipulazione dei contratti collettivi di prossimità include anche l'«adozione di forme di partecipazione dei lavoratori»; art. 4, commi 112-115, l. n. 350/2003, che aveva istituito il fondo speciale per l'incentivazione della partecipazione dei lavoratori nelle imprese (normativa poi dichiarata costituzionalmente illegittima da Corte cost. 16 giugno 2005, n. 231, per una non corretta ripartizione di competenze legislative tra Stato e Regioni); artt. 26 ss., l. n. 221/2012, riguardante la disciplina del cd. *work for equity* prevista per *start-up*, pmi innovative e incubatori di impresa; art. 11, d.lgs. n. 112/2017 e art. 12, comma 2, d.lgs. n. 155/2006, con specifico riguardo alla cd. impresa sociale (cfr. anche d.m. 7 settembre 2021). Su cui vedi, da ultimo e specificamente, M. CORTI, *Il coinvolgimento degli* stakeholder *nelle imprese sociali. Un utile laboratorio partecipativo anche per l'economia convenzionale? Spunti dalle linee guida ministeriali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022, p. 295 ss. Almeno in teoria, prospettive di partecipazione cogestoria potrebbero essere offerte anche dal pluralismo delle forme organizzative di *governance* delle società di capitali, specialmente nel sistema dualistico (cd. modello renano di origine tedesca) basato sulla presenza di un consiglio di gestione e di un consiglio di sorveglianza, come del resto già avviene da tempo nei grandi enti previdenziali (se pure è anche da dire che quando la società è governata secondo il modello duale la legge vieta la presenza di dipendenti nel consiglio di sorveglianza, almeno secondo l'interpretazione prevalente). Cfr. artt. da 2409-*octies* a 2409-*quinquiedecies* c.c., e art. 148, commi 3 e 4-*bis*, d.lgs. n. 58/1998. Ma sulla limitatissima diffusione del sistema duale di *corporate governance* nelle imprese italiane, ritenuto quello più idoneo ad esprimere le istanze di partecipazione dei lavoratori, vedi D. GOTTARDI, *La partecipazione dei lavoratori*, cit., spec. p. 113 ss., che imputa la responsabilità anche ad un assetto normativo societario ostile, o comunque non lineare e fonte di incertezze (e prima ancora ID., *Ultima chiamata per il sistema dualistico: partecipazione negata dei lavoratori e rischi di sistema*, in *Dir. lav. merc.*, 2014, p. 575 ss.), G. ZAMPINI, *La "partecipazione strategica" dei lavoratori nell'impresa privata. Un altro mondo è davvero possibile?*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, p. 81 ss., nonché per i profili commerciali G. DE FERRA, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende (*rectius *delle imprese)*, in *Riv. soc.*, 2015, p. 1298 ss. In generale, sulla riforma del diritto societario approvata con il d.lgs. n. 6/2003, vedi per tutti F. GALGANO, *Il nuovo diritto societario*, Padova, 2003, e con particolare riferimento al sistema dualistico, vedi G.B. PORTALE, *Il modello dualistico di amministrazione e controllo. Profili storico-comparatistici*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, p. 39 ss.; P. MONTALENTI, *Il sistema dualistico: il consiglio di sorveglianza tra funzioni di controllo e funzioni di alta amministrazione*, in *Anal. giur. econ.*, 2007, p. 269 ss.; A. GUACCERO, *Artt. 2409octies-2409quinquiedecies*, in *Società di capitali. Commentario*, a cura di G. NICOLINI e S. STAGNO D'ALCONTRES, Napoli, 2004, II, p. 885 ss.

zienda innescando reali e virtuosi circuiti di solidarietà e coesione sociale, anche nell'interesse del buon funzionamento della stessa azienda oltreché dello sviluppo del territorio. Al punto che la partecipazione (collaborativa) alla gestione delle imprese è stata per lungo tempo definita come la «grande assente» dal sistema di relazioni industriali italiano[36], restandone sempre ai margini anche culturalmente.

Quel sistema antagonista e «iperconflittuale»[37], infatti, si è fondato solo o prevalentemente sulla contrattazione collettiva con un'azione sindacale di tipo più rivendicativo dall'esterno dell'azienda. Si è fondato, cioè, essenzialmente sul contratto collettivo nazionale di categoria utilizzato come strumento di composizione di interessi extraziendali attraverso la fissazione di livelli generali uniformi di disciplina[38]. In una logica non di collaborazione ma di conflitto soprattutto a livello di categoria (più che di singola impresa) in cui gli *standard* minimi (ed inderogabili) di trattamento sono determinati dalla contrattazione centralizzata secondo criteri di compatibilità macroeconomica.

E ciò non soltanto per la tradizionale e ferma opposizione delle imprese agli oneri economici e non che sistemi di effettiva cogestione potrebbero comportare (come per esempio la complicazione dei processi decisionali e l'indebolimento delle prerogative manageriali della dirigenza). Oneri che spesso hanno spinto le imprese verso un aziendalismo esasperato in cui il conflitto non si è svolto all'interno di regole funzionali al conseguimento di obiettivi condivisi.

Anche quelle più "*illuminate*", infatti, tuttora difficilmente sono propense a sperimentare modelli di relazioni sindacali realmente innovativi ed

---

[36] Cfr. L. ZOPPOLI *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., pp. 93 e 207, ed anche E. ALES, *Libertà sindacale vs partecipazione? Assenze, presenze e possibilità nello Statuto dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, 2020, p. 129 ss., con particolare riferimento allo Statuto dei lavoratori.

[37] Così, ancora, L. ZOPPOLI *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 93.

[38] Da ultimo, cfr. E. GRAGNOLI, *Il contratto nazionale nel lavoro privato italiano*, Torino, 2021, e A. MARESCA, *Il contratto collettivo nazionale di categoria nel sistema delle relazioni sindacali*, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, tomo II, Bari, 2021, p. 1495 ss., nonché M. TIRABOSCHI, *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, p. 789 ss.; G. PROIA, M. GAMBACCIANI, *Il contratto collettivo di diritto comune*, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. II, *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, a cura di G. PROIA, Padova, 2014, p. 595 ss.

originali finalizzati a realizzare una migliore e più efficiente gestione dell'azienda [39]. Specie per il timore che l'adozione di modelli codeterminativi, o comunque di partecipazione più «incisiva» [40], possa determinare non già un vantaggio (in termini di incrementi di produttività e di redditività) quanto piuttosto uno svantaggio competitivo sul mercato ormai globalizzato rispetto alle aziende concorrenti, rappresentando quindi un potenziale elemento di rischio e non di sviluppo.

Ma anche per la stessa diffidenza delle organizzazioni sindacali (specie di alcune di esse) [41] che hanno sempre visto, e in parte continuano a vedere tuttora, nel conflitto tra capitale e lavoro la propria funzione primaria ed imprescindibile, oltreché lo strumento più adeguato per consentire ad esse di influire sulle decisioni aziendali [42].

---

[39] Come è dimostrato, ad esempio, dall'accordo aziendale del gruppo Luxottica del 21 giugno 2019, in cui la partecipazione dei lavoratori ai processi aziendali è realizzata attraverso varie forme e modalità anche originali (in particolare la «partecipazione di alto livello» e la «partecipazione diretta e organizzativa»), senza mai giungere però al riconoscimento in favore dei rappresentanti dei lavoratori di diritti di codecisione o codeterminazione sulle scelte organizzative e strategiche dell'azienda. Su tale accordo, incentrato essenzialmente sullo scambio tra maggiore flessibilità (specie oraria) per l'azienda e maggiore partecipazione per il sindacato, vedi approfonditamente M. CORTI, *L'accordo Luxottica: le vie italiane della partecipazione sono infinite?*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2020, p. 317 ss. O ancora dagli accordi aziendali della Automobili Lamborghini (dal 1998 di proprietà del gruppo tedesco Audi, a sua volta controllato dal gruppo Volkswagen, multinazionale anch'essa tedesca *leader* mondiale nel settore *automotive*) del 4 luglio 2012, dell'8 giugno 2015 e del 7 marzo 2017, in cui sono previsti organismi paritetici di vario tipo (come le Commissioni tecniche bilaterali) e gruppi di lavoro paritetici, anch'essi con funzioni essenzialmente informative, consultive, istruttorie e propositive, ma non codecisorie sulle materie oggetto degli obblighi contrattuali di coinvolgimento. Sul modello Lamborghini, ove comunque è riscontrabile l'influenza dell'esperienza tedesca, vedi R. SANTAGATA DE CASTRO, *Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell'impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 437 ss.; V. TELLJOHANN, *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*, in *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, a cura di M. CARRIERI, P. NEROZZI e T. TREU, cit., p. 71 ss.

[40] Cfr. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, a cura di M. CARRIERI, P. NEROZZI e T. TREU, cit.

[41] Sulle ragioni storiche della tradizionale ostilità del movimento sindacale, e in particolare della Cgil, vedi soprattutto le ricostruzioni di P. ICHINO, *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Le ragioni di un ritardo*, cit., p. 861 ss. e di M. MAGNANI, *La partecipazione cinquanta anni dopo: un commento alla Costituzione*, in *Impr. plur.*, 2000, p. 380 ss. Sulle responsabilità sindacali anche per la mancata attuazione dell'art. 46 Cost., vedi le considerazioni molto critiche di S. CASSESE, *Discorso critico sul diritto del lavoro*, in *Dir. lav. merc.*, 2010, pp. 8-9.

[42] Per il timore di fondo del sindacato che la collaborazione dei lavoratori alla gestione

E a quel conflitto quindi difficilmente rinunciano, mentre è chiaro che il mondo imprenditoriale (ed i vertici dell'impresa) sono disponibili a sperimentare modelli partecipativi con limitazione del potere decisionale soltanto a fronte di una maggiore stabilità del sistema di relazioni industriali. Il che vuol dire almeno limitare il ricorso all'autotutela collettiva quando la materia sia devoluta alla competenza di un organismo collegiale o su di essa sia attivata una specifica procedura decisionale partecipata. Ossia, in altre parole, garantire la cd. esigibilità degli accordi, per cui una volta presa la decisione nelle materie partecipate essa non possa più essere rimessa in discussione dal sindacato.

Né va dimenticato che, in ragione di strutture fortemente centralizzate, le organizzazioni sindacali spesso mal digeriscono anche un decentramento delle loro logiche e politiche di azione, mentre la partecipazione «vive nei luoghi di lavoro, secondo approcci dinamici e fortemente contestualizzati»[43]. È nella singola impresa, infatti, che la partecipazione, anche alla formazione delle regole e decisioni, si realizza e assume quindi rilievo caratterizzante. Spesso accade invece che atteggiamenti cooperativi del sindacato aziendale non siano condivisi a livello confederale o nazionale di categoria con la conseguenza che la partecipazione nelle sue varie forme finisce per essere condizionata (e limitata) innanzitutto da dinamiche interne allo stesso sindacato (con strategie non sempre coincidenti tra strutture sindacali nazionali, territoriali e aziendali)[44].

E infine l'esperienza sul campo ha dimostrato che il sindacato spesso non è disponibile ad assumersi la corresponsabilità di decisioni "*scomode*" (come ad esempio la cessione di un ramo dell'azienda o la chiusura di una unità produttiva), preferendo soltanto impegnarsi per minimizzare le conseguenze negative di quelle decisioni per i lavoratori[45]. Non incidendo quindi sull'oggetto della decisione imprenditoriale ma piuttosto sulla regolazione de-

---

delle aziende possa risolversi in un «coinvolgimento rinunciatario, subalterno al potere padronale», vedi A. ACCORNERO, *La partecipazione come prospettiva emancipatoria del nuovo secolo?*, in *Impr. plur.*, 1999, p. 37 ss.

[43] Cfr. L. ZOPPOLI *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 211.

[44] In particolare con riferimento alle crisi occupazionali, cfr. L. VALENTE, *I ruoli del sindacato e delle istituzioni per la soluzione delle crisi occupazionali*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, p. 740 ss.

[45] Cfr. G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, cit., p. 64.

gli effetti che ne derivano nei confronti dei lavoratori, con un ruolo inevitabilmente difensivo e in un'ottica unicamente di limitazione del danno.

Insomma, al di là di alcune sperimentazioni in realtà più avanzate dagli esiti peraltro non sempre del tutto positivi [46], fino ad ora il sistema italiano di relazioni industriali non ha favorito l'affermazione di esperienze di matura democrazia industriale.

In particolare quel sistema, pur mostrando una crescente consapevolezza della necessità di dover affrontare la sfida della partecipazione [47], non si è dimostrato favorevole all'introduzione di schemi partecipativi dei lavoratori negli organi societari delle imprese nazionali e transnazionali con conseguente redistribuzione di poteri riferiti alla loro gestione. La partecipazione organica quindi è ancora una forma di coinvolgimento dei lavoratori

---

[46] Ed anzi, specie in passato, spesso deludenti, come ricordato da R. PESSI, *La partecipazione negoziale tra esperienze nazionali e indirizzi comunitari*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., pp. 247-248.

[47] Come dimostrato, ad esempio e soprattutto, dall'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 sottoscritto da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria (cd. Patto per la fabbrica), in cui le parti manifestano la volontà comune di intervenire prioritariamente attraverso specifiche intese anche sulla materia della «partecipazione». Non soltanto, peraltro, quella «organizzativa», ma persino quella cogestoria, considerando le parti «un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa» (cfr. punto n. 6, lett. e). In generale, su tale accordo, vedi M. RICCI, *L'accordo interconfederale del 9 marzo 2018: una svolta dagli esiti incerti*, in *Arg. dir. lav*., 2018, p. 1392 ss.; A. SARTORI, *L'accordo interconfederale del 9 marzo 2018: un preludio alla legge sindacale?*, in *Jus*, 2018, p. 365 ss. E in precedenza, vedi anche: i) il documento congiunto Cgil, Cisl e Uil su «Un moderno sistema di relazioni industriali» del 14 gennaio 2016, che pone anche la partecipazione (alla *governance*, organizzativa ed economico/finanziaria) tra i pilastri del nuovo sistema di relazioni industriali prefigurato, affermando che «l'intero modello delle relazioni industriali deve evolvere con una scelta strategica di partecipazione, che restituisca al mondo del lavoro e al sindacalismo confederale la sua vocazione naturale di forza propulsiva dello sviluppo economico e sociale, che elevi la partecipazione dei lavoratori a valore fondamentale per la crescita democratica, politica e sociale dell'intera collettività nazionale» (cfr. punto n. 2); ii) l'accordo interconfederale su «Linee Programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia» del 21 novembre 2012 sottoscritto da Cisl, Uil, Ugl e Confindustria, Abi, Ania, Alleanza cooperative (che comprende Confcooperative, Lega delle Cooperative e Agci), Rete Impresa Italia (che comprende Confartigianato, Cna, Confcommercio e Confesercenti) (cd. Accordo sulla produttività), in cui le parti «ritengono opportuno valorizzare, nei diversi livelli contrattuali, i momenti di informazione e consultazione previsti, anche per favorire un responsabile coinvolgimento nelle scelte dell'impresa sulle materie che migliorano la produttività, le condizioni di lavoro, lo sviluppo dell'impresa» (cfr. punto n. 4); iii) l'avviso comune in materia di partecipazione del 9 dicembre 2009 sottoscritto da Cisl, Uil, Ugl, Cisal e tutte le principali associazioni imprenditoriali.

sostanzialmente sconosciuta al nostro ordinamento. Esso infatti ha preferito, e preferisce tuttora, il più tradizionale e quasi esclusivo modello della partecipazione negoziale o contrattuale (definita anche partecipazione "*conflittuale*" [48] perché realizzata attraverso la contrattazione collettiva).

Con la conseguenza che, pur registrando negli ultimi anni una maggiore diffusione a diversi livelli, nel nostro Paese fenomeni di effettiva partecipazione (non limitata, per intendersi, alla sola costituzione di commissioni o comitati paritetici con poteri soltanto di monitoraggio, analisi e al massimo di proposta) [49] riguardano tuttora soltanto una minoranza di imprese, specie nell'industria manifatturiera, a tecnologia avanzata e pressoché solo di grandi dimensioni [50].

---

[48] Su tale formula, che mira a riaffermare la distinzione dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità tra le parti senza alcuna abdicazione della tradizionale impostazione rivendicativa, vedi M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (diritto del lavoro)*, cit., p. 1 ss., ed anche F. CORSO, *I diritti sindacali*, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. II, *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, cit., p. 402 ss. Per L. MENGONI, *I limiti ai poteri dell'imprenditore: confronto tra il modello dello Statuto dei Lavoratori e il modello dell'art. 46 Costituzione*, cit., p. 152, si tratta di una espressione «carica di ambiguità», che cerca di «conciliare la lotta di classe col sistema democratico, facendo leva sull'ambivalenza del sindacato». Pertanto il modello della partecipazione conflittuale «non istituzionalizza la partecipazione mediante la costituzione di forme organiche di collaborazione, bensì istituzionalizza il conflitto come mediatore di partecipazione attraverso il metodo sindacale e secondo regole di gioco non formalizzate» (p. 153).

[49] Cfr., ad esempio, l'art. 3 del c.c.n.l. del settore metalmeccanico, che istituisce il Comitato consultivo di partecipazione in tutte le aziende che occupano più di 1000 dipendenti. Su cui, vedi M. BIASI, *La partecipazione dei lavoratori nel Ccnl metalmeccanici 5.2.2021: la retta via e il lungo cammino*, in *Commentario al Ccnl metalmeccanici 5.2.2021*, a cura di G. ZILIO GRANDI, Torino, 2021, p. 97 ss.; M. FAIOLI, *Istituzioni paritetiche e procedimenti partecipativi nella contrattazione collettiva dei meccanici*, in *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, a cura di T. TREU, Torino, 2022, p. 111 ss.

[50] In relazione agli ultimi 5 anni, cfr. i rapporti ADAPT dal IV all'VIII su *La contrattazione collettiva in Italia (dal 2017 al 2021)*, Adapt University Press, rispettivamente 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022. Tra gli ultimi, cfr. l'accordo aziendale del gruppo Burgo (società con oltre 3.000 dipendenti che opera nel settore cartario) del 27 settembre 2022, che ha istituito un apposito organismo (l'Esecutivo di Gruppo) composto da rappresentanti dell'azienda e delle organizzazioni sindacali cui sono stati attribuiti anche poteri negoziali e decisionali in molte materie anche tradizionalmente gestite soltanto dall'azienda, come ad esempio la gestione dei piani industriali, di ristrutturazione e di riorganizzazione del lavoro (cfr. capitolo 1 dell'accordo). Su tale accordo, vedi A. MARCHIOTTI, *Le Relazioni Industriali nell'accordo del Gruppo Burgo: rilanciare il valore lavoro grazie alla partecipazione dei lavoratori*, in *Bollettino ADAPT*, 9 gennaio 2023, n. 1. Per l'aggiornata elencazione di alcune positive esperienze sul campo di partecipazione organizzativa e finanziaria, vedi anche la proposta

Né sembrano ipotizzabili significativi cambi di rotta, almeno a breve.

Pur se l'attuale fase storica caratterizzata da una fortissima incertezza politica, economica e sociale [51] dovrebbe essere, in realtà, propizia ad un rilancio dei diritti per la partecipazione. Come dimostrato peraltro durante la pandemia con i diversi protocolli «condivisi» promossi dal Governo e sottoscritti dalle parti sociali per contrastare e contenere la diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro [52]. E come dimostrato anche con la norma pur estemporanea che ha subordinato la concessione della garanzia pubblica per l'accesso al credito alle imprese colpite dall'emergenza pandemica alla condizione che esse assumano l'impegno «a gestire i livelli occupazionali attraverso accordi sindacali» [53].

Indubbiamente alcune tendenze della globalizzazione non sembrano favorire lo sviluppo della partecipazione, come ad esempio il prevalere della

---

di legge di iniziativa popolare della CISL «La partecipazione al Lavoro. Per una *governance* d'impresa partecipata dai lavoratori», consultabile sul sito www.csil.it, p. 6 ss.

[51] Da ultimo, per un quadro a dir poco allarmante, vedi G. FONTANA, *"Economia di guerra", crisi e diritto del lavoro. Note critiche*, in *Costituzionalismi.it*, 2022, p. 147 ss., G. VIDIRI, *L'economia di guerra in un "nuovo diritto del lavoro"*, in *Mass. giur. lav.*, 2022, p. 897 ss., e prima ancora T. TREU, *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 235 ss.

[52] Cfr., in particolare, i Protocolli del 14 marzo 2020, 24 aprile 2020, 6 aprile 2021 e 30 giugno 2022. Per una rassegna completa degli accordi e dei protocolli anti-contagio nella gestione dell'emergenza pandemica, vedi *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, cit., p. 195 ss. Sulla centralità della procedimentalizzazione e della contrattazione collettiva nella fase emergenziale, vedi specificamente F. DI NOIA, *L'autonomia collettiva nella legislazione dell'emergenza da covid-19*, in *Arg. dir. lav.*, 2021, p. 643 ss.; A. PERULLI, *«Diritto riflessivo» e autonomia collettiva al tempo di Covid-19*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, p. 303 ss.; P. PASCUCCI, *SARS-CoV-2 e obbligo dei lavoratori di vaccinarsi*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2021, p. 1 ss. Già da tempo peraltro, com'è noto, le parti sociali rivestono un ruolo fondamentale in materia di gestione degli obblighi di salute e sicurezza sul lavoro. Cfr. artt. 30, comma 5-*bis*, e 47-52, d.lgs. n. 81/2008. In dottrina, tra i più recenti, cfr. M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2023, p. 229 ss., per cui il tema è da inquadrare giuridicamente in una prospettiva unitaria e di sistema che tenga conto delle molteplici sovrapposizioni tra salute pubblica e salute occupazionale oltre la dimensione del rapporto individuale di lavoro o le dinamiche collettive che lo condizionano; M. VINCIERI, *L'integrazione dell'obbligo di sicurezza*, Bologna, 2017.

[53] Cfr. art. 1, comma 2, lett. l), d.l. n. 23/2020, convertito con modificazioni dalla l. n. 40/2020. Su cui, per un primo commento (ed una prima interpretazione), vedi A. SITZIA, G. DE LUCA, *Cosa si intende per "impegno a gestire i livelli occupazionali mediante accordi sindacali" ai fini del "decreto liquidità" (d.l. n. 23/2020)?*, in *Bollettino ADAPT*, 27 aprile 2020.

componente finanziaria (cd. capitalismo finanziario)[54], l'ancora estrema mobilità dei grandi capitali allocati dove è più conveniente dal punto di vista economico e normativo (si è parlato di «capitalismo geograficamente mobile»[55]), la corsa alle fusioni e alle incorporazioni societarie, le aggregazioni nella forma dei gruppi societari e delle reti (la cd. fabbrica multisocietaria)[56] per cui spesso i centri di potere e decisionali sono collocati fuori dall'azienda[57], l'affermarsi delle tecnologie digitali di ultima generazione (cd. globotica)[58], la frammentazione dei lavori[59]. Ed anche gli attuali mo-

---

[54] Cfr. M.R. FERRARESE, *Capitalismo finanziario*, in *Nuova inf. bibliogr.*, 2018, p. 217 ss., ed anche ID., *Promesse mancate. Dove ci ha portato il capitalismo finanziario*, Bologna, 2017, e ID., *Le imprese multinazionali tra finanza e transnazionalità*, in *Riv. giur. lav.*, 2018, p. 220 ss.

[55] Cfr. R. DE LUCA TAMAJO, *L'accordo di Pomigliano: una storia italiana*, in *Arg. dir. lav.*, 2010, p. 1080. Sul ruolo delle imprese multinazionali come attori e regolatori del mercato globale e su come il fenomeno delle delocalizzazioni sia strettamente collegato a quello della *governance* delle catene globali del valore, vedi V. BRINO, *Diritto del lavoro e catene globali del valore. La regolazione dei rapporti di lavoro tra globalizzazione e localismo*, Torino, 2020.

[56] Cfr. già ed ancora R. DE LUCA TAMAJO, *I processi di terziarizzazione «intra moenia» ovvero la fabbrica «multisocietaria»*, in *Dir. merc. lav.*, 1999, p. 1 ss. Sull'evoluzione dei modelli di impresa, vedi P.A. TONINELLI, *Storia d'impresa*, Bologna, 2012; F. AMATORI, A. COLLI, *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*, Milano, 2011.

[57] Dal lato giuslavoristico, sul fenomeno dei gruppi di imprese e delle reti di imprese, cfr. M. MOCELLA, *Reti d'imprese e rapporti di lavoro*, Napoli, 2018; M.G. GRECO, *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Torino, 2017; L. CORAZZA, *Reti di imprese e nuove gerarchie*, in *Dir. merc. lav*., 2020, p. 105 ss.; I. ALVINO, *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, 2014. Vedi anche gli atti del convegno dell'AIDLASS, *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, svoltosi a Cassino il 18 e 19 maggio 2017, Milano, 2018, e in particolare le relazioni di D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative* (p. 17 ss.), e F. BASENGHI, *Decentramento organizzativo e autonomia collettiva* (p. 217 ss.). Infine, con riferimento anche all'economia digitale, vedi F. LUNARDON, *Le reti d'impresa e le piattaforme digitali della* sharing economy, in *Arg. dir. lav*., 2018, p. 375 ss.

[58] Cfr. R. BALDWIN, *The Globotics Upheaval. Globalization, Robotics, and the Future of Work*, Oxford University Press, 2019.

[59] Su alcune di queste tendenze, ed anche sulla fase attuale di crisi o comunque di riassestamento della globalizzazione (cd. de-globalizzazione) per effetto delle emergenze mondiali economica, pandemica e geopolitica di questi ultimi anni, vedi da diversi punti di vista M.R. FERRARESE, *Al di là della globalizzazione: verso un mondo post-globale?*, in *Pol. dir.*, 2021, p. 259 ss.; S. GIUBBONI, *Considerazioni sul diritto del lavoro oltre lo stato (con una postilla su pandemia e de-globalizzazione)*, in *Dir. soc.*, 2020, p. 247 ss.; F. GALLO, *Il futuro non è un vicolo cieco. Lo Stato tra globalizzazione, decentramento ed economia digitale*, Palermo, 2019; T. TREU, *Ordinamenti nazionali e regole sociali sovranazionali*, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, cit., p. 2627 ss.; A. ZOPPINI, *Il diritto privato e i suoi confini*, Bologna, 2020; A. PERULLI, V. SPEZIALE, *Dieci tesi*

delli societari tuttora incentrati sull'interesse preminente degli azionisti (e meno su quello degli altri *stakeholder*) [60] non sembrano favorire forme cogestionali di partecipazione.

Ciò nonostante l'impressione è che, anche nella società post-industriale e nell'economia globalizzata, dare vita ad assetti e meccanismi partecipativi strutturali [61] possa essere effettivamente utile e rappresentare una convenienza sia per l'interesse dell'impresa (o almeno della maggior parte di esse) sia per l'interesse dei lavoratori e delle loro rappresentanze. Specie ove le relazioni di lavoro partecipate siano basate sulla fiducia e credibilità reciproca [62] e pongano al centro la valorizzazione del capitale umano in un'ottica di identificazione con gli interessi aziendali, favorendo comportamenti responsabili e cooperativi e modelli di gestione dell'impresa più «etici» [63]. E in questa prospettiva anche espansiva e basata sulla condivisione di obiettivi sempre più centrale è anche il concorso dei lavoratori alla determinazione dei criteri di ripartizione dei profitti, ossia la partecipazione dei lavoratori alle *performance* dell'impresa anche e soprattutto quando sono positive per stimolare la competitività e la crescita dei salari reali [64].

---

sul diritto del lavoro, Bologna, 2022; D. DE MASI, *Il lavoro nel XXI secolo*, Torino, 2018; A. PERULLI, V. BRINO, *Diritto internazionale del lavoro*, Torino, 2023.

[60] Per l'ordinamento italiano, cfr. l'art. 2247 c.c., secondo cui lo scopo dell'impresa societaria è la divisione degli utili. Per il dibattito tra i commercialisti, cfr. U. TOMBARI, *"Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria*, Milano, 2019. Tra gli economisti, vedi invece L. BOSETTI, Corporate governance *e mercati globali*, Milano, 2010.

[61] Sul problema troppo spesso della informalità delle pratiche partecipative, vedi M. NAPOLI, *Note introduttive. L'informazione e la consultazione sono un diritto*, in *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, cit., p. 843 ss.

[62] Sulla necessità nell'impresa di affermare rapporti improntati in misura significativa sulla fiducia, cfr. ancora G. BAGLIONI, M. CASTRO, M. FIGURATI, M. NAPOLI, D. PAPARELLA, *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, cit., pp. 6-7, per cui la fiducia costituisce «un bene pubblico anche per le organizzazioni produttive e, in particolare, un ingrediente indispensabile per cooperare, per operare al meglio».

[63] Cfr. A. PIZZOFERRATO, *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di* governance *e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, p. 243. Sul tema, strettamente connesso a quello della partecipazione dei lavoratori, della responsabilità sociale d'impresa, vedi G. CONTE, *L'impresa responsabile*, Milano, 2018; *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi*, a cura di A. PERULLI, Bologna, 2013; M. FERRARESI, *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Padova, 2012; R. PESSI, *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2011, p. 1 ss.; e dal lato economico C. MIO, *L'azienda sostenibile*, Roma-Bari, 2021.

[64] Cfr. G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, cit., p. 66 ss.

Di conseguenza diffondere e sostenere la partecipazione decisionale ed economica più di quanto è stato fatto finora potrebbe produrre risultati positivi, o comunque migliori di quelli prodotti da modelli soltanto conflittuali, anche per il sistema socio-economico nel suo complesso corrispondendo ad un interesse pubblico generale. E ciò anche attraverso l'intervento del legislatore con ulteriori incentivi fiscali, contributivi, contrattuali e normativi, e possibilmente in un quadro definito di relazioni sindacali [65]. Come del resto già è avvenuto negli ultimi decenni, pur con alterne fortune, con fenomeni affini come la bilateralità [66], il *welfare* aziendale [67] e la pre-

---

[65] Come è stato affermato da G. BAGLIONI, M. CASTRO, M. FIGURATI, M. NAPOLI, D. PAPARELLA, *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, cit., p. 6, in Italia come in altri Paesi la partecipazione ha «maggiori probabilità di esistere e di funzionare se parte dall'assetto delle relazioni industriali». Ovviamente il tema della partecipazione è strettamente connesso a quello altrettanto importante, e sempre al centro del dibattito, della riforma della rappresentanza sindacale e del sistema contrattuale, e più in generale dell'intero ordinamento sindacale. Anche per M. MAGNANI, *I sindacati nella Costituzione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2018, p. 596, rispetto al tema della partecipazione «la stabilizzazione dell'assetto delle relazioni industriali rappresenta il *prius*». Da ultimo, per una aggiornata ed approfondita ricostruzione di quel dibattito e delle diverse posizioni, vedi F. DI NOIA, *Rappresentatività e contratto collettivo. Libertà, pluralismo ed esigenze regolative*, Torino, 2022, e in precedenza per le maggiori criticità, vedi tra i molti e per tutti T. TREU, *Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 396/2019, p. 1 ss.; R. DE LUCA TAMAJO, *Incertezze e contraddizioni del diritto sindacale italiano: è tempo di regolamentazione legislativa*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, p. 273 ss. (ma già ID., *Accordi di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiano*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, p. 797 ss.).

[66] Cfr., tra gli ultimi e sistematicamente, S. RENGA, *Bilateralità e sostegno del reddito*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2018, p. 433 ss., e con specifico riguardo al settore del credito, L. VENDITTI, *Occupazione e solidarietà nel settore del credito: bilateralità e sviluppi recenti*, in *Dir. merc. lav.*, 2018, p. 863 ss. Vedi anche D. GAROFALO, *Il ruolo istituzionale degli enti bilaterali*, in *Dir. merc. lav.*, 2023, p. 3 ss.

[67] In forte crescita negli ultimi anni. Sui numeri di questa crescita, vedi E. MASSAGLI, *Ragioni, finalità ed evoluzione del* welfare *aziendale: spunti dalla esperienza*, in Welfare *negoziale e nuovi bisogni. Tradizione ed emergenza*, a cura di G. CANAVESI e E. ALES, Napoli, 2022, p. 77 ss. Su sviluppo e criticità del *welfare* aziendale, vedi anche tra i molti M. TIRABOSCHI, *Il* welfare *aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 86 ss.; M. SQUEGLIA, *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 61 ss.; F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del* welfare *aziendale*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2020, p. 103 ss.; M. SQUEGLIA, *Il* welfare *aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "*welfare *integrato"?*, in *Lav. dir.*, 2019, p. 689 ss.; *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, a cura di I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO e R. ROMEI, Bologna, 2019; B. CARUSO,

videnza complementare [68], anch'essi tutti istituti contrattuali tipicamente partecipativi.

Così, in una prospettiva di sostenibilità sociale e ambientale a fronte delle profonde trasformazioni in atto, finalmente potrà davvero inaugurarsi una diversa stagione del diritto del lavoro fondata, o meglio «rifondata» per utilizzare le parole di Antonio Vallebona, sulla partecipazione e non più sul conflitto [69], con relazioni industriali più mature ed evolute. Per realizzare un nuovo diritto sindacale «possibile» [70] già prefigurato da tempo da Massimo D'Antona in cui gli interessi del lavoro e della produzione pur distinti convergono ed in cui i principali strumenti di azione collettiva e di democrazia industriale, ossia partecipazione, codeterminazione e contrattazione, si pongono in un rapporto stretto e complementare per l'efficienza dell'impresa e la soddisfazione dei lavoratori. Insomma, per dirla ancora (e da ultimo) con Bruno Caruso, un sindacato che si ponga come *partner*, e non come soggetto antagonista, dell'impresa per la produttività e il benessere aziendale [71].

Da sostenere poi nella stessa logica di coesione solidale e di interesse comune alla produzione l'intervento attivo degli altri *stakeholder* dell'impresa ulteriori rispetto ai lavoratori, tra cui innanzitutto le istituzioni e comunità locali, anch'esse decisive per concorrere a realizzare una partecipazione che si adatti e tenga conto il più possibile delle peculiarità dei diversi contesti produttivi e territoriali.

Del resto lo stesso Parlamento europeo ha definito «prezioso» il coin-

---

Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare *aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, p. 369 ss.

[68] In una situazione, invece, di stallo ormai da anni. Da ultimo, cfr. M. GAMBACCIANI, *Funzione e sviluppo attuale della previdenza complementare*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, p. 873 ss., e per il ruolo dei fondi pensioni contrattuali anche di investitori nell'economia reale, *Finanza e previdenza. I fondi pensione e la sfida dei mercati*, a cura di R. CESARI e M. MARÈ, Bologna, 2017.

[69] Cfr. A. VALLEBONA, *La rifondazione del diritto del lavoro italiano: dal conflitto alla partecipazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, p. 503 ss.

[70] Cfr. M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Riv. giur. lav.*, 1992, p. 137 ss.

[71] Cfr. B. CARUSO, *Il sindacato tra funzioni e valori nella "grande trasformazione". L'innovazione sociale in sei tappe*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 394/2019, p. 26 ss., che immagina un sindacato che si identifichi in una «*mission* aziendale, a sua volta ridisegnata e reingegnerizzata, in senso lato, sociale e non solo di profitto e di remunerazione degli *shareholder*».

volgimento dei lavoratori nel processo decisionale delle aziende costituendo il modello di codeterminazione un bene giuridico fondamentale, e quindi un obiettivo da perseguire, per lo sviluppo delle nostre società democratiche[72]. Anche in Europa dunque si sta ormai radicando la convinzione che l'istituzionalizzazione della partecipazione anche nella *governance* imprenditoriale sia del tutto compatibile con le esigenze della produzione (e del capitalismo moderno)[73], ed anzi possa costituire un valore aggiunto per l'impresa[74].

Oltretutto sempre più spesso sono anche i nuovi e multiformi sistemi produttivi che caratterizzano la cd. industria 4.0[75] a presupporre forme più

---

[72] Cfr. considerando F della risoluzione del Parlamento europeo del 19 gennaio 2017 su un pilastro europeo dei diritti sociali. Per l'importanza della democrazia industriale anche per lo sviluppo della democrazia politica, vedi in particolare N. BOBBIO, *Il futuro della democrazia*, Torino, 1984, ed anche L. MENGONI, *I limiti ai poteri dell'imprenditore: confronto tra il modello dello Statuto dei Lavoratori e il modello dell'art. 46 Costituzione*, cit., p. 154, per il quale una «società pluralistica in cui il conflitto industriale rifiuta la misura indicata dall'art. 46, chiudendo tutti gli spazi al principio della collaborazione, è una società pluralistica in declino. Senza un minimo di consenso fondamentale nessuna democrazia, né politica, né industriale, può sussistere».

[73] Da ultimo, sulla compatibilità tra democratizzazione dei processi produttivi, proprietà privata e libertà d'impresa, vedi V. BAVARO, *Appunti sul diritto del potere collettivo del lavoro*, in *Lav. dir.*, 2021, p. 575, per cui «certo, la partecipazione del potere collettivo del lavoro non abolisce il capitalismo; però evoca modelli di democrazia industriali come modelli dell'economia di mercato».

[74] Anche se il piano d'azione della Commissione sul Pilastro europeo dei diritti sociali che arriva fino al 2025 non prevede alcuna azione specifica per implementare ulteriormente il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle aziende. Cfr. COMMISSIONE EUROPEA, *Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali*, Bruxelles, 4 marzo 2021, COM(2021) 102 final, p. 1 ss., nonché M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano, quasi indietro*, cit., p. 196. Per approcci più scettici e critici allo sviluppo della cogestione aziendale, vedi invece A. SOMMA, *Giustizia o pacificazione sociale? La codeterminazione nello scontro tra modelli di capitalismo*, in *Pol. dir.*, 2015, p. 549 ss.

[75] In proposito, e da diversi punti di vista, cfr. K. SCHWAB, *Governare la quarta rivoluzione industriale*, Milano, 2019; P. BIANCHI, *4.0. La nuova rivoluzione industriale*, Bologna, 2018; S. CIUCCIOVINO, *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell'industria 4.0 e nella* gig economy*: un* problem framework *per la riflessione*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, p. 1043 ss.; F. RULLANI, E. RULLANI, *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Torino, 2018; B. BERTARINI, *Industria 4.0: la digitalizzazione quale prospettiva di crescita per le imprese*, in *Percorsi cost.*, 2017, p. 935 ss.; L. CORAZZA, *Industria 4.0: lavoro e non lavoro di fronte alla quarta rivoluzione industriale*, in *Econ. e lav.*, 2017, p. 15 ss.; A. SALENTO, *Industria 4.0, imprese, lavoro. Problemi interpretativi e prospettive*, in *Riv. giur. lav.*, 2017, p. 175 ss.

intense di partecipazione organizzativa non soltanto attraverso modalità concordate col sindacato [76] ma anche attraverso il coinvolgimento diretto dei lavoratori su iniziativa del *management*, ad esempio con la costituzione di gruppi di partecipazione ai processi organizzativi con un ruolo non soltanto di analisi, suggerimento e proposta, ma anche di codecisione [77]. Corrispondendo la diffusione di esperienze partecipative nel nuovo millennio innanzitutto ad una crescente esigenza di coinvolgimento dei lavoratori, specie di quelli più istruiti e consapevoli che sono destinati ad essere sempre più centrali nell'economia e nella società del futuro [78]. Ma anche e nel contempo all'esigenze delle imprese che devono affidarsi maggiormente all'autonomia e responsabilità dei dipendenti per migliorare la funzionalità e l'organizzazione del lavoro e produttiva nelle fabbriche digitali intelligenti [79].

In questo contesto quindi, pur in assenza di certezze empiriche in un senso e nell'altro, il rilancio convinto della partecipazione, anche attraverso una mirata e progressiva politica legislativa di incentivazione [80], potrebbe

---

[76] Per esempio, cfr. l'art. 9-*bis* del c.c.n.l. del settore metalmeccanico, che intende favorire iniziative sperimentali ed avanzate di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nell'impresa su base volontaria, evidenziando che la partecipazione, in un'ottica di implementazione dei rapporti orientati alla condivisione degli obiettivi, dovrà concretizzarsi soprattutto a livello aziendale e nella quotidianità, nelle diverse fasi operative.

[77] Le definisce forme di partecipazione micro a livello aziendale, M. MAGNANI, *I sindacati nella Costituzione*, cit., p. 596. In proposito, vedi anche B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, spec. p. 568 ss.

[78] Cfr. B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, cit., p. 568, per la constatazione che nell'industria 4.0 sempre più spesso i «lavoratori cognitivi, con forte autonomia operativa ed anche decisionale, vengono coinvolti in problemi produttivi, alcuni di tipo strategico».

[79] Sulla trasformazione dell'imprese, e in particolare sui fenomeni più noti della quarta rivoluzione industriale come la robotica e l'intelligenza artificiale, cfr., da diverse prospettive e punti di vista, R. CUCCHIARA, *Presente e futuro dell'intelligenza artificiale: una prospettiva per il lavoro e l'industria*, in *Lav. dir. Europa*, 2022, p. 1 ss.; D. GOTTARDI, *Intelligenza artificiale, robotica e diritto del lavoro*, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, tomo II, cit., p. 1315 ss.; N. ABRIANI, G. SCHNEIDER, *Diritto delle imprese e intelligenza artificiale*, Bologna, 2021; V. MAIO, *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della robotica*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, p. 1414 ss.; G. BERTA, *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Torino, 2014.

[80] Da ultimo, sulla necessità di «adeguati sostegni» legali, vedi anche M. ESPOSITO, *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia col-*

contribuire effettivamente ad incrementare l'efficienza economica ed a migliorare la competitività delle imprese, anche quelle tradizionali [81]. Consentendo così di affrontare in modo più efficace e condiviso anche le enormi sfide poste dalla transizione ecologica e digitale [82].

3. *Informazione, consultazione e «dovere» di contrarre. Sulla carta e nei fatti*

Nei diritti di informazione e di consultazione quindi, dopo la necessaria trattativa che caratterizza l'esame congiunto, l'imprenditore resta sem-

---

lettiva, relazione svolta alle giornate di studio AIDLASS *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori*, Campobasso, 25-26 maggio 2023, disponibile sul sito https://aidlass.it, p. 15.

[81] Cfr. la risoluzione del Parlamento europeo del 16 dicembre 2021 sulla democrazia sul luogo di lavoro (quadro europeo per i diritti di partecipazione dei lavoratori e revisione della direttiva sui comitati aziendali), e in particolare il considerando K, secondo cui «le ricerche dimostrano che la partecipazione sul luogo di lavoro contribuisce alle prestazioni dell'impresa, alla qualità del lavoro e al benessere», ed il considerando O, secondo cui «gli studi effettuati hanno dimostrato che la partecipazione dei lavoratori migliora la produttività, l'impegno dei lavoratori, l'innovazione e l'organizzazione del lavoro, sostiene la transizione verso un'economia circolare, efficiente sotto il profilo delle risorse e neutra in termini di emissioni di carbonio e dal punto di vista climatico, nonché la parità di genere, migliora la buona organizzazione del lavoro e i processi decisionali e fornisce alternative alla riduzione dell'occupazione causata dalla crisi». In proposito e per spunti, vedi L. ZOPPOLI, *Rileggendo un "classico moderno":* Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa *di Marco Biagi*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022, p. 573 ss.

[82] Su questi temi epocali già da anni oggetto di approfondimento ma ancora molto da esplorare, con riguardo alle sfide che ne derivano per il diritto del lavoro, vedi tra gli ultimi e soprattutto A. GARILLI, *Il lavoro al tempo della digitalizzazione tutela dei diritti fondamentali e libertà d'impresa*, in *Dir. merc. lav.*, 2022, p. 507 ss.; *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, a cura di A. BELLAVISTA e R. SANTUCCI, Torino, 2022; M. BARBERA, *Giusta transizione ecologica e diseguaglianze: il ruolo del diritto*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022, p. 339 ss.; A. LASSANDARI, *Il lavoro nella crisi ambientale*, in *Lav. dir.*, 2022, p. 7 ss.; T. TREU, *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in *Dir. rel. ind.*, 2021, p. 1 ss.; *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, a cura di B. CARUSO, R. DEL PUNTA e T. TREU, Bologna, 2020; A. PIZZOFERRATO, *Digitalisation of work: new challenges to labour law*, in *Arg. dir. lav.*, 2021, p. 1329 ss.; S. MAINARDI, *Rivoluzione digitale e diritto del lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, p. 341 ss.; R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, in *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, a cura di A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI e G. MARI, Firenze, 2018, p. 225 ss.

pre libero di non concludere alcun accordo respingendo le istanze e richieste sindacali, e ove previste anche le proposte degli organi pubblici competenti.

Formalmente nei vari tipi di diritti e procedure (legali e contrattuali) l'autonomia decisionale delle parti è sempre garantita restando in capo all'imprenditore il merito (e la responsabilità esclusiva) delle scelte gestionali e strategiche. L'intesa bilaterale resta un obiettivo tendenziale e per attuare le scelte datoriali non è necessario quindi il consenso sindacale.

È configurabile soltanto un onere (o al massimo un obbligo) a negoziare per l'imprenditore senza vincoli di risultato [83]. Purché il confronto con le controparti (rappresentanti dei lavoratori, sindacati o amministrazioni competenti) sia effettivo e svolto con lealtà, senza posizione precostituite e con un fattivo spirito di cooperazione [84]. Ferma poi sempre la possibilità di sanzionare l'eventuale violazione dell'obbligo informativo ed a trattare in buona fede con l'azione repressiva della condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28, l. n. 300/1970 [85].

Dunque, dopo le informazioni ricevute preventivamente e tempestivamente (ossia «in tempo utile» nel linguaggio europeo) [86] e nel rispetto della *privacy* del datore di lavoro [87], i rappresentanti dei lavoratori aperto il dia-

---

[83] Cfr., per tutti, C. ZOLI, *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, Padova, 1992, p. 19 ss.

[84] Cfr. art. 9, comma 1, d.lgs. n. 113/2012, e comunque anche l'art. 1337 c.c. che impone alle parti nello svolgimento delle trattative contrattuali l'obbligo di comportarsi secondo buona fede. Vedi anche Corte giust. 27 gennaio 2005, C-188/03, *Junk*.

[85] In caso di trasferimento d'azienda, l'azionabilità del procedimento *ex* art. 28 dello Statuto dei lavoratori è anche espressamente prevista dalla legge. Cfr. art. 47, comma 3, l. n. 428/1990. In proposito, cfr. ampiamente M. FALSONE, *La repressione della condotta antisindacale fra spiazzamenti, potenzialità inespresse ed esigenze di manutenzione*, in *Lav. dir.*, 2021, p. 373 ss.; M. ESPOSITO, *Relazioni industriali e procedimento per la repressione della condotta antisindacale: attualità e prospettive del modello statutario*, in *Dir. lav. merc.*, 2010, p. 857 ss.; M. GAMBACCIANI, *Diritti di informazione e consultazione e condotta antisindacale*, in *Arg. dir. lav.*, 2009, p. 93 ss.; ma già e soprattutto gli ancora attualissimi T. TREU, *Condotta antisindacale e atti discriminatori*, Milano, 1974 e M.G. GAROFALO, *Interessi collettivi e comportamento antisindacale dell'imprenditor*e, Napoli, 1979.

[86] Cfr. art. 27 della Carta dei diritti fondamentale dell'Unione europea, cit. Vedi anche Corte giust. 27 gennaio 2005, C-188/03, *Junk*.

[87] Cfr., per l'ordinamento eurounitario, art. 8, direttiva 94/45/CE, cit.; art. 8, direttiva 2001/86/CE, cit.; art. 6, direttiva 2002/14/CE; art. 10, direttiva 2003/72/CE; e per l'ordinamento italiano, art. 5, d.lgs. n. 25/2007; art. 8, d.lgs. n. 188/2005; art. 11, d.lgs. n. 74/2002; art. 10, d.lgs. n. 113/2012. In proposito, cfr. E. GRAGNOLI, *Obblighi di riserva-*

logo con l'imprenditore possono esercitare soltanto un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito della società ma non codeterminare (e quindi condividere) quelle decisioni.

Si limitano, cioè, ad esprimere un parere non vincolante a cui il datore di lavoro è obbligato soltanto ad opporre una risposta motivata [88]. Pertanto il *management* può anche non tenere conto di quel parere nell'adottare le decisioni di tipo socio-economico che riguardano gli interessi della società. Né ad essi è riconosciuto alcun diritto o potere di veto in grado di sospendere la decisione unilaterale presa dal *management*.

Pur se i poteri unilaterali del datore di lavoro subiscono comunque ed almeno una limitazione temporanea fino alla conclusione della procedura. Soltanto da tale momento, infatti, il datore può adottare la decisione. Con la conseguenza che il ritardo dell'efficacia giuridica della decisione potrebbe determinare effetti pregiudizievoli per la sua stessa tempestività specie nell'attuale economia globale che richiede invece velocità decisionale e gestionale e processi continui di trasformazione e adattamento delle imprese ai cambiamenti del mercato [89]; oltre all'ingerenza del sindacato su notizie e dati dell'impresa che, esclusi quelli riservati, il datore di lavoro per trasparenza è obbligato a fornire nella fase iniziale dell'informazione.

Sulla carta è indubbiamente così non esistendo formalmente alcun dovere di contrarre per l'imprenditore.

L'accordo tra le parti non è mai necessario escludendo che si possa evocare quindi un modello partecipativo di tipo cogestionale fondato su relazioni industriali più solidaristiche e idoneo a realizzare processi codeterminativi effettivi. Come ad esempio nel sistema tedesco (con la cd. *Mitbestimmung*) ove la cogestione presso le grandi imprese è da tempo una real-

---

tezza ed informazioni protette, in *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori*, cit., p. 92 ss.; L. GUAGLIANONE, *Il problema delle informazioni riservate*, in *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, cit., p. 934 ss.; A. TROJSI, *La «partecipazione» sindacale alle informazioni dell'impresa*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 368 ss., ma già P. ICHINO, *Diritto di informazione, diritto alla riservatezza e diritto al segreto nei rapporti di lavoro*, in *Riv. giur. lav*., 1977, p. 566 ss.

[88] Cfr. art. 4, comma 5, d.lgs. n. 25/2007. Sull'assenza di vincolatività del parere, cfr. F. LUNARDON, *La Direttiva n. 2002/14/CE e il D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25: ordinamenti a confronto*, cit., pp. 13-14.

[89] Per l'osservazione che la maggior parte delle crisi di impresa in Italia negli ultimi anni è stata determinata da crisi di mercato e/o da perdite di commesse, cfr. M. GADDI, N. GARBELLINI, *Crisi d'impresa: la necessità di nuove politiche industriali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022, p. 430.

tà normativa [90], ma anche altrove (soprattutto in Austria, Olanda, Danimarca, Finlandia e Svezia) [91].

Ossia una forma di partecipazione comunemente definita "*forte*" (o anche "*organica*" o "*strategica*") perché incidente anche ed effettivamente sul processo decisionale dell'imprenditore. Soprattutto attraverso la presenza istituzionale di lavoratori o rappresentanti sindacali in organi collegiali e sociali interni all'impresa, come consigli di azienda, di gestione/amministrazione e, più spesso, di sorveglianza/vigilanza.

Dunque una forma di partecipazione in cui la decisione finale sulle scelte strategiche o la gestione organizzativa dell'impresa è formalmente riferibile ad entrambe le parti. Così permettendo un controllo collettivo sulle decisioni manageriali volto innanzitutto a prevenire ed evitare che queste pregiudichino o mettano a rischio i diritti fondamentali dei lavoratori.

Nei fatti invece può accadere che l'imprenditore, pur in assenza di un obbligo legale o contrattuale esplicito, sia costretto non soltanto a trattare in buona fede ma anche a contrarre codeterminando la decisione con la

---

[90] Per una descrizione del complesso modello di cogestione tedesco (il più longevo e sperimentato in Europa), cfr. già M. PEDRAZZOLI, *La "cogestione" tedesca: esperienze e problemi*, in *Pol. dir.*, 1977, p. 261 ss. e W. DAUBLER, *Diritto sindacale e cogestione nella Germania Federale*, Milano, 1981, e più di recente anche per l'evoluzione di quel modello, M. CORTI, *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, in *federalismi.it*, n. 17/2022, p. 113 ss.; ID., *La cogestione in Germania. 70 anni vissuti pericolosamente*, in *Lav. dir. Europa*, 2022, n. 2, p. 2 ss.; R. SANTAGATA DE CASTRO, *Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell'impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini*, cit., p. 425 ss.; M. BORZAGA, *Un riparto "istituzionalizzato" nella formazione volontaria delle norme collettive di lavoro: l'esperienza tedesca tra Tarifvertrag e Betriebsverfassung*, in *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva nell'impresa*, a cura di M. PEDRAZZOLI, Milano, 2021, p. 71 ss.; M. WEISS, *Workers' participation in the enterprise in Germany*, in *Enterprise and social rights*, a cura di A. PERULLI e T. TREU, Alphen aan den Rijn, 2017, p. 293 ss.; M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto col modello tedesco ed europeo*, cit., p. 46 ss.; M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, cit., p. 127 ss.; M. WEISS, *La cogestione in Germania: una recente modifica*, in *Dir. rel. ind.*, 2002, p. 643 ss. Per come peraltro anche la *Mitbestimmung* tedesca stia attraversando momenti di difficoltà, cfr. da ultimo M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano, quasi indietro*, cit., p. 197 ss., il quale evidenzia come sia crescente il numero delle imprese tedesche o con sede effettiva in Germania che (anche sfruttando abusivamente il diritto dell'Unione) cerchi di sottrarsi all'applicazione della disciplina tedesca sulla partecipazione interna.

[91] Tra i più recenti, vedi *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, a cura di C. ZOLI, Torino, 2015, e ivi in particolare il saggio di M. CORTI, *Le esperienze partecipative in altri Paesi europei*, p. 53 ss.

controparte sindacale o amministrativa, pur se la sua effettiva volontà sarebbe stata quella di non contrarre e di decidere autonomamente.

In questi casi potrebbe configurarsi un più gravoso dovere di contrarre essendo la libertà di scelta dell'imprenditore (di non contrarre) soltanto apparente. Con la conseguenza che l'effetto prodotto (ossia la codeterminazione della decisione) è analogo a quello che si determina quando l'obbligo a contrarre è espressamente previsto dalla legge o dal contratto collettivo.

Una sorta di cogestione forzata in cui la decisione concordata non è libera (e liberamente negoziata) ma è in qualche modo imposta al datore di lavoro. E quindi una forma del tutto particolare ed atipica di partecipazione decisionale realizzata indirettamente attraverso la stipula imposta dell'accordo collettivo.

4. *Obiettivo dell'indagine. Diritti sindacali partecipativi e «dovere» di contrarre. Tra dovere, obbligo e onere nella teoria generale del diritto*

Scopo del presente studio è quello di tentare di dimostrare che almeno per alcuni diritti sindacali partecipativi in determinate materie è effettivamente possibile configurare anche giuridicamente l'esistenza di un «dovere» di contrarre per l'imprenditore, pur in assenza dell'espressa e diretta previsione di quel «dovere» nella legge o nel contratto.

E ciò per la presenza di regole, condizionamenti, pressioni e vincoli di vario tipo all'autonomia contrattuale così forti da privare nei fatti l'imprenditore della propria libertà di scelta pure formalmente garantita. Regole, condizionamenti, pressioni e vincoli che operando dall'esterno influenzano a tal punto il processo formativo della decisione finendo per determinare una coercizione di fatto della libertà contrattuale dell'imprenditore.

Con la conseguenza che la decisione codeterminata, ossia determinata assieme ai rappresentanti dei lavoratori, si impone all'imprenditore non soltanto perché più conveniente ma perché spesso indispensabile per evitare oneri altrimenti insostenibili, soprattutto in termini di tempi e costi, che deriverebbero da una decisione presa unilateralmente. In questi casi quindi i diritti partecipativi non si limitano soltanto a complicare il percorso di attuazione delle decisioni imprenditoriali ma finiscono per intaccare direttamente l'unilateralità dei poteri decisionali.

Più specificamente allora sembra possibile configurare l'esistenza per l'imprenditore di un obbligo a contrarre o quantomeno di un onere a contrarre.

La situazione giuridica che si ipotizza possa configurarsi per l'imprenditore nelle fattispecie considerate, infatti, presenta analogie non soltanto con l'obbligo ma anche con l'onere [92].

Del resto nella teoria generale del diritto obbligo e onere sono solitamente ricondotte tra le situazioni giuridiche soggettive passive [93], entrambe come specie della più ampia e concettualmente unitaria categoria del dovere [94].

Si tratta, in realtà, di figure strutturalmente molto simili. Per alcuni, peraltro, l'onere non sarebbe neppure una categoria giuridica autonoma ma invece una regola soltanto psicologica giuridicamente irrilevante [95]. Una ca-

---

[92] In generale, sulla figura dell'onere (e per l'autonomia di tale categoria giuridica), vedi O.T. SCOZZAFAVA, *Onere (nozione)*, in *Enc. dir.*, vol. XXX, Milano, 1980, p. 99 ss.; V. DURANTE, *Onere*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXI, Roma, 1990, p. 1 ss.; P. GELATO, *Onere*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XIII, Torino, 1995, p. 59 ss.; A. PALERMO, *Onere*, in *Noviss. Dig. it.*, vol. XI, Torino, 1965, p. 915 ss.; G. GAVAZZI, *L'onere: tra la libertà e l'obbligo*, Torino, 1970. Più recentemente, vedi V. CAREDDA, *L'onere e la norma: prove di accesso al diritto*, in *Giust. civ.*, 2019, p. 51 ss. (anche ID., *L'onere. Conversazioni sul diritto privato*, Cagliari, 2013). In ambito processualistico, vedi da ultimo e per tutti M. TARUFFO, *L'onere come figura processuale*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2012, p. 425 ss.

[93] Da alcuni, peraltro, l'onere è ricondotto anche tra le situazioni giuridiche soggettive attive, come il potere. Cfr., ad esempio, F. GAZZONI, *Manuale di diritto privato*, Napoli, 2019, pp. 64-65, per cui tecnicamente la situazione non può qualificarsi come passiva perché ad essa non corrisponde alcuna speculare situazione dal lato attivo e pertanto non si ricollega ad essa alcuna responsabilità per la mancata osservanza del dovere di comportamento. Vedi anche P. RESCIGNO, *Obbligazioni (diritto privato)*, in *Enc. dir.*, vol. XXIX, Milano, 1979, p. 141. Da altri ancora, è invece configurabile come una situazione soggettiva originale, e in particolare come una posizione secondaria e passiva strutturalmente identica all'obbligo che vive nell'ambito di una situazione attiva e principale. Cfr. O.T. SCOZZAFAVA, *Onere (nozione)*, cit., p. 108.

[94] Cfr. F. ROMANO, *Obbligo (nozione generale)*, in *Enc. dir.*, vol. XXIX, Milano, 1979, p. 504; R. GUASTINI, *Obbligo*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXI, Roma, 1990, p. 1 ss. Vedi anche E. BETTI, *Dovere giuridico (cenni storici e teoria generale)*, in *Enc. dir.*, vol. XIV, Milano, 1965, p. 53 ss.; R. GUASTINI, *Dovere giuridico*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XII, Roma, 1989, p. 1 ss.

[95] Cfr., ad esempio e soprattutto, N. IRTI, *Due saggi sul dovere giuridico (obbligo-onere)*, Napoli, 1973, p. 51 ss.; ID., *La perfezione degli atti giuridici e il concetto di onere*, in *Norme e fatti. Saggi di teoria generale del diritto*, Milano, 1984, p. 112 ss.; ID., *Introduzione allo studio del diritto privato*, vol. I e II, Torino, 1974, p. 73.

tegoria, insomma, sostanzialmente estranea al mondo giuridico [96], o almeno di confine nel diritto [97].

In ogni caso ciò che accomuna giuridicamente obbligo e onere è l'incidenza della coazione psicologica nel soggetto agente. Entrambi sono comportamenti doverosi [98]. Anche l'onere quindi è un dovere di comportamento, ma parzialmente diverso dall'obbligo [99].

Secondo la definizione più comune, nell'onere il soggetto deve tenere un determinato comportamento al fine di realizzare non già un interesse altrui (come nell'obbligo) ma un interesse proprio. E se quel determinato comportamento non è in concreto tenuto derivano al soggetto effetti negativi. In sostanza l'inosservanza dell'onere determina per il soggetto il non realizzarsi dell'effetto giuridico favorevole, come ad esempio conseguire un vantaggio economico o evitare un pregiudizio [100].

Dunque anche nell'onere si configura una situazione in qualche modo doverosa. Tanto è vero che nel corso del tempo la dottrina ha ricostruito e definito l'onere anche come dovere libero [101] o obbligo (o dovere) condizionato (il soggetto, cioè, ha l'obbligo o il dovere condizionato di comportarsi in quel modo solo, e solo se, desidera raggiungere quel fine) [102] o ancora come potere condizionato [103].

---

[96] Cfr. N. IRTI, *Introduzione allo studio del diritto privato*, cit., p. 73. Anche per F. CORDERO, *Le situazioni soggettive nel processo penale*, Torino, 1965, p. 260 ss., l'onere non è un fenomeno giuridico, in quanto nasce e si consuma nella sfera strettamente individuale del soggetto, ubbidendo a meri calcoli economici.

[97] Cfr. V. CAREDDA, *L'onere e la norma: prove di accesso al diritto*, cit., p. 51 ss.

[98] Cfr. O.T. SCOZZAFAVA, *Onere (nozione)*, cit., p. 109, per cui l'onere non presenta sostanziali differenze rispetto al dovere.

[99] Per la considerazione che nell'ordinamento giuridico l'obbligo «si sfalda in una serie di soggezioni e di oneri, ai quali si contrappone un grappolo di poteri, in massima parte procedimentalizzati», vedi G. TERRANOVA, *La struttura delle situazioni soggettive: contributo ad una semantica dell'obbligo*, in *Europa e dir. priv.*, 2002, I, p. 565.

[100] Il mancato assolvimento dell'onere determinerebbe quindi una sorta di autoresponsabilità del soggetto agente, intesa come soggezione alle conseguenze del proprio comportamento. In proposito, vedi V. CAREDDA, *Autoresponsabilità e autonomia privata*, Torino, 2004, ma già S. PUGLIATTI, *Autoresponsabilità*, in *Enc. dir.*, vol. IV, Milano, 1959, p. 452 ss.

[101] Cfr. G. BRUNETTI, *Norme e regole finali nel diritto*, Torino, 1913, p. 61 ss.

[102] Cfr. R. GUASTINI, *Obbligo*, cit., p. 3; ID., *Dovere giuridico*, cit., p. 5.

[103] Cfr. F. SANTORO-PASSARELLI, *Dottrine generali del diritto civile*, Napoli, 1962, p. 74. In tal senso, sembra anche M. GIORGIANNI, *L'obbligazione. La parte generale delle obbligazioni*, vol. I, Milano, 1963, p. 21.

Nelle fattispecie considerate il comportamento doveroso dell'imprenditore è al confine tra onere ed obbligo. Ed anzi, a ben guardare, onere ed obbligo sembrano sussistere insieme e quasi confondersi in una figura duplice di onere-obbligo.

Probabilmente la situazione giuridica per l'imprenditore potrebbe essere ricondotta anche soltanto alla figura più sfumata e meno autoritaria dell'onere ove l'imprenditore pur nell'ambito di un comportamento necessariamente doveroso conserva comunque la sensazione di essere libero. Tuttavia, sempre all'interno della categoria unitaria del dovere, forse è preferibile la configurazione come obbligo (indiretto o di fatto) perché, come si tenterà di dimostrare nei capitoli che seguono [104], più forte sembra essere la coercizione della libertà contrattuale dell'imprenditore e quindi minore la sua libertà di decidere di non sottoscrivere l'accordo sindacale.

L'adempimento cioè, ossia la stipula dell'accordo col sindacato, sembra essere più un comportamento obbligato per l'imprenditore (pena l'applicazione di sanzioni di diverso tipo) che non un comportamento sostanzialmente libero o soltanto necessitato per realizzare il proprio interesse.

Ovviamente l'ipotizzata coazione alla negoziazione (nella forma doverosa dell'obbligo o quantomeno dell'onere) non si impone allo stesso modo e con la stessa intensità a tutti gli imprenditori, ma si impone soprattutto ad alcune categorie di imprenditori, quelli meno attrezzati per le dimensioni, con minore forza economica o più in difficoltà. Nei confronti dei quali l'esistenza di un «dovere» di contrarre (e in particolare di un obbligo a contrarre indiretto o di fatto) realmente incidente sulla formazione delle decisioni datoriali può configurarsi più agevolmente.

Necessariamente, infatti, gli approcci e le risposte al problema devono tenere conto delle diverse tipologie di imprenditori considerate non potendosi equiparare la potente multinazionale che opera sul mercato globale alla piccola e media o anche grande impresa che opera esclusivamente o prevalentemente sul mercato interno [105]. Trattandosi di realtà economiche

---

[104] Cfr. in particolare, *infra*, cap. III e cap. IV.

[105] Convenzionalmente, ed anche in base alle definizioni della Commissione europea, sono considerate piccole imprese le imprese con 10-49 addetti (e con un fatturato annuo inferiore a 10 milioni di euro), medie imprese quelle con 50-249 addetti (e con un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro) e grandi imprese quelle con più di 250 addetti (e con un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro). Cfr. raccomandazione della Commissione europea del 6 maggio 2003 2003/361/CE e d.m. 18 aprile 2005. In base agli ultimi dati forniti dall'Istat, in Italia le piccole imprese rappresentano circa il 18% del totale delle imprese, mentre le medie e grandi imprese rappresentano invece circa il 2% del totale del-

e produttive che hanno caratteristiche e modelli organizzativi diversi su cui anche le regole, i vincoli, le pressioni ed i condizionamenti alla libertà contrattuale incidono diversamente.

Dunque, come si vedrà, la questione è soggetta ad assumere configurazioni diverse anche a seconda delle dimensioni strutturali ed economiche e delle caratteristiche produttive dell'impresa.

L'indagine è poi di interesse perché l'esperienza pratica insegna che, soprattutto in fasi economiche recessive, la propensione delle imprese (specie se di grandi dimensioni) è maggiormente quella di non gravarsi di vincoli nell'adozione di decisioni strategiche. Anche ove si tratti di fronteggiare la difficoltà di impresa e le opzioni riguardino, come spesso accade, anche ipotesi di delocalizzazioni dell'attività produttiva (soprattutto all'interno dell'Unione europea) [106] o, in alternativa, riduzioni del costo del lavoro e/o dell'organico aziendale.

Seppure comunemente si ritiene invece che, in linea generale e in un'ottica di bene comune, relazioni industriali meno conflittuali e basate sul perseguimento di obiettivi comuni siano necessarie, o comunque più indicate, per superare i momenti di crisi o di transizione economica [107].

---

le imprese (pari a circa 24.000 imprese, di cui circa 4.000 di grandi dimensioni, ossia con più di 250 addetti). Tuttavia le medie e grandi imprese occupano quasi il 45% del totale degli addetti (e quelle con oltre 500 addetti, circa il 22% del totale degli addetti), soprattutto nel settore dell'industria e in quello dei servizi (con la tendenza alla crescita del settore dei servizi rispetto a quello dell'industria). Circa il 65% delle piccole imprese, il 50% delle medie imprese ed il 37% delle grandi imprese sono controllate da una persona fisica o da una famiglia. Nella maggior parte dei casi non soltanto il controllo ma anche la gestione di queste imprese è affidato all'imprenditore o ad un membro della famiglia proprietaria. La presenza di *manager* al vertice dell'impresa assume incidenze significative soltanto nelle medie (circa 9%) e grandi (circa 21%) imprese, e la gestione manageriale è spesso associata all'appartenenza dell'azienda ad un gruppo d'impresa. Cfr. *Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati*, 7 febbraio 2020, in www.istat.it, e *Archivio statistico delle imprese italiane*, in *Annuario statistico italiano 2019*, sempre sul sito www.istat.it.

[106] In particolare verso i Paesi dell'Europa orientale, come Slovenia, Bulgaria, Romania, Polonia, Ungheria e Repubblica Ceca, ove le imprese italiane maggiormente delocalizzano. In proposito, vedi A. MORETTA TARTAGLIONE, *Le scelte di delocalizzazione produttiva nell'Europa Centro Orientale*, Roma, 2009.

[107] Cfr., ad esempio, M. CARRIERI, *Come andare oltre la partecipazione intermittente*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2019, p. 415, ed anche C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, cit., p. 436.

5. *Obblighi indiretti e pandemia. Le analogie con il* green pass

Sul piano giuridico il «dovere» di contrarre che si ipotizza possa configurarsi per l'imprenditore o alcuni di essi in determinate fattispecie non è molto diverso da ciò che il legislatore ha espressamente disciplinato in occasione della pandemia.

Si fa riferimento in particolare alla tecnica non direttamente coercitiva utilizzata dal legislatore per sollecitare l'adesione di tutti i cittadini alla campagna vaccinale pubblica costituita dall'obbligo di possedere ed esibire la certificazione verde Covid-19 (cd. *green pass*) per accedere a determinati servizi (come ad esempio i trasporti locali, i ristoranti all'esterno, le strutture alberghiere, i cinema, i teatri ed i musei) e svolgere una serie di attività, tra cui anche quella lavorativa [108].

Con l'obiettivo e la necessità primari di tutelare la salute pubblica, quella degli altri e l'interesse della collettività vietando alle persone sprovviste della certificazione verde di frequentare i luoghi più esposti al rischio di diffusione del contagio in cui potrebbero facilmente sorgere focolai [109].

Anche il possesso del *green pass* infatti, specie nella versione rafforzata rilasciata solo alle categorie dei vaccinati e guariti dall'infezione (cd. *super green pass*) [110], non è altro che una forma di coercizione indiretta dell'obbligo vaccinale.

---

[108] Cfr. artt. da 9 a 9-*novies*, l. n. 87/2021. Per una ricostruzione sintetica della complessa evoluzione normativa al riguardo, vedi A. BOSCATI, *Obbligo vaccinale e certificazione verde nel bilanciamento tra diritto al lavoro e tutela della salute pubblica*, in *Dir. merc. lav*., 2022, p. 307 ss.

[109] In generale, anche con riferimento alle numerose questioni interpretative poste dall'obbligo vaccinale e dalla certificazione verde, vedi tra i molti P. PASCUCCI, *Vaccini e* green pass *nel sistema di prevenzione del rischio pandemico*, in *Dir. merc. lav*., 2021, p. 545 ss.; E. GRAGNOLI, *L'obbligo di vaccinazione e il cosiddetto certificato verde*, in *Dir. merc. lav*., 2021, p. 587 ss.; U. GARGIULO, *Considerazioni "pragmatiche" su* green pass *e obblighi del lavoratore*, in *Dir. sic. lav*., 2021, p. 41 ss.; G. NATULLO, *Vaccini e rapporti di lavoro tra obblighi di sicurezza e diritto all'autodeterminazione*, in *Dir. sic. lav.*, 2021, p. 138 ss.; S. NAPPI, *Effetto Covid: i riflessi della pandemia sulla tutela della salute nell'ambito dei rapporti di lavoro*, in *Dir. merc. lav*., 2022, p. 369 ss.; I.A. NICOTRA, *Diritto alla salute, obbligo vaccinale e diritto al lavoro. Alla ricerca di un delicato bilanciamento nel tempo dell'emergenza permanente*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021, p. 1 ss.; V. CANGEMI, *Obbligo vaccinale, certificazione verde e tutele assicurative*, in *Lav. prev. oggi*, 2021, p. 688 ss.; C. LAZZARI, *Obbligo vaccinale,* Green pass *e rapporto di lavoro*, in *Dir. sic. lav*., 2021, p. 4 ss.; M. PERUZZI, *Covid-19 e sicurezza sul lavoro, tra obbligo vaccinale e* green pass, in *Dir. sic. lav.*, 2021, p. 25 ss.

[110] Cfr. art. 9-*bis*1, l. n. 87/2021.

L'obbligo di vaccinazione non viene imposto direttamente ed espressamente per legge, ma le "*controindicazioni*" al non vaccinarsi sono così rilevanti ed incidenti (anche non potere esercitare libertà e diritti fondamentali, come quello di accedere ai luoghi di lavoro, svolgere la prestazione e percepire la retribuzione) che la volontà del singolo è fortemente condizionata al punto da costringerlo di fatto alla vaccinazione.

In assenza di quelle "*controindicazioni*" infatti il soggetto non liberamente convinto non si sarebbe vaccinato con conseguente annullamento pressoché totale, specie in alcuni casi, dei propri spazi di libera autodeterminazione. In altre parole la spinta a vaccinarsi non è per scelta convinta ma per valutazione di diverso tipo, ad esempio di ordine meramente economico.

Dunque la scelta politica del legislatore per contrastare l'emergenza pandemica, ritenuta costituzionalmente legittima [111], è stata quella di non imporre direttamente un obbligo vaccinale generalizzato per tutti i cittadini o anche solo per la categoria dei lavoratori, ma di operare in maniera selettiva e di optare in concreto per la via della coazione indiretta [112]. Con la previsione del necessario possesso della certificazione verde, progressivamente ampliatasi da quella base a quella rafforzata, per poter accedere a certi servizi e soprattutto per svolgere l'attività lavorativa.

Di fatto quindi l'obbligo di *green pass* ha costituito uno strumento utilizzato dal legislatore per spingere al massimo i cittadini (e in particolare i lavoratori) a vaccinarsi, pure in un regime di formale (e asserita) facoltatività (esclusi i casi ovviamente in cui è stato previsto direttamente l'obbligo). Una sorta di «surrogato» dell'obbligo di vaccinazione [113], configurabile giuridicamente come un obbligo indiretto anche se con apparentemente libera scelta di non vaccinarsi.

---

[111] Con le sentenze della Corte costituzionale n. 14, n. 15 e n. 16 del 2023, depositate tutte il 9 febbraio 2023, che hanno ritenuto il bilanciamento tra diritti costituzionali fondamentali contrapposti operato dal legislatore ragionevole e proporzionato rispetto alle finalità perseguite. Su cui vedi, per un primo commento, A. DE MATTEIS, *Le attese sentenze della Corte costituzionale del 9 febbraio sull'obbligo di vaccino*, in *Lav. dir. Europa*, n. 1/2023, p. 2 ss. Già prima sulla legittimità costituzionale dell'intervento del legislatore nazionale, vedi per tutti G. PROIA, *Emergenza Covid, impatto sul sistema della sicurezza del lavoro e obblighi di vaccinazione*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, soprattutto p. 400 ss.

[112] Per le scelte invece adottate dagli altri Paesi europei e non soltanto, vedi S. BOLOGNA, *Pandemia e vaccinazione dei lavoratori nello scenario comparato*, in *Dir. merc. lav.*, 2021, p. 678 ss.

[113] Cfr. A. BOSCATI, *Obbligo vaccinale e certificazione verde nel bilanciamento tra diritto al lavoro e tutela della salute pubblica*, cit., p. 358.

6. *Il piano e lo sviluppo dell'indagine*

Nel condurre l'indagine l'attenzione sarà concentrata su alcuni più noti diritti sindacali partecipativi, specie di fonte legale ed anche di recente introduzione.

Mi riferisco in particolare ai diritti procedurali previsti in materia di licenziamenti collettivi [114] ed a quelli introdotti dall'art. 1, commi 224-238, l. n. 234/2021 in caso di cessazione definitiva di una attività produttiva [115], e già modificati pochi mesi dopo la loro introduzione dal cd. decreto Aiuti-*ter* in senso ancora più restrittivo per i datori di lavoro [116].

Ove ritengo che, per le ragioni che saranno illustrate, sia possibile configurare un obbligo a contrarre "*mascherato*" con limitazione del potere decisionale del datore di lavoro e della sua autonomia negoziale. Specie ove quei diritti, ed altri ancora di natura contrattuale su cui mi soffermerò [117], siano considerati non isolatamente ma in combinazione tra di loro, finendo così per moltiplicare procedure, adempimenti e costi per il datore di lavoro.

Completerà lo studio l'approfondimento sulla conformità alla Costituzione (e in particolare ai principi di libertà di iniziativa economica privata e di libertà e partecipazione sindacale) e al diritto dell'Unione europea della ipotizzata configurabilità di un siffatto «dovere» di contrarre per l'imprenditore o alcuni di essi nelle fattispecie considerate [118].

Preliminare è, però, l'indagine su come e quando sia effettivamente configurabile nel diritto comune, e poi anche nel diritto del lavoro, l'obbligazione a contrarre [119].

---

[114] Cfr., *infra*, cap. III.

[115] Cfr., *infra*, cap. IV.

[116] Cfr. art. 37, d.l. n. 144/2022, convertito, con modificazioni, nella l. n. 175/2022.

[117] Cfr., *infra*, cap. IV, par. n. 6.

[118] Cfr., *infra*, cap. V.

[119] Cfr., *infra*, cap. II.

Capitolo II

OBBLIGO A CONTRARRE E SOSTANZA DEL FENOMENO. TRA DIRITTO COMUNE E DIRITTO DEL LAVORO

1. *L'obbligo a contrarre nel diritto comune*

Come è noto, nella teoria generale del diritto delle obbligazioni l'obbligo a contrarre costituisce una limitazione dell'autonomia contrattuale in quanto il soggetto non è libero di contrarre ma vi è obbligato dalla legge o dalla stessa volontà privata [1].

Solitamente è la legge, con norma eccezionale in quanto contrastante con il principio generale di libertà contrattuale [2], che pone l'obbligo di contrarre a determinati soggetti per soddisfare un interesse pubblico. E nella maggior parte dei casi l'obbligo di concludere il contratto incombente su quei soggetti non contempla alcuna possibilità di scegliere né la controparte, né il contenuto dell'accordo.

L'ipotesi più ricorrente è quella dell'obbligo a contrattare posto a carico di chi esercita un'impresa in condizione di monopolio legale [3].

In tal caso l'imprenditore (anche pubblico purché gestisca l'attività in

---

[1] In generale, cfr. soprattutto V. RICCIUTO, *Gli obblighi a contrarre*, in *I contratti in generale. Trattato dei contratti*, vol. I, diretto da P. RESCIGNO e E. GABRIELLI, Milano, 2006, p. 391 ss.; C. OSTI, *Nuovi obblighi a contrarre*, Torino, 2004; M. LIBERTINI, P.M. SANFILIPPO, *Obbligo a contrarre*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XII, Torino, 1995, p. 480 ss.; A. DI MAJO, *Obbligo a contrarre*, in *Enc. giur.*, vol. XXI, Roma, 1990, p. 1 ss.; L. MONTESANO, *Obbligo a contrarre*, in *Enc. dir.*, vol., XXIX, Milano, 1979, p. 508 ss.; A. DE MARTINI, *Obbligo a contrarre*, in *Noviss. Dig. it.*, vol. XI, Torino, 1965, p. 694 ss.

[2] Cfr. art. 1322 c.c. Sull'impostazione del rapporto tra autonomia privata e obbligo a contrarre come regola/eccezione, vedi A. DE MARTINI, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 694.

[3] Cfr. art. 2597 c.c.

forma di impresa) deve contrarre con chiunque richieda le prestazioni di beni o servizi che formano oggetto dell'impresa rispettando la parità di trattamento (da intendersi in senso sostanziale) [4].

Chiaramente la norma, conformando (o funzionalizzando) l'attività dell'imprenditore, è diretta a tutelare il consumatore in assenza di quei mezzi di autodifesa economica che (almeno in parte) sarebbero possibili in condizione concorrenziale (ossia i meccanismi di autoregolamentazione del mercato) [5]. Dunque la norma è diretta a difendere il consumatore (la controparte "*debole*") garantendo l'accesso al bene o servizio prodotto dalle imprese monopolistiche (la controparte "*forte*") come necessario bilanciamento della soppressione per legge della concorrenza [6].

Sempre disciplinata dal codice civile è anche l'ulteriore ipotesi di obbligo a contrarre e parità di trattamento (ossia di accettare le richieste di trasporto che siano compatibili con i mezzi ordinari dell'impresa) per i concessionari pubblici di servizi di linea per il trasporto di persone o di cose [7].

Più che nella eventuale mancanza di concorrenza determinata dall'esistenza di un monopolio (di diritto o di fatto), nell'art. 1679 c.c. il vincolo a contrarre è da collegarsi anche e soprattutto all'organizzazione in servizio pubblico di quell'attività.

Entrambi i casi sono riferibili ed incidenti sull'attività d'impresa. Ed in entrambi i casi, per sintetizzare, si tratta di una sorta di obbligazione ad obbligarsi in cui la stipula del contratto è imposta direttamente dalla legge. È configurabile giuridicamente quindi un diritto soggettivo dell'utente nei confronti dell'imprenditore e un corrispondente obbligo di contrarre [8].

Secondo una parte della dottrina, oggetto dell'obbligo dell'imprenditore non sarebbe tanto quello di contrattare, bensì quello di fornire la prestazione di cui l'utente ha bisogno [9]. Pertanto l'obbligo di stipulare il con-

---

[4] Cfr. art. 2597 c.c.

[5] Cfr. già L. NIVARRA, *L'obbligo a contrarre e il mercato*, Padova, 1989.

[6] Per il coordinamento con la distinta disciplina antitrust, e in particolare con l'art. 3, l. n. 287/1990 che vieta l'abuso di posizione dominante, cfr. soprattutto M. LIBERTINI, P.M. SANFILIPPO, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 485 ss.

[7] Cfr. art. 1679, comma 1, c.c.

[8] Cfr. M. LIBERTINI, P.M. SANFILIPPO, *Obbligo a contrarre*, cit., pp. 482-483.

[9] In tal senso, cfr. in particolare A. DI MAJO, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 9 ss.; M. LIBERTINI, P.M. SANFILIPPO, *Obbligo a contrarre*, cit., pp. 495-497, per cui al contratto sarebbe attribuita una funzione puramente determinativa della prestazione.

tratto non avrebbe carattere finale, bensì soltanto strumentale rispetto all'obbligo finale di fornire il bene o il servizio a chiunque ne faccia richiesta.

In ogni caso, il rifiuto illegittimo di contrarre da parte dell'imprenditore (o di eseguire la prestazione finale) costituisce inadempimento di un obbligo (sia pure strumentale) dando luogo a responsabilità contrattuale e diritto a tutela risarcitoria (e anche in forma specifica mediante la sentenza costitutiva prevista dall'art. 2932 c.c., almeno secondo la dottrina e giurisprudenza prevalenti) [10].

L'esigenza è quella di tutelare interessi economicamente o socialmente deboli che sarebbero o potrebbero essere compromessi da uno svolgimento del tutto libero dell'attività imprenditoriale per l'assenza di possibilità di reperire sul mercato alternative soddisfacenti. Mentre l'obbligo a contrarre imposto all'imprenditore (monopolista legale o esercente pubblici servizi) consente al titolare dell'interesse debole di collocarsi sul mercato in una posizione «artificialmente» protetta [11]. Nel doveroso rispetto dei principi costituzionali di dignità umana (che non deve essere lesa, com'è noto, dall'iniziativa economica privata) e di effettiva uguaglianza e libertà [12].

Vi sono poi obblighi di contrarre non soltanto nelle norme codicistiche [13], ma anche in numerose leggi speciali e di settore sempre giustificati dallo svolgimento di un pubblico servizio in senso lato, o comunque dall'esigenza di offrire agli utenti immediata e piena disponibilità di determinati servizi,

---

[10] Cfr., sempre, A. DI MAJO, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 10; M. LIBERTINI, P.M. SANFILIPPO, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 509 ss., anche per ulteriori riferimenti.

[11] Cfr. M. LIBERTINI, P.M. SANFILIPPO, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 482, ma già P. BARCELLONA, *Intervento statale e autonomia privata nella disciplina dei rapporti economici*, Milano, 1969. Vedi anche M. LIBERTINI, *L'imprenditore e gli obblighi a contrarre*, in *Tratt. dir. comm. e dir. pubbl. econ.*, diretto da F. GALGANO, Padova, 1981, p. 277 ss.

[12] Cfr. artt. 3 e 41, comma 2, Cost.

[13] Oltre agli obblighi a contrarre imposti negli artt. 2597 e 1697 c.c., nel codice civile sono previsti obblighi a contrarre anche: nell'art. 1706, comma 2, c.c., che impone al mandatario senza rappresentanza l'obbligo di ritrasferire al mandante i beni immobili o mobili registrati acquistati per suo conto in esecuzione del mandato (dubbi sulla riconducibilità di tale ipotesi tra gli obblighi a contrarre di fonte legale sono espressi da V. RICCIUTO, *Gli obblighi a contrarre*, cit., p. 393, secondo cui per la funzione e la struttura del contratto di mandato si tratterebbe piuttosto di un obbligo a trattare di fonte contrattuale); nell'art. 2357, comma 4, c.c., che impone l'obbligo di alienare le proprie azioni illegittimamente acquistate; nell'art. 2359-*ter* c.c., che impone l'obbligo di alienare le azioni della società controllante illegittimamente acquistate dalla società controllata.

offerti sul mercato in regime di limitata concorrenza e considerati di prima necessità [14].

2. *L'obbligo a contrarre nel diritto del lavoro. Lavoratori disabili e collocamento mirato*

Anche nel rapporto di lavoro talvolta il datore di lavoro è obbligato per legge a contrarre.

Si tratta anche in tal caso di ipotesi eccezionali in deroga alla regola della libertà contrattuale previste dal legislatore sempre per garantire superiori interessi pubblici spesso di carattere sociale.

Come, ad esempio, nel regime del collocamento «mirato» dei disabili per promuovere il loro inserimento più difficile nel mondo del lavoro e far sì che per essi il lavoro non sia più soltanto (come spesso è accaduto in passato) [15] una mera fonte di reddito, ma soprattutto un fattore fondamentale di effettivo sviluppo della persona umana e di inclusione sociale [16].

---

[14] Cfr., ad esempio, artt. 122 e 123, d.lgs. n. 209/2005, che prevedono l'obbligo di stipulare un'assicurazione per la responsabilità civile per i veicoli a motore ed i natanti; l'art. 3, d.lgs. n. 114/1998, che prevede l'obbligo di vendita per il titolare dell'attività commerciale al dettaglio; l'art. 19, r.d.l. n. 245/1943, che punendo con sanzione penale chi nell'esercizio di un'attività commerciale o in uno spaccio aperto al pubblico rifiuta di vendere le merci delle quali è stabilito dall'autorità il prezzo massimo indirettamente prevede un obbligo a contrarre. Per l'eterogeneità che caratterizza tale ipotesi, cfr. per tutti A. DI MAJO, *Obbligo a contrarre*, cit., p. 1 ss. Obblighi a contrarre poi, possono essere ricavati (autonomamente) anche nell'art. 3, l. n. 287/1990, che impone il divieto di rifiuto abusivo di contrarre opposto da una impresa in posizione dominante, e nell'art. 9, l. n. 192/1998, che impone il divieto di rifiuto abusivo di contrarre opposto da una impresa che sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un'altra impresa, un eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi (cd. situazione di dipendenza economica).

[15] Cfr. l. n. 482/1968, su cui vedi soprattutto G. PERA, *Assunzioni obbligatorie e contratto di lavoro*, Milano, 1970, ed anche A. BELLAVISTA, *Assunzione obbligatoria* (voce), in *Enc. dir.*, vol. I, Aggiornamento, Milano, 1997, p. 161 ss.

[16] Cfr. l. n. 68/1999. Sull'innovativo (ed ambizioso) sistema del collocamento mirato dei disabili soprattutto rispetto al precedente sistema della l. n. 482/1968 che non garantiva una effettiva integrazione lavorativa della persona disabile, ma si caratterizzava prevalentemente come intervento di natura assistenziale, cfr., da ultimo e sistematicamente, A. RICCARDI, *Disabili e lavoro*, Bari, 2018, nonché M.D. FERRARA, *Disabilità e lavoro. Socializzare le differenze coltivando la relazionalità*, in *Var. temi dir. lav*., 2020, p. 877 ss.; G. CANAVESI, *Lavoratori disabili*, in *Libro dell'anno del diritto*, *Enc. giur. Treccani*, Roma, 2013; M. NAVILLI, *I lavoratori disabili e il collocamento «mirato»*, in *Il mercato del lavoro*, a cura

In tale regime, come è noto, tutti i datori di lavoro (pubblici e privati, e anche non imprenditori o di tendenza) che occupano 15 o più dipendenti (quindi anche piccole e medie imprese) hanno l'obbligo di assumere persone disabili in modo differenziato a seconda delle dimensioni dell'organico, ossia con il sistema delle cd. quote [17].

Dunque tali datori di lavoro, dovendo riservare una determinata quota di posti di lavoro alle persone disabili (cd. quote di riserva o d'obbligo), sono obbligati a stipulare con loro (dopo l'emissione da parte dei servizi competenti [18] del provvedimento di avviamento obbligatorio) un contratto di lavoro subordinato, solitamente (ma non necessariamente) [19] a tempo pieno e indeterminato.

Non è ancora del tutto chiaro se, ed eventualmente in che termini, il datore di lavoro abbia o no ha la facoltà di rifiutare l'assunzione del lavoratore disabile avviato per una qualifica diversa da quella richiesta (o concordata con gli uffici competenti).

---

di M. BROLLO, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. VI, Padova, 2012, p. 289 ss.; A. DI STASI, *Il diritto al lavoro dei disabili e le aspettative tradite del "collocamento mirato"*, in *Arg. dir. lav.*, 2013, p. 880 ss.; D. GAROFALO, *Disabili (lavoro dei)*, in *Dig., disc. priv., sez. comm.*, *Aggiornamento*, Torino, 2009, p. 759 ss.; F. LIMENA, *L'accesso al lavoro dei disabili*, Padova, 2004. All'indomani dell'approvazione della l. n. 68/1999, vedi invece i commenti di *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, a cura di M. CINELLI e P. SANDULLI, Torino, 2000; *Commentario alla legge n. 68 del 1999*, a cura di G. SANTORO PASSARELLI e P. LAMBERTUCCI, Padova, 2000; G. PERA, *Disabili (diritto al lavoro dei)*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XII, Roma, 2001; A. VALLEBONA, *La nuova disciplina delle assunzioni obbligatorie*, in *Mass. giur. lav.*, 1999, p. 476 ss.; P. TULLINI, *Il diritto al lavoro dei disabili: dall'assunzione obbligatoria al collocamento mirato*, in *Dir. merc. lav.*, 1999, p. 332 ss.; A. TURSI, *La nuova disciplina del diritto al lavoro dei disabili*, in *Riv. giur. lav.*, 1999, I, p. 727 ss.

[17] Cfr. art. 3, commi 1 e 3, l. n. 68/1999. Ma già in precedenza, cfr. d.l. n. 1222/1947 e l. n. 482/1968. Sulla facoltà delle leggi regionali di riservare una quota delle assunzioni a particolari categorie di lavoratori a rischio di esclusione sociale, vedi art. 4-*bis*, comma 3, d.lgs. n. 181/2000, come sostituito dall'art. 6, comma 1, d.lgs. n. 297/2002.

[18] Attualmente le competenze in materia di servizi per il collocamento mirato delle persone disabili sono attribuite a regioni e province autonome che le esercitano attraverso specifici uffici su base territoriale provinciale appositamente individuati (ossia, al momento, i Centri per l'impiego). Cfr. art. 11, comma 1, lett. d), d.lgs. n. 150/2015 e circolare del Ministero del lavoro n. 34/2015. Vedi anche l'art. 8, l. n. 68/1999.

[19] Cfr. art. 11, comma 2, l. n. 68/1999, nonché Cass. 5 luglio 2019, n. 18192, per la possibilità di stipulare anche contratti di lavoro a tempo determinato. Per la possibilità di ricorrere anche al telelavoro, cfr. art. 22, comma 5, lett. b) e c), l. n. 183/2000. Per la possibilità di assumere anche con contratti di lavoro a tempo parziale con l'accordo delle parti, cfr. Cass. 22 novembre 2001, n. 14823 e Cass. 24 marzo 2001, n. 4300.

Sotto il regime precedente, soprattutto nell'ottica di agevolare il collocamento dei disabili, la giurisprudenza consentiva al datore di lavoro di rifiutare l'assunzione soltanto nel caso in cui fosse riuscito a dimostrare che quell'avviamento era assolutamente impossibile nella propria organizzazione aziendale per l'assenza di mansioni idonee e compatibili (con lo stato di invalidità della persona disabile) concretamente disponibili [20]. In sostanza, si imponeva al datore di lavoro di verificare ogni possibilità di inserimento lavorativo nell'organizzazione produttiva compatibile con le condizioni di salute del lavoratore, pur senza l'obbligo di modificare o adeguare quell'organizzazione anche sostenendo costi aggiuntivi [21].

Diversamente sembra essere invece sotto il regime attuale, fondato più che sull'imposizione (unilaterale) dell'avviamento su un sistema di scelte contrattate e condivise con il datore di lavoro (nell'intento di rafforzare e migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro).

In base ad esso ora gli uffici competenti, nel caso in cui la persona disabile non venga assunta con richiesta nominativa (ormai divenuta la regola) o mediante la stipula di convenzioni, avviano i lavoratori secondo l'ordine di graduatoria «per la qualifica richiesta» (o altra specificamente concordata con il datore di lavoro sulla base delle qualifiche disponibili) [22]; in precedenza peraltro, in caso di impossibilità di avviare lavoratori con la qualifica richiesta, i lavoratori erano avviati anche per «qualifiche simili» previo addestramento o tirocinio [23].

Secondo la giurisprudenza prevalente, la nuova disciplina ha stabilito espressamente il diritto del datore di lavoro di rifiutare l'assunzione di un lavoratore disabile con qualifica diversa da quella richiesta con l'atto di avviamento, escludendo quindi che al datore di lavoro possa essere richiesta (unilateralmente) una disponibilità eccedente o ulteriore rispetto a quella dichiarata nel prospetto informativo o nella richiesta di avviamento [24].

---

[20] Nel regime della l. n. 482/1968, sulla necessità della assoluta incollocabilità del lavoratore avviato con onere della prova a carico del datore di lavoro, cfr. Cass. 13 novembre 2009, n. 24091; Cass. 10 novembre 2008, n. 26928; Cass. 21 settembre 2006, n. 20450; Cass. 26 settembre 2002, n. 13960.

[21] Cfr., ad esempio, Cass. 28 luglio 2000, n. 9981 e Cass. 26 settembre 2002, n. 13960.

[22] Cfr. art. 7, commi 1 e 1-*bis*, l. n. 68/1999, come sostituito (comma 1) e inserito (comma 1-*bis*), dall'art. 6, comma 1, d.lgs. n. 151/2015.

[23] Cfr. art. 9, comma 2, l. n. 68/1999, ora abrogato dall'art. 8, comma 1, d.lgs. n. 151/2015. Ma vedi, però, art. 7, comma 6, d.p.r. n. 333/2000.

[24] Cfr. Cass. 5 ottobre 2016, n. 19928; Cass. 25 marzo 2011, n. 7007; Cass. 22 giugno

Insomma non un diritto all'assunzione *tout court* ma il diritto a un collocamento realmente mirato, a cui corrisponde un obbligo di assunzione del datore di lavoro non assoluto ma condizionato pur sempre alla compatibilità con la sua organizzazione produttiva manifestata con l'indicazione della qualifica richiesta.

Pur se è anche da tener conto all'opposto che la l. n. 68/1999, da un lato, sembra prevedere che il rispetto delle quote di riserva costituisca per il datore di lavoro un vero e proprio obbligo (incondizionato quindi)[25], e dall'altro, già prevede tassativamente le possibilità di esonero totale o parziale dall'obbligo di occupare lavoratori disabili[26].

Ancora dibattuto poi è anche l'ulteriore problema (logicamente successivo) delle conseguenze dell'illegittimità del rifiuto datoriale di assumere il lavoratore disabile.

Nel caso di un illecito rifiuto di assunzione, il datore di lavoro (inadempiente) può certamente essere condannato dal giudice al risarcimento del danno contrattuale derivante dalla mancata assunzione[27]. Mentre è più incerto se il datore di lavoro possa essere condannato anche a costituire coattivamente (*ope iudicis*) il contratto di lavoro *ex* art. 2932 c.c.

La giurisprudenza prevalente sembra consentirlo ma soltanto quando la richiesta di assunzione contenga tutti gli elementi essenziali del contratto non concluso[28]. Come ha affermato la giurisprudenza in relazione al con-

---

2010, n. 15058; Cass. 12 marzo 2009, n. 6017, secondo cui per qualifica è da intendersi la specificazione delle capacità tecnico-professionali richieste per la collocazione lavorativa dell'assumendo (analogamente, cfr. anche Cass. 26 ottobre 2021, n. 30138).

[25] Cfr. art. 3, comma 1, l. n. 68/1999, cit. Vedi anche l'art. 7, comma 7, d.p.r. n. 333/2000.

[26] Cfr. artt. 3, commi 3 e 4, 5, commi 1, 2, 3, e 3-*bis*, l. n. 68/1999. Per tali incoerenze o contraddizioni del quadro legale, vedi M. FERRARESI, *La recente giurisprudenza sul collocamento delle persone disabili: assestamenti del "diritto diseguale"*, in *Arg. dir. lav.*, 2012, p. 313.

[27] Solitamente tale danno è quantificato in misura pari alle retribuzioni perdute fino al momento in cui il lavoratore disabile ottenga un altro avviamento, con detrazione dell'eventuale *aliunde perceptum* e del danno evitabile con l'ordinaria diligenza *ex* art. 1227, comma 2, c.c. Cfr. Cass. 12 gennaio 2012, n. 236; Cass. 13 gennaio 2009, n. 488; Cass. 12 giugno 2009, n. 13718.

[28] Per l'inapplicabilità della tutela in forma specifica dell'art. 2932 c.c. sotto il vigore della disciplina precedente, cfr., tra le molte, Cass. 13 gennaio 2009, n. 488, cit., sulla base della motivazione secondo cui la costituzione del rapporto richiede necessariamente l'intervento della volontà delle parti ai fini della concreta specificazione del suo contenuto in ordine ad elementi essenziali quali la qualifica, la retribuzione e l'eventuale periodo di pro-

tratto di lavoro in generale, infatti, l'obbligo di costituire il rapporto di lavoro tra le parti, pur assunto contrattualmente, non è suscettibile di esecuzione in forma specifica quando non risultino indicati gli elementi essenziali del contratto da stipulare non potendo il giudice sostituirsi alle parti nel determinarne il contenuto [29].

Nell'attuale regime della l. n. 68/1999 fondata sul collocamento mirato, l'ipotesi (escludente) dell'indeterminatezza dell'oggetto del contratto di lavoro sembra configurarsi come residuale consentendo più spesso rispetto al passato il ricorso non soltanto alla tutela risarcitoria, ma anche a quella in forma specifica dell'art. 2932 c.c. in caso di illegittimo rifiuto del datore di lavoro all'assunzione del lavoratore avviato dall'ufficio competente [30].

Sia pure resta qualche perplessità sistematica collegata soprattutto al fatto che la violazione dell'obbligo di assunzione è già punita dalla legge con l'irrogazione di specifiche (e consistenti) sanzioni amministrative a carico del datore di lavoro [31] (con applicazione anche della procedura di diffida prevista dall'art. 13, d.lgs. n. 124/2004 volta a favorire la regolarizzazione spontanea) [32], oltreché con l'ulteriore sanzione (anch'essa promozio-

va. Invece, per l'applicazione dell'art. 2932 c.c. al caso di legittimo avviamento di un centralinista non vedente e di indebito rifiuto dell'assunzione da parte del destinatario dell'obbligo di assumerlo, cfr. Cass. 14 agosto 2004, n. 15913, perché in quel caso erano noti e prestabiliti dalla legge tutti gli elementi essenziali del contratto da concludere.

[29] Cfr. Cass. 13 giugno 2002, n. 8489. Vedi anche Cass. 14 dicembre 2020, n. 28415, per la precisazione che nel caso in cui le parti abbiano concordato con accordo sindacale l'obbligo per il datore di lavoro di assumere personale in forza presso un'altra azienda prevedendo il contratto collettivo applicabile ai nuovi dipendenti, la relativa categoria di inquadramento, nonché il riconoscimento dell'anzianità pregressa e del superminimo individuale, l'oggetto del contratto di lavoro deve ritenersi sufficientemente determinato, con la conseguenza che il lavoratore, in caso di inadempimento, può richiedere ai sensi dell'art. 2932 c.c. l'esecuzione in forma specifica dell'obbligo di concludere il contratto, senza che rilevi la mancata predeterminazione della concreta assegnazione della sede lavorativa e delle mansioni, che attiene alla fase di esecuzione del contratto.

[30] In tal senso, cfr. Cass. 25 marzo 2011, n. 7007, cit. (sia pure *obiter dictum*); Cass. 3 giugno 2011, n. 12131. In dottrina, per il riconoscimento al lavoratore disabile del diritto non soltanto al risarcimento del danno per mancata assunzione, ma anche alla costituzione del rapporto *ex* art. 2932 c.c., cfr. soprattutto A. DI STASI, *Il diritto al lavoro dei disabili e le aspettative tradite del "collocamento mirato"*, cit., p. 890 ss., anche per ulteriori riferimenti.

[31] Cfr. art. 15, l. n. 68/1999, come modificato dall'art. 5, comma 1, d.lgs. n. 185/2016 nel senso di un aggravamento delle sanzioni con la previsione di importi più elevati.

[32] Con la presentazione agli uffici competenti della richiesta di assunzione o la stipulazione del contratto di lavoro con la persona disabile avviata dagli uffici. Cfr. art. 15, comma 4-*bis*, l. n. 68/1999, comma inserito dall'art. 5, comma 1, d.lgs. n. 185/2016.

nale) dell'esclusione dalla partecipazione a bandi per appalti pubblici e da rapporti convenzionali o di concessione con pubbliche amministrazioni[33].

3. *Obbligo di assunzione, principi costituzionali e ragionevoli bilanciamenti e accomodamenti*

Come è stato affermato già da tempo dalla dottrina, l'obbligo legale a contrarre finisce per eliminare la libertà di contrarre dell'imprenditore «con effetto ablatorio»[34]. Giustificandosi il vincolo (im)posto all'autonomia negoziale privata del datore di lavoro come necessario per rendere effettivo il diritto al lavoro delle persone disabili[35] e realizzare così i principi di solidarietà sociale ed uguaglianza sostanziale[36].

Né si è ritenuto che l'instaurazione coattiva di un regolare rapporto di lavoro con le persone con disabilità o comunque meritevoli di una protezione particolare[37] determini per i datori di lavoro una limitazione o compromissione dell'iniziativa economica privata non incidendo (o comunque incidendo solo marginalmente) sull'organizzazione economica delle imprese.

Già da tempo e più volte, infatti, la Corte costituzionale ha dichiarato costituzionalmente legittimo (e giustificato) l'obbligo di assunzione delle persone disabili[38]. E ciò sul presupposto che l'art. 41 Cost. legittima un intervento dello Stato con misure protettive del benessere sociale anche se

---

[33] Cfr. art. 17, l. n. 68/1999.

[34] Cfr. E. GHERA, *Collocamento e autonomia privata*, Napoli, 1969, p. 118 ss., e più di recente A. RICCARDI, *Disabili e lavoro*, cit., p. 59 ss.

[35] Cfr. artt. 4, comma 1, e 38, comma 3, Cost.

[36] Cfr. artt. 2 e 3, comma 2, Cost. Per i fondamenti costituzionali (e la giustificazione) del diritto al lavoro dei disabili, vedi per tutti C. COLAPIETRO, *Diritto dei disabili e Costituzione*, Napoli, 2011; G. SUPPIEJ, *Collocamento obbligatorio e Costituzione*, in *Scritti in onore di Gino Giugni. Studi sul lavoro*, tomo I, Bari, 1999, p. 1295 ss.

[37] Come è noto, nella l. n. 68/1999 (art. 18, comma 2) e in altre leggi sono previsti particolari regimi di avviamento per ulteriori categorie protette (pur perfettamente abili dal punto di vista della capacità lavorativa), come per esempio orfani e vedove di caduti sul lavoro, profughi, vittime di terrorismo e della criminalità organizzata, del dovere e loro familiari, orfani per cd. femminicidio/maschicidio, ed altri ancora. In proposito, cfr. M. NAVILLI, *I lavoratori disabili e il collocamento «mirato»*, cit., p. 313.

[38] Cfr. Corte cost. 15 giugno 1960, n. 38; Corte cost. 11 luglio 1961, n. 55; Corte cost. 29 settembre 1983, n. 279.

«restrittive della privata iniziativa», purché si tratti di misure che non annullino o sopprimano l'iniziativa economica privata [39].

Del resto, proprio per bilanciare ragionevolmente gli opposti interessi in gioco favorendo incontri professionali reciprocamente vantaggiosi, la legge opportunamente introduce, oltreché (fondamentali) incentivi economici di vario tipo all'assunzione per il datore di lavoro [40], anche regole e strumenti di gestione flessibile dell'obbligo di assunzione delle persone disabili per tenere conto delle esigenze produttive delle imprese.

In particolare è stato già ricordato come siano previsti casi di esclusione o di esonero parziale dall'obbligo di assunzione in relazione alla natura ed alle condizioni dell'attività del datore di lavoro o delle particolari professionalità utilizzate [41], la possibilità di operare una compensazione tra il numero di disabili assunti in ciascuna unità produttiva o impresa per i datori di lavoro che abbiano più unità produttive o che esercitino imprese che sono parte di un gruppo [42] e la temporanea sospensione dell'obbligo di assunzione nei confronti delle imprese che abbiano ottenuto interventi di integrazione salariale o che abbiano avviato una procedura di licenziamento collettivo [43].

Ed anche per quanto riguarda le modalità dell'assunzione, sempre nell'ottica di un ragionevole bilanciamento tra doveri di solidarietà sociali verso i soggetti svantaggiati e libertà di iniziativa economica privata, il datore di lavoro è coinvolto fin dalla fase della individuazione del prestatore da avviare al lavoro. Scopo del collocamento mirato, infatti, è proprio quello

---

[39] Cfr. Corte cost. 15 giugno 1960, n. 38, cit.

[40] Cfr. artt. 13 e 14, l. n. 68/1999, come modificati dagli artt. 10, comma 1, e 11, comma 1, d.lgs. n. 151/2015, che collegano l'importo delle agevolazioni concesse alla tipologia e all'intensità dell'*handicap* del lavoratore da inserire prendendo come parametro l'entità della riduzione della capacità lavorativa (art. 13, commi 1, 1-*bis* e 1-*ter*), e prevedono anche rimborsi parziali delle spese effettuate dal datore di lavoro necessarie per l'adozione di accomodamenti ragionevoli in favore di lavoratori con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50% (art. 14, comma 4). Tutto questo per favorire, anche in un'ottica solidaristica, il più difficile inserimento delle persone con un grado di disabilità più elevato.

[41] Cfr. artt. 3, commi 3 e 4, 5, commi 1, 2, 3 e 3-*bis*, l. n. 68/1999, cit. In relazione alla somministrazione di lavoratori disabili, cfr. art. 34, comma 3, d.lgs. n. 81/2015.

[42] In modo tale che i disabili eventualmente assunti in eccedenza rispetto alla quota in una di esse siano utilizzabili per coprire l'insufficiente numero di disabili assunti presso altra unità produttiva dello stesso datore di lavoro o altra impresa dello stesso gruppo (cd. compensazione territoriale). Cfr. art. 5, commi 8, 8-*bis* e 8-*ter*, l. n. 68/1999.

[43] Cfr. art. 3, comma 5, l. n. 68/1999.

di inserire il lavoratore disabile in un contesto lavorativo il più possibile adatto e compatibile con il proprio *handicap* in modo tale da potere soddisfare non soltanto gli interessi dei lavoratori, ma anche (e nello stesso tempo) le esigenze organizzative del datore di lavoro [44].

E così, ancora come si è già ricordato, non soltanto la richiesta nominativa di avviamento è stata ormai generalizzata [45] (prevalendo su quella numerica più favorevole all'inserimento dei lavoratori disabili) [46], ma è stata anche prevista la stipula di specifiche convenzioni di diverso tipo con gli uffici pubblici competenti per progettare e concordare programmi di inserimento/integrazione lavorativa più flessibili e con percorsi personalizzati per ciascun disabile [47].

Peraltro la flessibilità nelle modalità di assunzione si estende fino al punto che attraverso alcune di queste convenzioni il datore di lavoro può assolvere (almeno in parte) i propri obblighi di assunzione anche e persino impegnandosi ad affidare commesse di lavoro a soggetti (come, ad esempio, cooperative sociali e imprese sociali) [48] disponibili ad «ospitare» o ad

---

[44] Tra i molti, cfr. A. RICCARDI, *Disabili e lavoro*, cit., p. 141 ss., e F. MALZANI, *Benessere e sicurezza dei lavoratori: oltre la disabilità*, in *Var. temi dir. lav.*, 2020, p. 967 ss.

[45] Cfr. art. 7, commi 1 e 2, l. n. 68/1999, come sostituiti dall'art. 6, comma 1, d.lgs. n. 151/2015. Già all'indomani dell'approvazione della l. n. 68/1999, ne auspicava la generalizzazione M. BIAGI, *Disabili e diritto del lavoro*, in *Guida lav.*, 1999, p. 13.

[46] Sulla legittimità costituzionale del sistema di tutela fondato sulla richiesta di assunzione del datore di lavoro (nominativa o numerica), cfr. Corte cost. 30 dicembre 1987, n. 622, che esclude sia il contrasto con l'art. 38, comma 3, Cost. (perché tale norma non accolla oneri a connotazione assistenziale al datore di lavoro), sia con l'art. 41, commi 2 e 3, Cost. (perché l'ablazione della richiesta, lungi dal favorire un adeguamento della norma ai suddetti principi costituzionali, varrebbe in contrario a interferire con l'iniziativa economica che il contesto dell'art. 41 preserva da restrizioni abnormi nelle scelte operative di svolgimento), e ciò in quanto la richiesta è soltanto diretta a rendere manifeste le esigenze concrete dell'imprenditore nella operatività delle proprie strutture.

[47] Cfr. artt. 9, 11, 12 e 12-*bis*, l. n. 68/1999. Vedi anche l'art. 14, d.lgs. n. 276/2003, sostituito dall'art. 1-*septies*, comma 1, l. n. 176/2020, per una ulteriore tipologia di convenzione. In dottrina, cfr. soprattutto D. GAROFALO, *L'inserimento e l'integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2010, p. 231 ss.

[48] In proposito, cfr. in particolare A. TURSI, *Le nuove convenzioni per l'inserimento lavorativo dei disabili e dei soggetti svantaggiati tramite cooperative sociali, due anni dopo*, in *Giorn dir. lav. rel. ind.*, 2006, p. 71 ss.; L. NOGLER, *Cooperative sociali ed inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati*, in AA.VV., *Il nuovo mercato del lavoro. D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Bologna, 2004, p. 189 ss.; CANAVESI, *Collocamento dei disabili e ruolo degli enti* non profit *nella legislazione statale*, in *Dir. lav. Marche*, 1999, p. 171 ss.; P. TULLINI, *Uffici pubblici, organizzazioni* no profit *e collocamento dei disabili*, in *Arg. dir. lav.*, 1999, p. 699 ss.

assumere le persone disabili [49]. Una sorta di esternalizzazione del lavoratore disabile da parte del datore di lavoro committente che agevola (come in realtà tutto il sistema delle convenzioni) soprattutto la tutela dei lavoratori disabili più difficilmente collocabili sul mercato del lavoro ordinario (ossia quelli con disabilità più gravi) [50].

Dunque ciò che si sta tentando di realizzare con tecniche e strumenti innovativi e tra molte difficoltà [51] è un collocamento effettivamente mirato il più possibile compatibile con la residua capacità lavorativa della persona disabile ma anche nel contempo diretto ad evitare l'imposizione al datore di lavoro di oneri (organizzativi) e costi (economici) sproporzionati o comunque eccessivi [52]. Ovviamente da valutarsi in concreto in relazione non soltanto alle dimensioni del datore di lavoro (in termini di organico) ma anche e soprattutto alle sue disponibilità finanziare, e quindi alla sua effettiva forza economica.

---

[49] Cfr. artt. 12 e 12-*bis*, l. n. 68/1999, ed anche art. 14, d.lgs. n. 276/2003.

[50] Come, ad esempio, i lavoratori con disabilità psichica. Su cui vedi, da ultimo, C. DI CARLUCCIO, *Lavoro e salute mentale dentro e fuori l'istituzione*, Napoli, 2022.

[51] Come attestato dall'Istat nell'audizione del 24 marzo 2021 del suo Presidente (prof. Gian Carlo Blangiardo) presso il Comitato tecnico scientifico dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità (testo consultabile sul sito dell'Istat https://www.istat.it), resta ancora rilevante lo svantaggio nel mercato del lavoro delle persone con disabilità, considerando che nel 2019 nell'ambito della popolazione tra i 15 e i 64 anni risulta occupato solo il 32,2% di coloro che soffrono di limitazioni gravi contro il 59,8% delle persone senza limitazioni (cfr. pp. 13-24). Per i problemi di effettività della tutela delle persone disabili ancora esistenti specie in alcune realtà regionali, cfr. A. DI STASI, *Il diritto al lavoro dei disabili e le aspettative tradite del "collocamento mirato"*, cit., p. 904 ss., nonché già la sentenza di condanna dell'Italia da parte della Corte di giustizia per il non corretto e completo recepimento della direttiva 2000/78/CE del 27 novembre 2000 sulla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (e in particolare dell'art. 5 rubricato «soluzioni ragionevoli per i disabili»). Cfr. Corte giust. 4 luglio 2013, C-312/11, *Commissione/Italia*, su cui vedi il commento critico di M. CINELLI, *Insufficiente per la corte di giustizia la tutela che l'Italia assicura ai lavoratori disabili: una condanna realmente meritata?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013, II, p. 935 ss. Con il d.lgs. n. 151/2015, in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione della disciplina, il legislatore ha modificato e integrato in più punti la l. n. 68/1999 adeguando le norme alla direttiva 2000/78/CE e così dando risposta anche alla sentenza di condanna della Corte europea. In proposito, vedi soprattutto D. GAROFALO, Jobs act *e disabili*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2016, p. 89 ss.; E. PASQUALETTO, *Le novità dell'estate e dell'autunno 2015 in materia di collocamento mirato dei disabili*, in *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, a cura di G. ZILIO GRANDI e M. BIASI, Milano, 2016, p. 749 ss.; F. LIMENA, *Il* restyling *della l. n. 68/1999 sul collocamento dei disabili*, in *Lav. giur.*, 2016, p. 429 ss.

[52] Cfr. art. 5 e considerando n. 21, direttiva 2000/78/CE, cit., nonché Corte giust. 10 febbraio 2022, C-485/20, *XXX/HR Rail SA*.

Per questo ciò che soltanto può essere imposto al datore di lavoro sia per contemperare in modo equilibrato interessi diversi ed entrambi costituzionalmente tutelati, sia per evitare accuse di comportamenti discriminatori a danno delle persone con ridotta capacità lavorativa, è l'adozione di accomodamenti (o soluzioni) ragionevoli[53], ossia come precisato dalla direttiva 2000/78/CE «provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione»[54].

Un forte, atteso e (si spera) decisivo impulso all'implementazione e all'efficacia del sistema di collocamento mirato dei disabili dovrebbe provenire dall'attuazione del recente Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), con lo stanziamento e la disponibilità finalmente di ingenti risorse economiche[55].

Ed infatti gli interventi programmati, nell'ambito della missione 5 (in-

---

[53] Cfr. art. 5, direttiva 2000/78/CE, cit., nonché nel diritto interno art. 3, comma 3-*bis*, d.lgs. n. 216/2003, inserito dall'art. 9, comma 4-*ter*, l. n. 99/2013 (che richiama l'art. 2 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 2006, sottoscritta dall'Italia nel 2007 e ratificata con la l. n. 18/2009); art. 1, comma 1, lett. d), d.lgs. n. 151/2015; art. 17, comma 1, lett. n), l. n. 124/2015. Sulla nozione di soluzioni ragionevoli (*reasonable accommodation*) nel diritto europeo e internazionale, vedi D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, p. 1211 ss.; C. SPINELLI, *La sfida degli "accomodamenti ragionevoli" per i lavoratori disabili dopo il* Jobs Act, in *Dir. lav. merc.*, 2017, p. 39 ss. In proposito, vedi anche S. D'ASCOLA, *Il ragionevole adattamento nell'ordinamento comunitario e in quello nazionale. Il dovere di predisporre adeguate misure organizzative quale limite al potere di recesso datoriale*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022, p. 179 ss.; R. NUNIN, *Disabilità, lavoro e principi di tutela nell'ordinamento internazionale*, in *Var. temi dir. lav.*, 2020, p. 879 ss.; S. BUOSO, *L'inclusione sociale dei disabili alla luce del diritto dell'Unione europea*, in *Dir. lav. merc.*, 2019, p. 85 ss.

[54] Cfr. art. 5, direttiva 2000/78/CE, cit. In giurisprudenza, cfr. Corte giust. 4 luglio 2013, C-312/11, *Commissione/Italia*, cit., punto n. 58, secondo cui per accomodamenti ragionevoli si intendono «le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo, adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali».

[55] Le risorse stanziate e disponibili per l'attuazione della componente Politiche per il lavoro della Missione 5 (M5C1) ammontano complessivamente a 6,6 miliardi di euro. Cfr. *Missione 5: Inclusione e Coesione del PNRR*, p. 201 ss., consultabile sul sito del Governo italiano https://www.governo.it. Sulla necessità di un forte impegno delle parti sociali e delle istituzioni pubbliche per attuare gli ambiziosi programmi del PNRR e per sostenerli con politiche nazionali effettive, vedi T. TREU, *Patto per il lavoro, contrattazione collettiva e PNRR*, in *Dir. lav., merc.*, 2022, p. 19 ss.

clusione e coesione) del PNRR, prevedono un potenziamento delle politiche attive del mercato del lavoro e della formazione professionale (attraverso l'istituzione del Programma di garanzia per l'occupabilità dei lavoratori e del Piano nazionale nuove competenze) [56] con una attenzione specifica all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità [57], e più in generale una riforma ampia ed organica della normativa sulla disabilità con l'obiettivo di rafforzare in ogni campo l'autonomia delle persone disabili [58].

Interventi che nel loro insieme e se effettivamente attuati dovrebbero garantire con maggiore effettività l'ingresso e la permanenza dei disabili disoccupati nel mercato del lavoro.

4. *La precedenza nelle assunzioni. Un diverso atteggiarsi dell'obbligo a contrarre*

Parzialmente diverso è per i diritti di precedenza nell'assunzione previsti nel rapporto di lavoro [59].

---

[56] Su cui, vedi in particolare P.A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, p. 75 ss.; P. ICHINO, *Appunti per un rilancio delle politiche attive del lavoro in Italia*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, p. 161 ss.; D. GAROFALO, *Gli interventi sul mercato del lavoro nel prisma del PNRR*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, p. 114 ss.; L. CALAFÀ, *Le politiche del mercato del lavoro nel PNRR: una lettura giuslavoristica*, in *Lav. dir.*, 2023, p. 163 ss.

[57] Cfr. *Missione 5: Inclusione e Coesione, componente Politiche per il lavoro (M5C1) del PNRR*, cit., p. 204 ss., ove è prevista la ridefinizione degli strumenti di presa in carico dei disoccupati con politiche attive che, a partire dalla profilazione della persona, permettano la costruzione di percorsi personalizzati di riqualificazione delle competenze e di accompagnamento al lavoro (cfr. in particolare *M5C1.1 Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione*, p. 206 ss.). Ma sullo stato di attuazione del programma Gol, vedi le preoccupate considerazioni di L. VALENTE, *Politiche attive del lavoro: il punto sul programma Gol*, in *Lavoce.info*, 2 novembre 2022, ed ora più sistematicamente ID., *Il diritto del mercato del lavoro. I servizi per l'impiego tra progetto europeo e storici ritardi nazionali*, Milano, 2023, p. 64 ss., ed anche P. BOZZAO, *L'intermediazione del lavoro nel programma GOL: potenzialità e criticità*, in *Lav. dir.*, 2023, p. 259 ss.

[58] Cfr. l. n. 227/2021 («Delega al Governo in materia di disabilità»), con cui il Governo è stato delegato ad adottare uno o più decreti legislativi per la revisione e il riordino delle disposizioni vigenti in materia di disabilità, in esecuzione di quanto previsto dal PNRR, *Missione 5: Inclusione e Coesione, componente Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore (M5C2)*, p. 211 ss., cit. In proposito, vedi E. VIVALDI, *Pnrr e disabilità: misure e interventi per l'attuazione del diritto alla vita indipendente*, in *Riv. giur. lav.*, 2022, p. 630 ss.

[59] Da ultimo, sull'argomento, vedi la monografia di S.P. EMILIANI, *Lavoro subordinato e*

Utilizzando uno schema giuridico simile a quello civilistico della prelazione [60], in questi casi la legge impone al datore di lavoro, nell'ipotesi in cui decida liberamente di procedere ad una nuova assunzione, l'obbligo di preferire un determinato lavoratore rispetto ad ogni altro ai fini della stipulazione del contratto di lavoro.

Ossia riconosce al lavoratore un diritto (soggettivo) di prelazione [61], imponendo in via eteronoma una regola preferenziale nella distribuzione dei posti di lavoro che inevitabilmente genera disparità di trattamento, pur giustificata socialmente (perché diretta anch'essa a riequilibrare la posizione di debolezza del lavoratore sul mercato del lavoro).

Inevitabilmente, infatti, il riconoscimento a favore dei preferiti di un diritto di precedenza nella stipulazione del contratto di lavoro subordinato produce l'effetto di comporre a favore di essi il conflitto di interessi sussistente tra i diversi lavoratori presenti sul mercato del lavoro e aspiranti a tale stipulazione [62].

Dunque questa volta la limitazione alla libertà di scelta del datore di lavoro non attiene alla libertà di decidere se stipulare o no il contratto, ma attiene alla diversa libertà di decidere con chi in particolare si vuole contrarre, con la connessa libertà di rifiutare di concludere il contratto con un soggetto diverso.

L'imposizione dell'obbligo a contrarre si atteggia allora diversamente non riguardando la libertà di stipulazione del contratto nel suo nucleo più profondo, ossia l'*an* del contratto, ma la scelta del lavoratore (eventualmente) da assumere. Scelta non più discrezionale ma «doverosa» [63] che, oltre a complicare il procedimento di conclusione del contratto di lavoro, anch'essa inevitabilmente incide sulla libertà del datore di lavoro di decidere come organizzare la propria attività [64].

Nel nostro ordinamento, superato il previgente sistema del collocamento pubblico dei lavoratori (basato su liste, graduatorie e criteri di preferen-

---

precedenza nelle assunzioni, Milano, 2020, cui si rinvia per ulteriori approfondimenti e riferimenti.

[60] In proposito, cfr. L. GHIDONI, *Le vicende del diritto di prelazione*, Padova, 2015.

[61] Cfr. già L. MONTUSCHI, *I limiti legali nella conclusione del contratto di lavoro*, Milano, 1967, p. 75 ss.

[62] In proposito, cfr. E. GHERA, *Collocamento e autonomia privata*, cit., p. 213.

[63] Cfr. L. MONTUSCHI, *I limiti legali nella conclusione del contratto di lavoro*, cit., p. 134.

[64] Cfr. Corte cost. 30 dicembre 1958, n. 78.

za)[65], sono previsti diritti di precedenza a favore del lavoratore assunto a termine nel caso di nuove assunzioni da parte dello stesso datore di lavoro entro un anno dalla cessazione del rapporto[66], nonché a favore del lavoratore licenziato per riduzione di personale (tra cui sono stati ricompresi anche i licenziamenti per cessazione di attività e quelli plurimi per giustificato motivo oggettivo)[67] sempre nel caso di nuove assunzioni da parte della stessa azienda entro 6 mesi dal licenziamento[68].

Si tratta di diritti/rapporti di precedenza di natura privatistica, direttamente intercorrenti tra il lavoratore interessato e il datore di lavoro.

Come detto, in presenza delle condizioni stabilite dalla legge (innanzitutto l'identità di mansioni tra nuova assunzione e precedente rapporto)[69], in questi casi il datore di lavoro è obbligato a contrarre con i lavoratori titolari del diritto di precedenza non essendo libero di scegliersi il soggetto con cui stipulare il contratto di lavoro. Fondamentale al riguardo è il rispetto dell'obbligo informativo da parte del datore di lavoro onerato necessario per porre il titolare del diritto di precedenza in condizione di esercitare il suo diritto procedendo alla stipulazione del contratto.

Insomma, se intende assumere[70], il datore di lavoro non è libero di scegliere chi assumere in base alle proprie valutazioni prettamente o esclusi-

---

[65] Cfr. l. n. 264/1949. Per la ricostruzione (in contrasto con la giurisprudenza all'epoca dominante) anche della posizione del lavoratore avviato dall'ufficio di collocamento nei termini di un vero e proprio diritto di precedenza (o prelazione) nell'assunzione (e non già di un obbligo a contrarre in capo al datore di lavoro), vedi L. MONTUSCHI, *I limiti legali nella conclusione del contratto di lavoro*, cit., p. 188 ss.

[66] Cfr. art. 24, d.lgs. n. 81/2015, che individua tre distinti diritti di precedenza. Ma già in precedenza, cfr. art. 2, comma 1, l. n. 737/1978; art. 2, comma 1, l. n. 598/1979; art. 8-*bis*, commi 1 e 2, l. n. 79/1983; art. 23, comma 2, l. n. 56/1987; art. 10, commi 9 e 10, d.lgs. n. 368/2001; art. 5, commi 4-*quater* e 4-*quinquies*, d.lgs. n. 368/2001, aggiunti dall'art. 1, comma 40, lett. b), l. n. 247/2007. Sulla tormentata evoluzione della disciplina, vedi S.P. EMILIANI, *Lavoro subordinato e precedenza nelle assunzioni*, cit., p. 231 ss.

[67] Per i licenziamenti per cessazione di attività, cfr. Cass. 18 giugno 2003, n. 9785 e Cass. 10 novembre 2011, n. 23414. Per i licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo, cfr. Cass. 8 febbraio 2000, n. 1410 e Cass. 12 agosto 2011, n. 17273.

[68] Cfr. art. 15, comma 6, l. n. 264/1949. In giurisprudenza, cfr. Cass. 21 gennaio 2014, n. 1157, per l'attribuzione al lavoratore di un diritto soggettivo alla riassunzione. Cfr. anche l'art. 8, comma 1, l. n. 223/1991, oggi abrogato.

[69] Per i lavoratori assunti a termine, cfr. art. 24, commi 1-4, d.lgs. n. 81/2015.

[70] Per la qualificazione del diritto di precedenza come situazione giuridica soggettiva preliminare alla conclusione del contratto, cfr. L. MONTUSCHI, *I limiti legali nella conclusione*

vamente economiche, ma è obbligato a stipulare il contratto con il preferito ove quest'ultimo abbia manifestato la sua intenzione in tal senso. E ciò per la particolare meritevolezza dell'interesse del lavoratore a recuperare il posto di lavoro quando la perdita (per la scadenza del termine o il licenziamento per ragioni economiche) sia dovuta a ragioni meramente oggettive non collegate alla persona del lavoratore (ma alle scelte organizzative del datore di lavoro).

Dunque questa volta oggetto del bilanciamento con l'interesse del datore di lavoro all'efficienza della propria organizzazione produttiva sono gli interessi dei lavoratori (ritenuti socialmente più deboli) alla conservazione del posto di lavoro e alla stabilità dell'impiego. Interessi che la precedenza nell'assunzione (ossia il diritto ad essere preferito a terzi nella stipulazione del contratto) concorre a realizzare agevolando la loro ricollocazione lavorativa[71], tutto sommato anche in tal caso senza sacrificare eccessivamente la libertà di iniziativa economica privata.

Ed infatti, il condizionamento che è posto alla libertà contrattuale del datore di lavoro di scegliersi i lavoratori da assumere, e quindi anche e sempre alle spontanee dinamiche dell'incontro della domanda e dell'offerta sul mercato del lavoro, non appare tale da impedire comunque ragionevoli margini di flessibilità del rapporto di lavoro, anche perché il datore di lavoro resta comunque libero di decidere se stipulare o no il contratto[72]. Resta cioè sempre libero, all'esito di una autonoma valutazione dell'assetto di interessi che deriverebbe dalla stipulazione del contratto (e quindi anche dell'apprezzamento delle qualità personali del contraente), di non stipulare il contratto con il titolare del diritto di precedenza.

In altri casi poi il diritto di precedenza viene riconosciuto a favore di un

---

del contratto di lavoro, cit., p. 305, ed anche S.P. EMILIANI, *Lavoro subordinato e precedenza nelle assunzioni*, cit., p. 68.

[71] In funzione incentivante la rioccupazione del lavoratore titolare del diritto di precedenza, cfr. anche l'art. 31, comma 1, lett. b), d.lgs. n. 150/2015 che stabilisce che gli incentivi all'occupazione non spettano se l'assunzione viola il diritto di precedenza «di altro lavoratore licenziato da un rapporto a tempo indeterminato o cessato da un rapporto a termine».

[72] Sul collegamento tra diritto di precedenza nell'assunzione (quando viene riconosciuto a favore dei lavoratori licenziati per ragioni economiche o di quelli già assunti con contratto di lavoro a tempo determinato) e principi eurounitari della *flexicurity*, vedi S.P. EMILIANI, *Lavoro subordinato e precedenza nelle assunzioni*, cit., p. 17 ss., secondo cui in queste due particolari ipotesi la precedenza nell'assunzione costituisce una forma di tutela transizionale riguardante il mercato del lavoro (p. 18).

lavoratore che non ha perso il posto di lavoro (e quindi non deve essere ricollocato), ma che può avere timore di perderlo o interesse a migliorare la sua posizione professionale.

È così, ad esempio, per il diritto di precedenza che spetta ai lavoratori a tempo parziale in relazione alle assunzioni con contratto a tempo pieno da parte dello stesso datore di lavoro [73] e per quello che spetta ai lavoratori che restano alle dipendenze del datore di lavoro cedente in caso di trasferimento d'azienda in relazione alle successive assunzioni (entro un anno dal trasferimento) da parte del datore di lavoro cessionario [74].

Ed è così anche per l'ulteriore diritto di precedenza nelle assunzioni da parte dell'appaltatore subentrante nei casi di cambi di appalto.

Non previsto direttamente dalla legge, l'obbligo di riassunzione dei dipendenti in forza presso il precedente appaltatore è spesso introdotto dai contratti collettivi o anche dallo stesso contratto di appalto, se pure a determinate condizioni e nel rispetto di specifici vincoli procedurali.

Chiaramente il fine dell'obbligo di riassunzione previsto da tali clausole sociali è quello di evitare che il datore di lavoro subentrante nell'appalto, nell'ipotesi in cui decida di assumere nuovo personale, sia libero di assumere chi vuole senza considerare i dipendenti dell'appaltatore uscente eventualmente interessati (per la contemporanea cessazione del loro rapporto di lavoro con il precedente datore o comunque per il rischio o timore che esso sia risolto a breve) [75].

Infine importanti limiti alla facoltà del datore di lavoro di scegliere il contraente lavoratore sono posti anche dai numerosi divieti di discriminazione tipizzati dalla legge per l'esigenza di tutela di libertà fondamentali o di carattere propri della persona [76].

---

[73] Cfr. art. 8, comma 6, d.lgs. n. 81/2015. In proposito, vedi M. ALTIMARI, *Il diritto di precedenza dei lavoratori a tempo parziale in caso di assunzioni a tempo pieno*, in *Riv. giur. lav.*, 2013, II, p. 74 ss.

[74] Cfr. art. 47, comma 6, l. n. 428/1990. Da ultimo, vedi specificamente R. ROMEI, *Il rapporto di lavoro nel trasferimento dell'azienda. Art. 2112*, Milano, 2021.

[75] Sempre da ultimo e in generale, sulla complessa materia degli appalti ed i molti problemi giuridici che essa pone, vedi il volume *Appalti e lavoro: problemi attuali*, a cura di G. PROIA, Torino, 2022.

[76] Cfr. art. 15, l. n. 300/1970; art. 4, l. n. 125/1991; artt. 43 e 44, d.lgs. n. 286/1998; art. 3, d.lgs. n. 151/2001; d.lgs. n. 215/2013 e n. 216/2013; artt. 25-35, d.lgs. n. 98/2006.

5. *Obbligo a contrarre e sostanza del fenomeno. Servitù coattive e accordi codeterminativi* ex *artt. 4 e 6, l. n. 300/1970*

Non sono soltanto la legge (almeno direttamente) o l'autonomia contrattuale le fonti dell'obbligo a contrarre.

In alcuni casi la fonte dell'obbligo a contrarre può essere anche la sostanza del fenomeno.

Come accade, ad esempio, nell'ambito del diritto civile per le servitù coattive.

Ove infatti sussistono i presupposti di legge per la costituzione di una servitù, il proprietario del fondo servente è obbligato a mettersi d'accordo con il proprietario del fondo avente diritto in ordine alla realizzazione della servitù altrimenti quella stessa servitù («in mancanza di contratto») è costituita con sentenza dal giudice o con atto dell'autorità amministrativa nei casi speciali determinati dalla legge, che stabiliscono le modalità della servitù e determinano l'indennità dovuta [77].

In tal caso l'obbligo a contrarre non è imposto direttamente dalla legge ma è effetto indiretto di una fattispecie complessa, ossia della sequenza di determinati fatti. Se non stipula l'accordo con la controparte, il proprietario del fondo servente subisce, o comunque può subire, la costituzione della servitù forzatamente per mezzo dell'intervento del giudice o dell'autorità amministrativa.

Peraltro, secondo una parte della dottrina, la servitù coattiva più che configurare un obbligo a contrarre in capo al proprietario del fondo servente, configurerebbe l'esistenza di un diritto potestativo in capo al proprietario del fondo dominante avente ad oggetto la costituzione della servitù per effetto della sentenza costitutiva a fronte del quale il proprietario del fondo servente si troverebbe in una situazione di mera soggezione [78].

Qualcosa di simile a quello che si verifica per le servitù coattive accade anche nel rapporto di lavoro.

La fattispecie da prendere in considerazione è innanzitutto quella del-

---

[77] Cfr. art. 1032, commi 1 e 2, c.c. In generale, vedi S. PALAZZOLO, *Servitù coattive*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXVIII, Roma, 1992, p. 1 ss.; E. GIANNELLA, P. VITUCCI, *Passaggio coattivo*, in *Enc. dir.*, vol. XXXII, Milano, 1982, p. 152 ss.; F. ZICCARDI, *Servitù prediali*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XVIII, Milano, 2008 (rist.), p. 507 ss.

[78] In tal senso, ad esempio, cfr. già F. MESSINEO, *Le servitù*, Milano, 1949, p. 76; G. GROSSO, G. DEIANA, *Le servitù prediali*, vol. I, Torino, 1963, p. 325, ed anche S. PALAZZOLO, *Servitù coattive*, cit., p. 1 ss.

la installazione degli impianti audiovisivi e di ogni altro strumento dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori [79].

Tra le condizioni di legittimità per la suddetta installazione da parte del datore di lavoro v'è anche il raggiungimento di un accordo con le rappresentanze sindacali aziendali o unitarie [80] o, nel caso di imprese aventi unità produttive situate in più di una provincia o di una regione, con le associazioni sindacali nazionali comparativamente più rappresentative [81]. Con scelta rimessa al datore di lavoro che, nell'ipotesi di più unità produttive variamente dislocate sul territorio nazionale, potrebbe ritenere maggiormente utile e semplice contrattare con il sindacato nazionale, anziché con i singoli organismi aziendali, per avere la stessa disciplina collettiva per gli strumenti di controllo in tutte le sedi dell'azienda [82].

Si tratta anch'essa di una forma di partecipazione che attribuisce alle organizzazioni sindacali (e non direttamente ai lavoratori) [83] un potere decisionale nei confronti delle vicende dell'impresa, in particolare riguardanti l'organizzazione e il controllo del lavoro. La decisione, infatti, deve essere

---

[79] Cfr. art. 4, comma 1, l. n. 300/1970, come sostituito dall'art. 23, comma 1, d.lgs. n. 151/2015 e poi modificato dall'art. 5, comma 2, d.lgs. n. 185/2016. Per un quadro complessivo, vedi da ultimo *Privacy e lavoro. La circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, a cura di C. PISANI, G. PROIA e A. TOPO, Milano, 2022.

[80] Sui problemi riguardanti la validità e l'efficacia dell'accordo con la RSU se esistente o con le RSA, vedi A. MARESCA, *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel* nuovo *art. 4 dello Statuto dei lavoratori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, p. 526 ss.; M.T. SALIMBENI, *Art. 4. Statuto dei lavoratori, Legge 20 maggio 1970, n. 300*, in *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, a cura di R. DE LUCA TAMAJO e O. MAZZOTTA, Milano, 2022, p. 671; S.P. EMILIANI, *Il ruolo del sindacato nella disciplina dei controlli sul lavoratore*, in *Privacy e lavoro. La circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, cit., p. 618 ss. e p. 626 ss.; V. MAIO, *Il regime delle autorizzazioni del potere di controllo del datore di lavoro ed i rapporti con l'art. 8 della legge n. 148/2011*, in *Controlli a distanza e tutela dei dati personali del lavoratore*, a cura di P. TULLINI, Torino, 2017, p. 87 ss.

[81] Cfr. art. 4, comma 1, l. n. 300/1970, cit. Per la necessità della forma scritta dell'accordo, cfr. Cass. 13 maggio 2016, n. 9904.

[82] In tal senso, cfr. A. MARESCA, *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel* nuovo *art. 4 dello Statuto dei lavoratori*, cit., pp. 526-527; R. DEL PUNTA, *La nuova disciplina dei controlli a distanza sul lavoro (art. 23, d.lgs. n. 151/2015)*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, p. 98. Per la critica alla precedente disciplina che esponeva le imprese con una pluralità di unità produttive al rischio di dovere adottare soluzioni diverse da applicare nelle varie sedi, vedi A. INGRAO, *Il controllo a distanza sui lavoratori e la nuova disciplina della privacy: una lettura integrata*, Bari, 2018, p. 41 ss.

[83] Cfr. Cass. 31 gennaio 2017, n. 22148.

concordata tra la direzione dell'impresa e la struttura di rappresentanza dei lavoratori (a livello aziendale o nazionale), oppure deve essere adottata dal *management* ma sempre con l'approvazione (o senza il veto) del sindacato.

In assenza di accordo sindacale, gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti di controllo possono essere installati lo stesso dal datore di lavoro previa autorizzazione amministrativa dell'Ispettorato nazionale del lavoro (sede territoriale o centrale, nel caso di imprese con sedi dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali) [84].

I provvedimenti dell'autorità amministrativa sono definitivi [85] e non soltanto debbono verificare se effettivamente esiste l'esigenza giustificativa richiesta dalla legge (ossia le esclusive esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale), ma possono anche stabilire ove necessario le modalità per l'uso degli impianti e degli strumenti oggetto di autorizzazione, rientrando tale possibilità nella discrezionale opera di bilanciamento dell'INL [86].

In sostanza, se non si trova l'accordo aziendale è un organo terzo neutrale che ha il compito di stabilire la regola surrogando la volontà (assente) delle parti contrapposte che avrebbero dovuto concordarla.

Dunque, per effetto di questo particolare meccanismo partecipativo, la regola è suscettibile di codeterminazione ed anche l'eventuale accordo raggiunto tra direzione e sindacato (senza l'intervento del soggetto terzo) non è configurabile come un contratto o accordo collettivo in senso proprio ma piuttosto come un accordo di codeterminazione aziendale [87].

E ciò proprio perché, come è stato già chiarito da Marcello Pedrazzoli,

---

[84] Cfr. art. 4, comma 1, l. n. 300/1970, cit. Sull'effetto di condizionamento (e di orientamento) che la «giurisprudenza» dell'Ispettorato nazionale del lavoro produrrà sulla posizione delle parti nella trattativa sindacale, vedi A. MARESCA, *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel* nuovo *art. 4 dello Statuto dei lavoratori*, cit., p. 529.

[85] Resta salva, ovviamente, la possibilità di ricorrere al giudice, amministrativo o del lavoro, per contestare le decisioni dell'Ispettorato. Cfr. art. 4, comma 1, l. n. 300/1970, cit. In precedenza invece l'autorizzazione eventualmente concessa dall'Ispettorato era impugnabile anche in via gerarchica. In proposito, vedi G. PERA, Sub *art. 4*, in *Commento allo Statuto dei diritti dei lavoratori*, a cura di C. ASSANTI e G. PERA, Padova, 1972, p. 39.

[86] Cfr. R. DEL PUNTA, *La nuova disciplina dei controlli a distanza sul lavoro (art. 23, d.lgs. n. 151/2015)*, cit., p. 99.

[87] Cfr. M. PEDRAZZOLI, *La "vera" partecipazione e l'art. 46 Cost.*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., pp. 254-255; A. BELLAVISTA, *Gli accordi sindacali in materia di controlli a distanza sui lavoratori*, in *Lav. giur.*, 2014, p. 737 ss. *Contra* invece, cfr. U. CARABELLI, *Intervento*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., p. 280.

le parti non conservano l'ultima decisione come nella contrattazione collettiva in cui all'esito della trattativa l'accordo può anche non essere sottoscritto e quindi mancare (costituendo la libertà un tratto essenziale e irrinunciabile della contrattazione collettiva) [88].

In questo caso infatti se l'accordo manca, come alternativa legale una delle parti (solitamente il datore di lavoro) può adire un terzo imparziale perché decida al posto delle parti in disaccordo effettuando il bilanciamento in concreto delle opposte esigenze. Per dirla con Massimo D'Antona quindi la decisione comune non è eventuale ma necessaria proprio perché nella materia oggetto di partecipazione l'autonomia di entrambe le parti è stata preventivamente limitata con il rinvio ad arbitri della decisione in caso di perdurante dissenso [89].

Nei fatti obbligato a contrattare più che il datore di lavoro sembra essere soprattutto il sindacato [90]. E ciò in quanto pare essere maggiore l'interesse del sindacato a raggiungere un accordo negoziale con la controparte per evitare che il datore di lavoro installi quegli impianti e quegli strumenti confrontandosi soltanto con l'amministrazione competente che deve concedere l'autorizzazione [91]. Ed anche perché in sede di accordo i rappresentanti sindacali possono anche concorrere a determinare le concrete modalità di impiego degli impianti e strumenti che il datore di lavoro intende installare.

Analogamente è poi anche per le visite personali di controllo sul lavoratore indispensabili ai fini della tutela del patrimonio aziendale [92].

Anche in questo caso, infatti, ipotesi e modalità di svolgimento delle vi-

---

[88] Cfr., ancora, M. PEDRAZZOLI, *La "vera" partecipazione e l'art. 46 Cost.*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, cit., pp. 254-255.

[89] Così M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, cit., p. 141.

[90] Per il datore di lavoro sarebbe configurabile invece soltanto un «mero obbligo a trattare» per la possibilità comunque di attivarsi per ottenere l'autorizzazione in via amministrativa. Cfr. C. ZOLI, *Il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori e la nuova struttura dell'art. 4, legge n. 300/1970*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, p. 642; E. VILLA, *Accordo sindacale e procedimento ammnistrativo nei controlli «a distanza» dei lavoratori*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, p. 707.

[91] Pur se osserva A. MARESCA, *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel* nuovo *art. 4 dello Statuto dei lavoratori*, cit., p. 514, si tratta spesso per i sindacati di negoziati «di non facile gestione e sindacalmente poco interessanti».

[92] Cfr. art. 6, l. n. 300/1970. Su cui, vedi da ultimo L. TEBANO, *Art. 6. Statuto dei lavoratori, Legge 20 maggio 1970, n. 300*, in *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, cit., p. 682 ss.

site personali, nel rispetto dei limiti e condizioni fissati dalla legge [93], devono essere concordate dal datore di lavoro con le rappresentanze sindacali aziendali (o unitarie).

E in difetto di accordo sindacale, ossia in caso di esito negativo della procedura di codeterminazione, la decisione è adottata sempre, su istanza del datore di lavoro, dall'Ispettorato del lavoro in sostituzione delle parti e come organismo terzo con funzioni latamente arbitrali [94]. Nuovamente quindi il consenso tra le parti è surrogabile dalla decisione di un terzo posto *super partes*.

Diversamente dall'ipotesi precedente però, il provvedimento amministrativo non è definitivo ma può essere impugnato anche innanzi il Ministero del lavoro [95].

Ed anche in questo caso sembra essere il sindacato il soggetto maggiormente interessato a raggiungere un accordo, mentre l'interesse del datore di lavoro potrebbe essere soprattutto quello a conseguire l'autorizzazione dell'Ispettorato sfuggendo alle richieste sindacali specie nelle aziende in cui le relazioni sindacali non hanno un radicato consolidamento [96].

---

[93] Cfr. art. 6, comma 2, l. n. 300/1970.

[94] Cfr. art. 6, comma 3, l. n. 300/1970.

[95] Cfr. art. 6, comma 4, l. n. 300/1970.

[96] Invece parzialmente diverse, o comunque soltanto in parte assimilabili, sono le tecniche utilizzate dal legislatore nazionale per sopperire all'eventuale inerzia delle parti sociali che non riescono a dare attuazione ai rinvii all'autonomia collettiva disposti dal legislatore quando la norma di legge non è autosufficiente o direttamente applicabile. Come, ad esempio, il ricorso suppletivo al decreto ministeriale (cfr. art. 17, comma 2, d.lgs. n. 66/2003, in materia di riposo giornaliero, pause, lavoro notturno e durata massima settimanale dell'orario di lavoro; art. 13, comma 1, d.lgs. n. 81/2015, in materia di contratto di lavoro intermittente; art. 47-*quater*, comma 3, d.lgs. n. 81/2015, in materia di compenso per i lavoratori autonomi che svolgono attività di consegna di beni per conto altrui attraverso piattaforme anche digitali; art. 48, comma 2, d.lgs. n. 81/2008, in materia di individuazione delle modalità di elezione o designazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza territoriale), oppure il ricorso suppletivo all'autonomia individuale assistita (cfr. art. 6, comma 6, d.lgs. n. 81/2015, in materia di clausole elastiche nel rapporto di lavoro a tempo parziale). In proposito, cfr., specificamente e tra i più recenti, I. ALVINO, *I rinvii legislativi al contratto collettivo. Tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Napoli, 2018. Prima ancora, vedi soprattutto A. MARESCA, *Modernizzazione del diritto del lavoro, tecniche normative e apporti dell'autonomia collettiva*, in *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. Studi in onore di Mattia Persiani*, Padova, 2005, I, p. 469 ss., e P. PASSALACQUA, *Autonomia collettiva e mercato del lavoro. La contrattazione gestionale e di rinvio*, Torino, 2005, nonché, nel contesto di una indagine più ampia, G. PROIA, *Diritto del lavoro e mercato*, in *Arg. dir. lav.*, 2008, p. 1036 ss.

Capitolo III

«DOVERE» DI CONTRARRE E LICENZIAMENTI COLLETTIVI

1. *L'accordo sindacale nei licenziamenti collettivi: soltanto obbligo a trattare o anche a contrarre per l'imprenditore?*

Dopo avere esaminato come è strutturata l'obbligazione a contrarre nel diritto comune e nel diritto del lavoro [1], è ora possibile verificare se in alcuni diritti sindacali partecipativi sia effettivamente configurabile l'esistenza di un «dovere» di contrarre per l'imprenditore, pur in assenza dell'espressa e diretta previsione di quel «dovere» nella legge o nel contratto.

Innanzitutto oggetto della verifica sono i diritti di informazione e consultazione in materia di licenziamenti collettivi già da tempo previsti prima dalla contrattazione collettiva e poi dalla legge [2]. In conformità al modello partecipativo tipico della legislazione europea che, come si è già ricordato, incentra la tutela dell'occupazione dei lavoratori sulla procedimentalizzazione e sulla presenza di un contropotere collettivo [3].

---

[1] Cfr., *retro*, cap. II.

[2] Cfr., dapprima, l'accordo interconfederale nel settore dell'industria del 7 agosto 1947, nonché i successivi accordi interconfederali sempre nel settore dell'industria del 20 dicembre 1950 e del 5 maggio 1965, e poi l'art. 4, l. n. 223/1991.

[3] Cfr. la direttiva 75/129/CEE, poi sostituita dalla direttiva 92/56/CEE, oggi entrambe abrogate dalla ulteriore direttiva 98/59/CE, tutte e tre già richiamate. Cfr., *retro*, cap. I, par. n. 1. Sul processo di adeguamento della normativa interna a quella comunitaria, vedi per tutti E. BALLETTI, *I licenziamenti collettivi*, in *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di F. CARINCI e A. PIZZOFERRATO, Torino, 2015, spec. p. 308, e da ultimo anche A. MARESCA, R. RAINONE, B. ROSSILLI, *La disciplina europea dei licenziamenti collettivi. Profili generali*, e S. BELLOMO, G. GIAMPÀ, F. DE GIULI, *Le procedure di informazione e consultazione di licenziamento collettivo. L'attuazione della disciplina comunitaria in Italia*, entrambi in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, cit., rispettivamente p. 839 ss. e p. 860 ss.

Come è opinione comune in tale materia, all'esito della fase dell'esame congiunto, formalmente non esiste per il datore di lavoro alcun obbligo di concludere l'accordo con la controparte sindacale [4]. Qualsiasi tipo di accordo, sia che esso eviti o riduca il numero dei licenziamenti programmati, sia che esso, nell'ipotesi in cui non sia possibile riassorbire totalmente o parzialmente i lavoratori in esubero, individui criteri di scelta dei lavoratori da licenziare alternativi a quelli legali.

Per legge l'accordo sindacale non è mai necessario ma soltanto eventuale, potendosi configurare in capo al datore di lavoro soltanto un obbligo a trattare in buona fede [5]. Dunque, anche in mancanza di accordo, al termine della procedura il datore di lavoro resta libero di licenziare i lavoratori in esubero nel numero inizialmente programmato e nel rispetto dei criteri di scelta legali [6].

---

[4] In dottrina, tutti concordemente, vedi F. LISO, *Mercato del lavoro: il ruolo dei poteri pubblici e privati nella legge n. 223/1991*, in *Riv. giur. lav.*, 1993, I, pp. 34-35; A. VALLEBONA, *Il licenziamento collettivo per riduzione del personale*, in *Mass. giur. lav.*, 1992, p. 433; R. DEL PUNTA, *I licenziamenti per riduzione di personale: un primo bilancio giurisprudenziale*, in *Lav. dir.*, 1994, p. 134; L. MONTUSCHI, *Mobilità e licenziamenti: primi appunti ricostruttivi ed esegetici in margine alla l. n. 223 del 23 luglio 1991*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1991, I, p. 418.

[5] Cfr. art. 4, l. n. 223/1991, art. 2, par. 1, direttiva 98/59/CE e art. 1337 c.c.

[6] Come è noto, nei licenziamenti collettivi il datore di lavoro non è libero di individuare i singoli destinatari dei provvedimenti di recesso. Innanzitutto, infatti, esso deve rispettare specifici divieti, come ad esempio il divieto di licenziamento delle lavoratrici madri (art. 54, comma 4, d.lgs. n. 151/2001) e il divieto di licenziamento per causa di matrimonio (art. 35, d.lgs. n. 198/2006), nonché le percentuali (cd. quote) di manodopera femminile e di lavoratori disabili, ossia deve rispettare la proporzione tra manodopera maschile e manodopera femminile occupata nelle stesse mansioni e le quote occupazionali riservate alle categorie protette dalla disciplina del collocamento obbligatorio. (cfr. art. 5, comma 2, l. n. 223/1991 e art. 10, comma 4, l. n. 68/1999). Soprattutto, però, il datore di lavoro deve rispettare anche criteri di scelta predeterminati legalmente o contrattati col sindacato. Si tratta indubbiamente di un vincolo molto forte al potere unilaterale del datore di lavoro di ridurre il personale in esubero. Basti considerare che le stesse direttive comunitarie sui licenziamenti collettivi (cfr. le già citate direttive 75/129/CEE, 92/56/CEE e 98/59/CE) non impongono il rispetto di particolari criteri di scelta predefiniti da altri, proprio per evitare una eccessiva limitazione della libertà di iniziativa economica privata dell'imprenditore. Cfr. Corte giust. 4 giugno 2020, C-32/20 e Corte cost. 26 novembre 2020, n. 254, che hanno ritenuto i criteri di scelta dei lavoratori da licenziare all'esito della procedura, ai sensi dell'art. 51, par. 1, CDFUE, materia estranea all'attuazione del diritto dell'Unione, non esistendo una normativa di diritto dell'Unione che disciplini specificamente tale materia o che possa incidere sulla stessa. Nel nostro ordinamento più garantista invece il datore di lavoro, mentre è libero di individuare le dimensioni della sua organizzazione di lavoro e di ridurre se ne-

Ma questa libertà garantita formalmente dalla legge è effettiva anche nella sostanza? Ossia nella realtà dei fatti il datore di lavoro è effettivamente sempre libero di procedere ai licenziamenti collettivi senza raggiungere alcun accordo col sindacato?

Per rispondere a queste domande è necessario innanzitutto individuare quali siano i fattori in grado di incidere sull'esercizio del potere unilaterale del datore di lavoro, per poi verificare se essi siano così forti e rilevanti da privare nei fatti l'imprenditore della propria libertà di scelta pure formalmente garantita.

2. *Accordo sindacale ed incentivazione economica. La triplicazione del cd.* ticket *di licenziamento*

Certamente un primo fattore da considerare è l'incentivazione economica al raggiungimento di un accordo sindacale.

Come è noto, infatti, nell'ambito della procedura legale la conclusione dell'accordo sindacale è fortemente incentivata dal punto di vista economico consentendo al datore di lavoro un consistente risparmio in termini di somme da versare all'INPS per finanziare gli ammortizzatori sociali.

In particolare è previsto che l'ulteriore contributo (aggiuntivo rispetto a quello ordinario) per finanziare il trattamento di disoccupazione che il datore di lavoro è tenuto a versare all'INPS in tutti i casi di interruzione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato per le causali che danno diritto alla NASpI (cd. *ticket* di licenziamento) sia triplicato se il licenziamento è collettivo e la procedura si conclude senza un accordo tra le parti[7].

Quest'ulteriore contributo è normalmente determinato in misura pari al 41% dell'importo mensile massimale della NASpI per ogni 12 mesi di anzianità aziendale negli ultimi 3 anni[8].

Se, però, il licenziamento collettivo è effettuato da un datore di lavoro

---

cessario il numero dei dipendenti occupati, non lo è affatto per quanto riguarda l'individuazione dei singoli lavoratori destinatari dei provvedimenti di licenziamento, non potendo individuare direttamente e discrezionalmente né i lavoratori da licenziare, né i criteri per selezionare i lavoratori da licenziare. E quindi l'imprenditore, quando si tratta di scegliere i lavoratori in esubero, non è libero di determinarsi secondo il suo esclusivo interesse economico, ma deve tenere conto anche e soprattutto delle esigenze dei lavoratori eccedenti.

[7] Cfr. art. 2, comma 35, l. n. 92/2012, ma già art. 5, comma 4, l. n. 223/1991.

[8] Cfr. art. 2, comma 31, l. n. 92/2012.

tenuto alla contribuzione per il finanziamento dell'integrazione salariale straordinaria la suddetta aliquota (già dal 2018) è innalzata all'82% [9].

Dal 2022 poi il campo di applicazione della CIGS è stato ampliato e ricomprende ora tutti i datori di lavoro imprenditori e non che occupano mediamente più di 15 dipendenti [10]. Con la conseguenza che, per quanto riguarda l'ammontare del *ticket*, dal 1° gennaio 2022 non v'è più alcuna differenza tra licenziamenti collettivi in ambito CIGS e licenziamenti collettivi al di fuori dell'ambito CIGS, rientrando ora tutti nel campo di applicazione esteso dell'integrazione salariale straordinaria [11].

Dunque attualmente in caso di licenziamento collettivo l'aliquota del *ticket* è raddoppiata per tutti i datori di lavoro anche non imprenditori che occupano mediamente più di 15 dipendenti, a prescindere dall'unità produttiva.

Ne discende che praticamente ogni datore di lavoro è tenuto a corrispondere all'INPS per ogni singolo licenziamento collettivo relativo a rapporti di lavoro di durata pari o superiori a 3 anni una somma pari per l'anno 2022: i) a 3.347,79 euro con l'accordo sindacale; ii) invece a 10.042,47 euro senza l'accordo sindacale [12].

Quindi in assenza di accordo sindacale, per un lavoratore con almeno 3 anni di anzianità aziendale, il *ticket* ammonta ora a ben 10.042,47 euro per ciascun licenziamento collettivo.

Si tratta all'evidenza di esborsi considerevoli anche per datori di lavoro di maggiori dimensioni e solidità economica (per 100 licenziamenti il costo complessivo può superare anche 1 milione di euro) il cui obiettivo primario è quello di evitare il ricorso ai licenziamenti collettivi o comunque ridurne il più possibile il numero. Per questo l'aliquota di computo del massimale mensile NASpI è stata raddoppiata per i licenziamenti collettivi rispetto a quelli individuali [13].

---

[9] Cfr. art. 1, comma 137, l. n. 205/2017.

[10] Cfr. art. 20, comma 3-*bis*, d.lgs. n. 148/2015, inserito dall'art. 1, comma 198, lett. c), l. n. 234/2021. In precedenza invece, il campo di applicazione della CIGS era limitato essenzialmente alle imprese industriali, edili e affini che occupano più di 15 dipendenti, alle imprese commerciali, compresa la logistica, e alle agenzie di viaggi e turismo che occupano più di 50 dipendenti, e alle imprese del trasporto aereo e del sistema aereoportuale a prescindere dal numero dei dipendenti. Cfr. art. 20, commi, 1, 2, e 3, d.lgs. n. 148/2015.

[11] Cfr. D. GAROFALO, *Gli strumenti di gestione della crisi di impresa. Un quadro d'insieme*, in www.bollettinoadapt.it, *working paper* n. 8/2022, p. 16.

[12] Cfr. circolari INPS n. 137/2021 e n. 26/2022.

[13] Cfr. art. 1, comma 137, l. n. 205/2017, cit.

E all'evidenza è considerevole anche il risparmio per il datore di lavoro in caso di sottoscrizione dell'accordo sindacale a dimostrazione di come il legislatore, anche nell'impossibilità di ricollocare tutti o parte degli esuberi, abbia inteso incentivare la soluzione concordata della procedura legale, triplicando il costo del *ticket* di licenziamento per l'imprenditore.

Per dirla con Luigi Montuschi, infatti, il «pedaggio da pagare» [14] per effettuare licenziamenti collettivi (e quindi il loro costo complessivo per il datore di lavoro) è notevolmente incrementato se l'eccedenza di personale non forma oggetto di un accordo sindacale all'esito della procedura.

3. *Accordo sindacale ed incentivazione normativa. La flessibilità interna*

Altrettanto importante è l'incentivazione normativa al raggiungimento di un accordo sindacale.

Innanzitutto per il datore di lavoro la legge mette a disposizione diverse forme di flessibilità interna con l'obiettivo sempre di evitare o ridurre il ricorso ai licenziamenti.

In particolare, per aiutare le aziende a reagire agli *shock* esterni della crisi e della variabilità della domanda, con l'accordo sindacale la legge consente al datore di lavoro una diversa utilizzazione dei lavoratori eccedenti o di una loro parte con conseguenze positive non soltanto per la stabilità dell'occupazione, ma spesso anche per la produttività aziendale.

E così è previsto specificamente che l'eventuale accordo possa stabilire: il ricorso ai contratti di solidarietà [15] ed a forme flessibili di gestione del tempo di lavoro [16]; l'assegnazione dei lavoratori a mansioni diverse da quelle svolte anche in deroga all'art. 2103 c.c., e quindi inferiori e peggiorative [17]; la trasformazione dei rapporti di lavoro dei lavoratori prossimi alla

---

[14] Cfr. L. MONTUSCHI, *Mobilità e licenziamenti: primi appunti ricostruttivi ed esegetici in margine alla l. n. 223 del 23 luglio 1991*, cit., p. 415.

[15] Su cui, vedi per tutti F. SANTONI, *La disciplina dei contratti di solidarietà nel d.lgs. n. 148/2015*, in *Mass. giur. lav.*, 2016, p. 182 ss.

[16] Cfr. art. 4, comma 5, l. n. 223/1991.

[17] Cfr. art. 4, comma 11, l. n. 223/1991. In giurisprudenza, cfr. Cass. 5 marzo 2020, n. 6289; Cass. 1 luglio 2014, n. 14944, per la precisazione che gli eventuali accordi sindacali in deroga all'art. 2103 c.c. non sono vincolanti per i lavoratori i quali restano liberi di «rifiutare la dequalificazione affrontando il rischio del licenziamento». Per la possibilità che

pensione in rapporti a tempo parziale [18]; il distacco o comando dei lavoratori eccedenti presso un'altra impresa, specie se appartenente allo stesso gruppo di imprese, per una durata temporanea [19].

Più in generale v'è poi anche la possibilità per le parti sociali di ricorrere ad accordi in deroga anche oltre la materia delle mansioni con i cd. contratti di prossimità [20]. Con tali contratti infatti l'autonomia collettiva è legittimata a disporre, anche in senso riduttivo, dei diritti dei lavoratori anche per la «gestione delle crisi aziendali e occupazionali» e gli «investimenti e l'avvio di nuove attività» [21].

Dunque con tali strumenti alternativi espressamente previsti dalla legge, per ridurre al massimo l'impatto sull'occupazione è consentito al datore di lavoro anche determinare dequalificazioni o ulteriori deroghe alla disciplina legale e contrattuale o adottare forme flessibili di lavoro. Con conseguenti forzati ma inevitabili «allentamenti» alla tradizionale inderogabilità della disciplina del diritto del lavoro [22].

Peraltro l'autonomia collettiva può prevedere ulteriori misure funzionali alla conservazione del posto di lavoro rispetto a quelle tipizzate o consentite dal legislatore, ad ulteriore conferma dell'incisivo potere di gestione delle crisi o riorganizzazioni aziendali attribuito alle rappresentanze sindacali.

---

l'accordo in deroga preveda anche l'assegnazione di mansioni appartenenti ad una categoria inferiore (nella specie, da impiegato ad operaio), vedi Cass. 7 settembre 2000, n. 11806. Peraltro l'art. 2103 c.c., dopo le modifiche apportate dall'art. 3, d.lgs. n. 81/2015, già consente al datore di lavoro di assegnare il lavoratore anche a mansioni immediatamente inferiori nell'ipotesi di modifica degli assetti organizzativi aziendali. Da ultimo, sul tema vedi D. GAROFALO, *Lo* ius variandi *tra categorie e livelli*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, p. 365 ss.; M. BROLLO, *Quali tutele per la professionalità in trasformazione?*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, p. 495 ss.

[18] Cfr. art. 19, l. n. 223/1991 e art. 8, comma 3, l. n. 236/1993.

[19] Cfr. art. 30, comma 4, d.lgs. n. 276/2003. In proposito, cfr., da ultimo, L. LOREA, *Licenziamento collettivo, gruppi di imprese e tutele dei lavoratori*, Napoli, 2021, p. 149 ss., e in precedenza M. GAMBACCIANI, C. PERSIANI, *Il distacco*, in *I nuovi contratti di lavoro*, diretto da M. PERSIANI, Torino, 2010, p. 739 ss.

[20] Cfr. 8, l. n. 148/2011 e Cass. 15 giugno 2021, n. 16917. In generale, su potenzialità e limiti di tale norma, cfr. tra i molti R. DEL PUNTA, *Cronache da una transizione confusa (su art. 8, l. n. 148/2011, e dintorni)*, in *Lav. dir.*, 2012, p. 31 ss.; R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *Dir. rel. ind.*, 2012, p. 11 ss.; A. MARESCA, *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138*, in *Dir. rel. ind.*, 2012, p. 16 ss.

[21] Cfr. 8, comma 1, l. n. 148/2011, cit.

[22] Cfr., per tutti, R. DE LUCA TAMAJO, *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro: passato e presente*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2013, p. 715 ss., spec. pp. 733-734.

4. *Accordo sindacale e sanatoria dei vizi della comunicazione di avvio della procedura. I rischi del contenzioso*

Soprattutto, però, è previsto che l'accordo sindacale concluso nel corso della procedura [23] possa anche sanare eventuali vizi della comunicazione di avvio della procedura di licenziamento collettivo ad ogni effetto di legge [24].

E quindi anche ai fini dell'accertamento dell'illegittimità del singolo licenziamento [25], nonché ai fini, altrettanto rilevanti, dell'accertamento della condotta antisindacale del datore di lavoro ai sensi dell'art. 28, l. n. 300/1970.

Pertanto l'eventuale sanatoria [26] non soltanto inibisce al lavoratore l'impugnazione del licenziamento collettivo per vizi della comunicazione di

---

[23] Con esclusione, quindi, degli accordi sindacali eventualmente sottoscritti successivamente alla conclusione della procedura.

[24] Cfr. art. 4, comma 12, l. n. 223/1991, come modificato dall'art. 1, comma 45, l. n. 92/2012.

[25] Sono i lavoratori, infatti, i soggetti legittimati ad impugnare il licenziamento per inosservanza dell'obbligo di informazione, in quanto la procedura incide su una loro posizione soggettiva costituita dall'interesse alla conservazione del posto di lavoro. Cfr. Cass. 9 settembre 2003, n. 13196; Cass. 19 febbraio 2000, n. 1923.

[26] La sanatoria è da intendersi riferita a qualsiasi vizio della comunicazione di avvio, anche per l'assenza di specifiche delimitazioni. Pertanto si può trattare sia di errori procedurali o materiali (come ad esempio, il mancato, tardivo o inesatto invio della comunicazione di avvio ad uno dei soggetti previsti dalla legge), sia di vizi di sostanza, ossia di vizi che attengono al contenuto della comunicazione (come ad esempio, l'aver fornito informazioni false, reticenti o incomplete). Nel primo caso, peraltro, nell'esempio fatto è anche dubbio se il mancato invio della comunicazione inziale ad una delle organizzazioni sindacali previste dalla legge possa essere sanato da un successivo accordo con le altre organizzazioni sindacali. Lo escludono F. SCARPELLI, *I licenziamenti collettivi per riduzione di personale*, in *Guida alla riforma Fornero*, a cura di M. FEZZI e F. SCARPELLI, *I quaderni di wikilabour*, n. 1/2012, p. 96, e P. SORDI, *La riforma della disciplina dei licenziamenti collettivi*, in *La riforma del lavoro. Primi orientamenti giurisprudenziali dopo la Legge Fornero*, a cura di L. DI PAOLA, Milano, 2013, p. 355. Mentre l'accordo può essere sottoscritto anche soltanto da alcune (e quindi non da tutte) le organizzazioni sindacali a cui il datore di lavoro ha l'obbligo di inviare la comunicazione di apertura della procedura di licenziamento collettivo e che partecipano quindi alla consultazione/trattativa. Per l'efficacia sanante dell'accordo nei confronti di tutti i lavoratori dell'azienda, e quindi anche nei confronti dei lavoratori aderenti ai sindacati non stipulanti, sul presupposto del carattere gestionale (e non normativo) di tali accordi, cfr. per tutti A. VALLEBONA, *La riforma del lavoro 2012*, Torino, 2012, p. 67; P. SORDI, *La riforma della disciplina dei licenziamenti collettivi*, cit., p. 354; U. CARABELLI, S. GIUBBONI, *Il licenziamento collettivo*, in *Flessibilità e tutele nel lavoro.*

avvio, ma inibisce anche alle organizzazioni sindacali l'attivazione del procedimento per la repressione della condotta antisindacale.

Si tratta di una norma anch'essa fortemente promozionale del ruolo del sindacato in coerenza sempre con la scelta originaria del legislatore di affidare il controllo dell'intera operazione di riduzione del personale essenzialmente all'autonomia collettiva [27].

Per effetto di questa norma l'ampliamento dei poteri del sindacato, e in particolare della rappresentanza aziendale, nella gestione degli esuberi di personale è notevole. L'accordo sindacale è rafforzato e consente al sindacato di riaffermare la sua posizione centrale e determinante nella ricerca di soluzioni che la crisi o la riorganizzazione aziendale pongono ai lavoratori occupati nell'impresa.

E ciò soprattutto in considerazione del fatto che per il datore di lavoro, come era ben consapevole il legislatore che ha introdotto questa possibilità, è estremamente facile incorrere in vizi della comunicazione di avvio della procedura di licenziamento collettivo, sia per la complessità della normativa, sia per l'incertezza dei relativi orientamenti giurisprudenziali [28].

Commentario della legge 28 giugno 2012, n. 92, a cura di P. CHIECO, Bari, 2013, pp. 395-396; R. PESSI, *I licenziamenti per motivi economici*, in *Arg. dir. lav*., 2013, p. 776.

[27] In generale, vedi M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, Roma, 2017.

[28] In linea di principio, con riferimento alla comunicazione di apertura della procedura di licenziamento collettivo, la giurisprudenza si è detta convinta della necessità di «rifuggire da un approccio meramente formalistico che finirebbe per legittimare una sorta di "caccia all'errore"». Cfr. Cass. 21 luglio 1998, n. 7169 e, in dottrina, R. DEL PUNTA, *La legge n. 223/1991 e i licenziamenti collettivi: un primo bilancio teorico*, cit., p. 17. Ma in questi anni, e spesso per responsabilità anche del legislatore, nei fatti si è trattato proprio di una «caccia all'errore», con una progressiva e sempre maggiore diffusione di giudizi riguardanti aspetti formali e procedimentali, innanzitutto della comunicazione di avvio della procedura. Una sorta di percorso ad ostacoli in cui prima o poi il datore di lavoro è inevitabilmente destinato ad inciampare. Per una metafora simile, cfr. L. MONTUSCHI, *Procedure e forme: comunicare è bello?*, in *Arg. dir. lav.*, 2000, p. 659. Per la «sopravvalutazione» dei profili formali, vedi E. GRAGNOLI, *La riduzione del personale fra licenziamenti individuali e collettivi*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. GALGANO, Padova, 2006, p. 126; ID., *Intervento*, in *Il sistema delle fonti nel diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Foggia-Baia delle Zagare, 25-26 maggio 2001, Milano, 2002, pp. 280-281, secondo cui si deve evitare che le procedure «siano trasformate da troppe sentenze in una sequenza di formalismi e di adempimenti di difficile realizzazione». Nello stesso senso, vedi anche G. FERRARO, *I licenziamenti collettivi nella riforma del* welfare, in *Riv. dir. sic. soc*., 2013, pp. 549-550, che imputa alla giurisprudenza di essersi fino ad ora concentrata in modo «quasi maniacale sui profili formali e procedu-

Come sanno bene gli operatori sul campo, infatti, i contenuti vincolati della lettera di apertura della procedura di licenziamento collettivo sono tuttora fortemente incerti [29]. Motivo per cui essa continua a costituire un obbligo molto temuto dai datori di lavoro, anche da quelli più attrezzati. Una vera e propria «trappola» per il datore di lavoro, per dirla con Pietro Ichino [30].

Per esempio non è ancora chiaro cosa il legislatore abbia voluto intendere per «motivi che determinano la situazione di eccedenza», specie per ciò che riguarda l'ampiezza di tali indicazioni, ossia il loro livello di approfondimento o specificazione [31]. Ed è anche incerto come il datore di lavoro debba effettivamente indicare l'ambito aziendale entro cui dovranno applicarsi i criteri di scelta in quanto al riguardo la giurisprudenza si limita ad affermare che tale indicazione deve avvenire in relazione ad oggettive esigenze aziendali [32]. Così come non sono chiari neppure i contenuti dell'obbligo di comunicare anche i motivi organizzativi per cui si ritiene di non poter adottare misure idonee ad evitare almeno in parte i licenziamenti collettivi [33]. O ancora, non è chiaro cosa il legislatore abbia voluto intendere

---

rali, molto spesso interpretati e applicati ben oltre la loro reale funzione protettiva»; R. PESSI, *I problemi del diritto del lavoro: proposte per un inventario*, Padova, 2007, p. 45, per cui il controllo formale della giurisprudenza si è spinto «oltre il limite della pignoleria»; P. TOSI, *Lo Statuto dei lavoratori (40 anni dopo) tra garantismo e competitività*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2011, I, p. 28, secondo il quale la giurisprudenza ha interpretato «con rigidità norme procedurali non sempre perspicue». Anche M.V. BALLESTRERO, *L'estinzione del rapporto*, in *Trattato dei contratti*, diretto da P. RESCIGNO e E. GABRIELLI, *I contratti di lavoro*, a cura di A. VALLEBONA, Torino, 2009, II, p. 1999, rileva come la giurisprudenza sugli aspetti formali sia particolarmente intransigente e rigorosa «e poco disponibile a tollerare errori».

[29] Cfr. art. 4, commi 2, 3 e 4, l. n. 223/1991.

[30] Cfr. P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. CICU, F. MESSINEO e L. MENGONI, continuato da P. SCHLESINGER, Milano, 2003, III, p. 563.

[31] Così come, e prima ancora, non è chiaro se occorre indicare soltanto la riduzione o trasformazione di attività o di lavoro o anche le esigenze che hanno ispirato la decisione del datore di lavoro e, quindi, ne sono alla base. Per E. GRAGNOLI, *Le violazioni formali in tema di licenziamenti collettivi e l'impossibilità di adottare l'ordine di reintegrazione*, in *Lav. giur.*, 2015, pp. 284-285, si deve stabilire «non se la dichiarazione sia perfetta, ma sufficiente a una discussione», per cui sarebbe «fuori luogo ed estranea al paradigma normativo una sorta di rincorsa verso la massima completezza».

[32] Da ultimo e tra le molte, cfr. Cass. 18 gennaio 2022, n. 1379 e Cass. 17 gennaio 2022, n. 1242.

[33] Per orientamenti della giurisprudenza contrastanti in relazione a fattispecie analoghe, cfr. Cass. 11 dicembre 2012, n. 22655 e Cass. 23 maggio 2008, n. 13381. In particolare la

per «profili professionali» del personale eccedente e di quello abitualmente impiegato [34].

Non è chiaro poi se, ed eventualmente a quali condizioni, nella comunicazione di apertura della procedura alcuni elementi possano essere indicati dal datore di lavoro anche *per relationem*, ossia facendo riferimento ad altri atti, comunicazioni e/o documenti già ricevuti o conosciuti dai destinatari o che essi siano tenuti a conoscere secondo buona fede [35].

Non diversamente è anche per i destinatari della lettera di avvio. Ed infatti, oltre ai problemi di coordinamento tra rappresentanze sindacali aziendali e rappresentanze sindacali unitarie ove presenti, non è chiaro soprattutto a chi debba essere inviata la comunicazione in assenza di rappresentanze sindacali aziendali. Con una norma di chiusura, la legge indica genericamente le «associazioni di categoria aderenti alle confederazioni mag-

---

giurisprudenza sostiene che non è ipotizzabile per il datore di lavoro l'obbligo di indicazione di tutti i rimedi alternativi astrattamente possibili, ma è sufficiente indicare le ragioni per cui, nello specifico contesto aziendale, non siano praticabili quelli «più frequentemente ed efficacemente utilizzati» per evitare l'esubero di personale (Cass. 27 novembre 2007, n. 24646; Cass. 14 aprile 2010, n. 8894) o quelli che «la situazione, o la stessa controparte sindacale, abbia suggerito» (Cass. 5 aprile 2000, n. 4228). Mentre è da condividere la preoccupazione della giurisprudenza per le difficoltà che avrebbe il datore di lavoro ad adempiere a tale obbligo se fosse costretto a fornire la motivazione ostativa nei confronti di tutte le misure astrattamente idonee ad evitare o ridurre i licenziamenti collettivi, resta l'incertezza dei riferimenti sia ai rimedi «più frequentemente ed efficacemente» utilizzati, sia ai rimedi suggeriti dalla «situazione» o dalla «stessa controparte sindacale», in assenza di indicazioni più precise.

[34] In particolare non è chiaro se occorre indicare soltanto la categoria legale di appartenenza (cfr. artt. 2095 e 2103 c.c.) o anche le mansioni (come richiesto da Cass. 2 ottobre 1999, n. 10961), la qualifica o il livello di inquadramento (per valutazioni opposte, cfr. Cass. 11 luglio 2007, n. 15479 e Cass. 7 gennaio 2009, n. 82). Pur se la direttiva 98/59/CE fa riferimento al concetto di categoria (cfr. art. 2, comma 3), la giurisprudenza prevalente (non univoca quindi) sembra prediligere l'interpretazione secondo cui per profili professionali si debbono intendere i livelli contrattuali di inquadramento (cfr. Cass. 7 novembre 2016, n. 22543; Cass. 9 maggio 2013, n. 10985). Ed è incerto anche il riferimento al personale «abitualmente impiegato» (riferimento aggiunto dall'art. 1, comma 1, d.lgs. n. 151/1997, in attuazione di quanto previsto dalle direttive 75/129/CEE e 92/56/CEE): sono tutti i dipendenti dell'azienda o soltanto quelli che hanno lo stesso «profilo professionale» del personale eccedente (in quest'ultimo senso sembra Cass. 14 giugno 2007, n. 13876).

[35] Lo esclude Trib. Viterbo 27 aprile 2005, in *Dir. lav.*, 2005, II, 55, con riguardo ai motivi che determinano la situazione di eccedenza. Lo consente, invece, Cass. 5 aprile 2000, n. 4228, ma soltanto nel caso in cui la comunicazione di avvio non costituisca il primo atto palesante la crisi essendo stata preceduta da altre procedure di licenziamento collettivo o, quantomeno, dal ricorso alla cassa integrazione guadagni.

giormente rappresentative sul piano nazionale»[36]. Ma non è sempre facile individuare in concreto chi siano tali associazioni in quanto il concetto di maggiore rappresentatività non è predefinito dalla legge[37].

E si tenga conto che, secondo un orientamento molto rigoroso della giurisprudenza, il mancato invio della comunicazione anche ad una soltanto delle associazioni di categoria indicate nella norma rende illegittimo il licenziamento[38]. Quello stesso orientamento, peraltro, certifica l'incertezza del testo di legge quando afferma che non è possibile limitare l'ambito dei destinatari di una comunicazione così rilevante come quella di avvio della procedura di licenziamento collettivo «se non in presenza di sicuri ed univoci elementi che ne individuino con certezza i legittimati a riceverla»[39].

Inoltre neppure è ancora del tutto chiaro quando la comunicazione di apertura della procedura sia o possa essere ritenuta effettivamente contrastante con l'obbligo di trasparenza che la giurisprudenza configura a carico del datore di lavoro. Ossia con l'obbligo per il datore di lavoro di fornire con essa dati completi e veritieri per consentire il proficuo svolgimento della funzione sindacale di controllo e propositiva[40].

Secondo una parte della giurisprudenza anch'essa molto rigorosa, infatti, l'incompletezza, la falsità o l'inesattezza dei dati forniti rende la comunicazione insanabilmente viziata già di per sé, anche a prescindere dalla loro idoneità in concreto a fuorviare, limitare o eludere l'esercizio dei poteri di controllo preventivo attribuiti all'organizzazione sindacale[41]. Con la conseguenza che ogni *deficit* informativo vizia sempre e comunque la comuni-

---

[36] Cfr. art. 4, comma 2, l. n. 223/1991.

[37] Com'è noto, infatti, la giurisprudenza individua come parametri di riferimento della maggiore rappresentatività la consistenza numerica della confederazione sindacale, l'equilibrata consistenza associativa in tutto l'arco della categoria, la significativa presenza territoriale estesa sul piano nazionale, l'attività di autotutela sindacale, consistente in particolare nella sottoscrizione di contratti collettivi. Cfr., tra le molte, Cass. 27 aprile 1992, n. 5017; Cass. 10 luglio 1991, n. 7622.

[38] In tal senso, cfr. Cass. 22 agosto 2016, n. 17234, che ha ritenuto «arbitrario», e comunque «eccessivamente limitativo», l'invio della comunicazione, in assenza di rappresentanze sindacali aziendali o unitarie, soltanto alle organizzazioni sindacali comunali e non anche a quelle che operano a livello provinciale, «poiché un così circoscritto ambito territoriale non teneva conto della rilevanza quantomeno provinciale delle problematiche afferenti una procedura di mobilità».

[39] Così, ancora, Cass. 22 agosto 2016, n. 17234.

[40] Tra le molte, cfr. Cass. 11 agosto 2016, n. 17061; Cass. 16 settembre 2011, n. 18943.

[41] Cfr. Cass. 20 marzo 2013, n. 6959; Cass. 9 settembre 2003, n. 13196.

cazione di avvio anche se, nonostante quel *deficit* e le eventuali successive integrazioni del datore di lavoro, il sindacato abbia comunque svolto il suo ruolo partecipativo e propositivo in forma pienamente informata, consapevole e libera [42].

In presenza quindi di una normativa non chiara perché troppo complessa, oltremodo generica o potenzialmente ambigua [43] e di una giurisprudenza così oscillante, la possibilità di sanatoria di eventuali vizi della comunicazione di avvio [44] costituisce per il datore di lavoro un incentivo al raggiungimento dell'accordo sindacale estremamente incisivo.

Ed infatti, in assenza di accordo sindacale con espressa efficacia sanante, il rischio di contenzioso per il datore di lavoro è assai elevato [45]. Anche

---

[42] Cfr., ad esempio, Cass. 29 dicembre 2004, n. 24116, secondo cui alla forma vincolata di esercizio del potere di ridurre il personale non sono consentite deroghe, surrogazioni o sanatorie *ex post*; Cass. 23 maggio 2008, n. 13381, per cui l'inadeguatezza delle informazioni comporta l'inefficacia dei recessi, «senza che possa attribuirsi alcun rilievo, o effetto sanante, ad informazioni fornite successivamente e neppure all'eventuale accordo raggiunto con le organizzazioni sindacali». Cfr. anche Cass. 11 agosto 2016, n. 17061; Cass. 3 febbraio 2016, n. 2113.

[43] Sull'utilizzo di formule a contenuto aperto ed indeterminato nel diritto del lavoro (e in particolare nei licenziamenti) per individuare fattispecie e tutele da applicare, vedi per tutti *Clausole generali e diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Roma 29-30 maggio 2014, Milano, 2015, e in particolare le relazioni di G. LOY, *Diritto del lavoro e nozioni a contenuto variabile* (p. 5 ss.), S. BELLOMO, *Autonomia collettiva e clausole generali* (p. 63 ss.) e P. CAMPANELLA, *Clausole generali e obblighi del prestatore di lavoro* (p. 203 ss.).

[44] Per quanto riguarda le modalità della sanatoria, la giurisprudenza ha affermato che per raggiungere l'effetto sanante nell'accordo sindacale i vizi della comunicazione di avvio devono essere espressamente indicati e formare oggetto di condivisione. Cfr. Cass. 6 febbraio 2017, n. 3045. In dottrina, vedi per tutti A. VALLEBONA, *La disciplina sostanziale dei licenziamenti*, in *La nuova disciplina sostanziale e processuale dei licenziamenti*, a cura di F.P. LUISO, R. TISCINI e A. VALLEBONA, Torino, 2013, p. 25; R. PESSI, *I licenziamenti per motivi economici*, cit., p. 776, e da ultimo S. BERTOCCO, *Licenziamenti collettivi e criteri di scelta convenzionali: l'ambito di selezione e la verifica di fungibilità quali elementi qualificanti dell'accordo sindacale?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, II, p. 260. Dunque la sanatoria non è automatica, ma deve essere esplicitamente voluta dalle parti stipulanti l'accordo. E non sono consentite sanatorie generali e generiche, con l'utilizzo di formule *standard* o clausole di stile senza una precisa individuazione del vizio da sanare. Cfr. Trib. Perugia 11 luglio 2014, in *Foro it.*, 2014, I, c. 3310. Ovviamente poi la sanatoria presuppone anche la correzione del vizio, con la rettifica o l'integrazione di quanto indicato in modo incompleto o inesatto nella comunicazione di avvio.

[45] E ciò perché, come si è visto, i vizi procedurali che il singolo lavoratore può far valere in giudizio impugnando il suo licenziamento collettivo (e normalmente fa valere, anche in

perché maggiore è l'incertezza sul grado di prevedibilità dell'esito del contenzioso, solitamente più elevato è anche il numero dei ricorsi giudiziali.

Ed assai elevato, per le ragioni esposte, è anche il rischio che in giudizio venga accertata sia l'illegittimità dei singoli licenziamenti per violazione della procedura, sia la condotta antisindacale del datore di lavoro *ex* art. 28, l. n. 300/1970, con tutte le relative conseguenze sanzionatorie previste dalla legge [46].

5. *Accordo sindacale e durata della procedura. Il cd. fattore tempo*

Non meno importante è, poi, il fattore tempo.

Come si è già ricordato, la procedura di informazione e consultazione determina una sospensione temporanea del potere unilaterale del datore di lavoro di adottare i licenziamenti collettivi programmati.

Fino alla conclusione della procedura quindi, il potere datoriale è compresso e soltanto dopo tale momento torna ad essere pieno ed effettivo consentendo l'adozione della decisione finale.

I termini sono posti a tutela soprattutto del datore di lavoro come garanzia che la procedura si concluda in tempi ragionevoli [47].

Tuttavia la procedura ha una durata complessiva non affatto irrilevante dovendo esaurirsi entro il termine di 75 giorni nella normalità dei casi, ossia quando il licenziamento riguardi più di 10 lavoratori [48]. Dunque la durata minima prestabilita dell'intera procedura di licenziamento collettivo è di 2 mesi e mezzo.

Lo svolgimento necessario della procedura per tale durata minima potrebbe impedire al datore di lavoro di adeguare la sua organizzazione produttiva alle esigenze del mercato in modo tempestivo o comunque nei tempi che lo stesso datore di lavoro ritiene necessari o congrui.

Inoltre lo svolgimento della procedura implica di per sé anche maggiori costi per il datore di lavoro.

---

considerazione del fatto che, a fronte e nei limiti delle contestazioni del lavoratore, è onere del datore di lavoro provare la legittimità del licenziamento) sono numerosissimi. Significativo è, al riguardo, il lungo elenco di tutte le contestazioni formali riguardanti la comunicazione di avvio proponibili con il ricorso al giudice in F. SCARPELLI, *I licenziamenti collettivi per riduzione di personale*, cit., pp. 99-100.

[46] Cfr., *infra*, cap. III, par. n. 7.

[47] Cfr. Cass. 31 gennaio 2011, n. 2138.

[48] Cfr. art. 4, commi 6, 7 e 8, l. n. 223/1991.

Oltre al costo fisso aziendale costituito dal *ticket* di licenziamento [49], infatti, la procedura determina anche costi indiretti per il datore di lavoro. Basti pensare ai maggiori costi derivanti dalla necessaria conservazione dei rapporti di lavoro, con relativi obblighi di corrispondere la retribuzione e versare la contribuzione dovuta, per l'intero corso della procedura (per 2 mesi e mezzo quindi).

La sottoscrizione dell'accordo potrebbe risolvere almeno in parte entrambi i problemi presi in considerazione, consentendo al datore di lavoro non soltanto di riprendere ad esercitare immediatamente i propri poteri decisionali ma anche di ridurre tali costi indiretti.

Ed infatti, l'accordo sindacale chiude la procedura anche prima del termine legale previsto [50]. Così, una volta raggiunto l'accordo, il datore di lavoro può procedere subito ai licenziamenti ritenuti concordemente necessari.

Dunque anche il fattore tempo certamente incide sull'agire del datore di lavoro determinando conseguenze sull'esercizio del suo potere unilaterale di decisione.

6. *Accordo sindacale e criteri di scelta. L'impossibile applicazione dei criteri di scelta legali*

Ulteriore fattore da considerare in grado di incidere sull'unilateralità del potere imprenditoriale è la complessità della normativa e l'incertezza degli orientamenti giurisprudenziali anche in materia di criteri di scelta legali.

Ossia dei criteri di scelta sussidiari che il datore di lavoro è obbligato ad applicare in assenza di criteri contrattuali concordati appositamente col sindacato [51].

Ed infatti, in presenza di un testo legislativo anch'esso fortemente ambiguo, neppure la giurisprudenza fino ad ora è mai riuscita a chiarire, o quantomeno a chiarire con un minimo di certezza o di «tollerabile incertezza» per dirla con Luigi Mengoni [52], come debbano essere correttamente prima individuati e poi applicati i criteri di scelta legali [53].

---

[49] Cfr., *retro*, par. n. 2.

[50] Cfr. art. 4, comma 9, l. n. 223/1991.

[51] Cfr. art. 5, comma 1, l. n. 223/1991.

[52] Cfr. L. MENGONI, *Problema e sistema nella controversia sul metodo giuridico*, in *Jus*, 1976, p. 3 ss., ora anche in ID., *Diritto e valori*, Bologna, 1985, p. 53, da cui si cita.

[53] Già molti anni fa G. PERA, *Licenziamento, per riduzione del personale, dei lavoratori*

Non è ancora chiaro, per esempio, come debba operare il concorso tra i tre criteri di scelta legali [54] non stabilendo la legge il peso o rilievo che possa o debba essere attribuito a ciascuno di essi. In particolare, in assenza di una gerarchia predefinita, non è chiaro entro quali limiti il criterio delle esigenze tecnico-produttive ed organizzative (quello solitamente preferito dal datore di lavoro) possa prevalere sui criteri di carattere sociale, ossia anzianità (di servizio) [55] e carichi di famiglia (quelli che invece riducono al minimo il costo sociale dei licenziamenti tendendo a far ricadere la scelta sui lavoratori più forti sul mercato del lavoro o che si presumono tali) [56].

E neppure è chiaro, prima ancora, cosa è inteso esattamente soprattutto per carichi di famiglia e per esigenze tecnico-produttive ed organizzative.

Per quanto riguarda il primo dei due criteri, anche la giurisprudenza nonostante il tempo trascorso non ha chiarito con certezza cosa il legislatore avesse voluto effettivamente intendere per carichi di famiglia.

Ed infatti, una parte della giurisprudenza ritiene che il datore di lavoro, per rendere il criterio concreto ed operativo, debba limitarsi a verificare il numero di persone a carico del lavoratore [57]. Ma neppure v'è certezza su come effettuare questa verifica: a volte, infatti, si fa riferimento ai carichi di

---

prossimi al pensionamento, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997, II, p. 383 ss., proprio riferito ai criteri di scelta legali, affermava che «sulla base della mia esperienza professionale, è questo il dramma delle nostre imprese che denunciano in proposito gravissime difficoltà».

[54] Come è noto la giurisprudenza impone al datore di lavoro una valutazione globale e complessiva dei tre criteri di scelta, ossia una loro applicazione congiunta, proprio per contemperare equamente le esigenze dell'azienda e la tutela dei lavoratori più deboli sul mercato del lavoro. Cfr., tra le molte, Cass. 23 dicembre 2009, n. 27165; Cass. 19 maggio 2006, n. 11886.

[55] Cfr. Corte cost. 30 giugno 1994, n. 268, nonché, tra le molte, Cass. 3 febbraio 2016, n. 2113; Cass. 19 maggio 2006, n. 11886. Si tratta di criteri di scelta «manifestamente a favore dei lavoratori più anziani» per M. MARTONE, *Il diritto del lavoro alla prova del ricambio generazionale*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, p. 9.

[56] La giurisprudenza si limita ad affermare, infatti, che l'eventuale prevalenza data al criterio delle esigenze tecnico-produttive ed organizzative deve essere pur sempre giustificata da ragioni oggettive per escludere qualsiasi intento elusivo o, peggio, discriminatorio. Cfr. Cass. 12 maggio 2021, n. 12634; Cass. 28 ottobre 2009, n. 22824; Cass. 19 maggio 2006, n. 11886.

[57] Sembrerebbe in tal senso Cass. 21 luglio 2015, n. 15210. Cfr. anche Cass. 12 gennaio 2016, n. 275, sia pure riferita alla diversa nozione di maggiori carichi familiari contenuta nell'art. 5, comma 2, d.lgs. n. 61/2000 in materia di rapporto di lavoro *part-time*, e in particolare di diritto di precedenza nell'assunzione a tempo pieno e nella relativa trasformazione del rapporto.

famiglia rilevanti per conseguire il diritto agli assegni per il nucleo familiare (già assegni familiari) [58]; altre volte, invece, si fa riferimento ai carichi di famiglia rilevanti per conseguire il diritto alle detrazioni fiscali [59].

Per contro altra parte della giurisprudenza, partendo dal presupposto che si debba concretamente accertare la complessiva situazione familiare del lavoratore e quindi il suo oggettivo stato di bisogno economico [60], esclude che la verifica del datore di lavoro possa limitarsi al semplice calcolo degli assegni per il nucleo familiare o delle detrazioni fiscali [61]. Ed afferma invece che il criterio dei carichi di famiglia, più coerentemente con la sua funzione sociale, debba riferirsi alla composizione della famiglia, e cioè ad ogni componente del nucleo familiare [62] a cui il lavoratore effettivamente fornisce, o comunque concorre a fornire, i mezzi di sostentamento [63].

V'è poi una altra parte ancora della giurisprudenza che spingendosi oltre afferma che onere del datore di lavoro sarebbe addirittura quello di ac-

---

[58] Cfr. Cass. 18 gennaio 1986, n. 324. Per la normativa relativa agli assegni per il nucleo familiare, cfr. l'art. 2, l. n. 153/1988 e il d.p.r. n. 797/1955.

[59] Cfr. Trib. Tempio Pausania 22 febbraio 2019, in *Riv. giur. sarda*, 2020, 335; App. Salerno 2 agosto 2011, n. 210, nella causa iscritta al n.r.g. 1470/10, inedita. Per la normativa relativa alle detrazioni d'imposta, cfr. l'art. 12, d.p.r. n. 917/1986.

[60] In tal senso cfr. F. FOCARETA, *I criteri di scelta dei lavoratori nei licenziamenti collettivi*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1992, p. 337.

[61] Cfr. Cass. 3 febbraio 2016, n. 2113.

[62] Risultante dal certificato di stato di famiglia, attestante la composizione della famiglia anagrafica. Cfr., al riguardo, l'art. 4, d.p.r. n. 223/1989, secondo cui «agli effetti anagrafici per famiglia si intende un insieme di persone legate da vincoli di matrimonio, parentela, affinità, adozione, tutela o da vincoli affettivi, coabitanti ed aventi dimora abituale nello stesso comune». Cfr. anche il riferimento alla composizione del nucleo familiare per la determinazione dell'Indicatore della situazione economica equivalente (cd. ISEE) contenuto nell'art. 3, d.p.c.m. n. 159/2013 (cfr. anche, al riguardo, l'art. 2-*sexies*, l. n. 89/2016).

[63] Cfr. Pret. Padova 19 luglio 1993, in *Dir. lav.*, 1993, II, p. 532 ss., con nota critica di A. TOPO, *Sui criteri di scelta nel licenziamento collettivo. Il carico di famiglia*; Trib. Roma 23 dicembre 2013, nella causa iscritta al n.r.g. 30597/13, inedita. In questo senso, sembra anche M. D'ANTONA, *Commento all'art. 5*, in *Legge 23 luglio 1991, n. 223. Norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamento di disoccupazione, attuazione di direttive della comunità europea, avviamento al lavoro ed altre disposizioni in materia di mercato del lavoro*, Commentario a cura di M. PERSIANI, in *Nuove leggi civ. comm.*, 1994, p. 935, per cui il criterio dei carichi di famiglia va inteso nel senso che deve essere preferito nella tutela «chi ha la responsabilità di un più numeroso nucleo familiare». Per Cass. 3 febbraio 2016, n. 2113, cit., il riferimento alle persone effettivamente a carico del lavoratore in ogni caso deve intendersi limitato a quelle persone che il lavoratore stesso abbia comunicato al datore di lavoro.

certare la complessiva situazione economica e patrimoniale di ciascun lavoratore anche al di là della semplice composizione del nucleo familiare (verificando quindi anche l'eventuale esistenza di fonti di reddito e patrimoniali ulteriori, anche tra tutti i familiari conviventi) [64].

Ovviamente negli ultimi due orientamenti giurisprudenziali considerati la verifica per il datore di lavoro è molto più complessa, riguardando dati e informazioni di cui il datore di lavoro spesso non è direttamente in possesso e quindi dovrebbe preventivamente acquisire (con la relativa documentazione attestante) dallo stesso lavoratore o comunque da soggetti terzi [65]. Peraltro rimettere la gestione del criterio alla cooperazione volontaria dei dipendenti o ad accertamenti unilaterali del datore di lavoro potrebbe realisticamente determinare problemi anche sul piano dell'effettiva attendibilità. Ferma comunque e sempre la difficoltà di individuare parametri oggettivi ed univoci in grado di misurare la situazione familiare e soprattutto economica del singolo dipendente [66].

Incertezze ancora più marcate caratterizzano anche il criterio delle esigenze tecnico-produttive ed organizzative, quello che tutela esclusivamente gli interessi del datore di lavoro.

In relazione ad esso, infatti, il legislatore se possibile ha utilizzato espressioni ancora più ambigue ed indeterminate. Soprattutto non è chiaro quando le specifiche esigenze aziendali che devono essere individuate dal datore di lavoro (per dare concretezza al criterio) possano considerarsi effettivamente oggettive e non in contrasto con le regole della buona fede e cor-

---

[64] In tal senso sembrerebbero Cass. 2 agosto 2018, n. 20464 e Cass. 16 settembre 2016, n. 18190. *Contra*, però, Cass. 18 gennaio 1986, n. 324, che all'epoca, con riguardo all'analogo criterio di scelta previsto dall'accordo interconfederale del 5 maggio 1965, aveva escluso l'esistenza di un onere di questo tipo per il datore di lavoro per esigenze di controllabilità della circostanza da parte dei lavoratori, delle organizzazioni sindacali e, in ultima istanza, del giudice. In dottrina, cfr. R. DEL PUNTA, *I criteri di scelta dei lavoratori nei licenziamenti collettivi e nella cassa integrazione guadagni*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1983, pp. 792-793, pur consapevole della difficoltà per l'azienda di acquisire la conoscenza di tali dati.

[65] In proposito, cfr. Cass. 2 agosto 2018, n. 20464.

[66] Infine, oltre a restare tutt'ora incerta l'inclusione tra i familiari anche del convivente *more uxorio*, neppure è chiaro se il datore di lavoro possa attribuire, ed eventualmente entro quali limiti, ai singoli carichi di famiglia punteggi (e quindi valutazioni, o comunque rilievi) diversi. Come magari potrebbe essere anche funzionale all'esigenza ritenuta primaria di ridurre al minimo l'impatto sociale dei licenziamenti quando, ad esempio, il carico di famiglia, e quindi la persona convivente di cui si ha la responsabilità, è una persona disabile, gravemente malata o con analoghe difficoltà.

rettezza, come richiesto in via generale dalla stessa giurisprudenza [67]. E ad incrementare ulteriormente l'incertezza concorre anche il fatto che resta sempre in capo al giudice il potere di esercitare comunque un controllo sulla legittimità delle scelte del datore di lavoro, pur se tale potere non consente di sindacare anche il merito delle scelte che competono esclusivamente al datore di lavoro.

Non è ancora chiaro, insomma, come valutare le esigenze aziendali, pure formalmente preservate dalla legge. Soprattutto in termini di punteggi da attribuire e comparazioni da effettuare tra lavoratori concorrenti.

Peraltro l'incertezza su come si debbano prima individuare e poi applicare in concreto i criteri di scelta legali rende estremamente difficile per il datore di lavoro anche rispettare l'ulteriore obbligo formale di indicare nella comunicazione finale le modalità di applicazione dei criteri di scelta in modo «puntuale» [68]. Ossia l'obbligo di spiegare nel dettaglio ai sindacati, a completamento della procedura svolta e per un'esigenza di trasparenza, come sono stati applicati i criteri di scelta legali [69]. Ed infatti non è possibile per il datore di lavoro indicare «puntualmente» qualcosa che è esso stesso di per sé oggettivamente incerto.

Anche perché la giurisprudenza, con una interpretazione molto rigida, afferma costantemente che il datore di lavoro, specificato prima come debbano interagire tra di loro i criteri di scelta legali, debba operare una valutazione comparativa tra tutti i dipendenti potenzialmente destinatari del provvedimento di licenziamento, ossia tutti quelli con profili professionali comparabili inclusi i lavoratori mantenuti in servizio [70]. E non va dimenticato

---

[67] Cfr. Cass. 8 novembre 2007, n. 23275; Cass. 20 novembre 2007, n. 24044; Cass. 15 giugno 2006, n. 13783; Cass. 4 agosto 2016, n. 16351, in cui si è ritenuta priva di oggettiva verificabilità l'identificazione del criterio delle esigenze tecnico-produttive ed organizzative in termini di «funzioni indispensabili per l'ente».

[68] Cfr. art. 4, comma 9, l. n. 223/1991.

[69] Tra le ultime, cfr. Cass. 12 maggio 2022, n. 15228.

[70] Cfr. Cass. 13 dicembre 2016, n. 25554; Cass. 19 settembre 2016, n. 18306. Ancora incerto è poi se la legge imponga al datore di lavoro anche la predisposizione di una vera e propria graduatoria a punteggio dei lavoratori licenziati e di quelli rimasti in servizio. Per la non necessità di una graduatoria, vedi Cass. 23 dicembre 2009, n. 27165; Cass. 29 dicembre 2004, n. 24116; Cass. 1 aprile 1999, n. 3140. Mentre per la necessità della formazione di una specifica graduatoria con l'indicazione del punteggio assegnato a ciascun criterio di scelta e di quello assegnato a ciascun lavoratore (per controllare se tutti i dipendenti in possesso dei requisiti previsti siano stati considerati, e quindi inseriti nella graduatoria, e poi se siano stati correttamente applicati i criteri di valutazione comparativa adotta-

che, come è noto, anche la violazione di tale obbligo, come quello relativo alla comunicazione di apertura della procedura, determina l'illegittimità del licenziamento che può essere fatta valere da ciascun lavoratore [71].

Insomma, anche a distanza di oltre 30 anni dall'approvazione della l. n. 223/1991, neppure in tale materia la giurisprudenza è riuscita a fornire indicazioni e parametri di riferimento sufficientemente certi ed oggettivi per il datore di lavoro, indispensabili dal punto di vista pratico. Proprio perché i criteri di scelta legali servono a trasformare la decisione imprenditoriale di ridurre il personale in un atto concreto di gestione del rapporto di lavoro, rendendo operativo il provvedimento di riduzione del personale.

O se (e quando) lo ha fatto, ha complicato ancor più il problema, affermando principi e regole che hanno reso in concreto impossibile per il datore di lavoro non soltanto individuare legittimamente i criteri di scelta legali, ma soprattutto poi applicarli alle singole fattispecie.

Emblematica al riguardo è la giurisprudenza sull'ambito di applicazione dei criteri di scelta legali.

Come si è già accennato infatti, per la necessità (pure giustificata e condivisibile) di ridurre al minimo l'impatto sociale dei licenziamenti, la giurisprudenza prevalente della Cassazione sostanzialmente impone al datore di lavoro di applicare i criteri di scelta legali sull'intero complesso aziendale quando la riduzione di personale riguarda professionalità fungibili [72].

Dovendosi intendere, sempre per la giurisprudenza della Cassazione,

---

ti per individuare quelli da licenziare), cfr. Cass. 6 febbraio 2017, n. 3045; Cass. 13 dicembre 2016, n. 25554; Cass. 10 luglio 2013, n. 17119; Cass. 28 luglio 2011, n. 16621.

[71] Cfr. Cass., Sez. Un., 11 maggio 2000, n. 302, e per l'univoca giurisprudenza successiva, Cass. 27 marzo 2013, n. 7671; Cass. 11 giugno 2015, n. 12122.

[72] Tra le molte, cfr. Cass. 20 febbraio 2023, n. 5205; Cass. 6 febbraio 2023, n. 3511; Cass. 25 febbraio 2022, n. 6296; Cass. 4 marzo 2021, n. 6086; Cass. 5 ottobre 2020, n. 21306; Cass. 7 gennaio 2020, n. 118; Cass. 11 dicembre 2019, n. 32387; Cass. 4 ottobre 2019, n. 24882; Cass. 22 maggio 2019, n. 13871; Cass. 1 agosto 2017, n. 19105; Cass. 9 novembre 2016, n. 22788; Cass. 26 settembre 2016, n. 18847. In dottrina, cfr. già M. D'ANTONA, *«Riduzione di personale» e licenziamenti: la rivoluzione copernicana della l. 223/91*, in *Foro it.*, 1993, I, p. 2027 ss., secondo cui «il confronto tra lavoratori che svolgono identiche mansioni e sono sotto ogni altro aspetto fungibili, non può essere ristretto al reparto soppresso, ma esteso al complesso aziendale»; C. PISANI, *Il licenziamento collettivo e i criteri di scelta*, in *Mass. giur. lav.*, 2014, p. 135. Per maggiori approfondimenti sul punto, si rinvia a M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 151 ss., anche per ulteriori riferimenti, nonché da ultimo a L. TEBANO, *Il licenziamento collettivo a bacino ristretto nell'evoluzione giurisprudenziale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 543 ss.

per professionalità fungibili quelle identiche, equivalenti o comunque omogenee [73], se non anche ora (con criterio ancor più ampio dopo le modifiche apportate nel 2015 all'art. 2103 c.c.) tutte quelle riconducibili/appartenenti allo stesso livello e categoria legale di inquadramento [74].

Il che vuol dire spesso effettuare la necessaria comparazione per individuare i lavoratori da licenziare in base ai criteri di scelta legali applicati nell'ambito dell'intera azienda [75] (e quindi, potenzialmente, su centinaia o persino migliaia di lavoratori variamente dislocati), e non già soltanto nell'ambito del personale occupato nelle sedi e/o unità produttive soppresse, ridotte o riorganizzate.

Con i conseguenti ed assai complessi problemi applicativi in termini di costi e tempi aggiuntivi spesso insormontabili anche per il datore di lavoro animato dalle migliori intenzioni, e soprattutto intenzionato a rispettare la legge. È evidente, infatti, che finire per imporre praticamente sempre l'applicazione dei criteri di scelta legali sull'intero complesso aziendale quando le professionalità siano fungibili (non attribuendo alcun rilievo neppure a circostanze quali l'eccessiva distanza chilometrica tra le diversi sedi di lavoro o gli ulteriori costi per eventuali trasferimenti) [76] significa dover porre

---

[73] Cfr. Cass. 9 novembre 2016, n. 22788, cit.; Cass. 26 settembre 2016, n. 18847, cit.; Cass. 12 gennaio 2015, n. 203. A maggior ragione ove il lavoratore possa vantare anche pregresse esperienze lavorative per mansioni analoghe in altri reparti dell'azienda non oggetto di ristrutturazione e riduzione di personale. Cfr., da ultimo, Cass. 31 marzo 2023, n. 9128.

[74] Per questa possibilità/rischio, vedi anche S. BERTOCCO, *Licenziamenti collettivi e criteri di scelta convenzionali: l'ambito di selezione e la verifica di fungibilità quali elementi qualificanti dell'accordo sindacale?*, cit., p. 259, nonché M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 155.

[75] E a volte anche nell'ambito di più aziende, ove si tratti di aziende collegate caratterizzate da un'unica sottostante organizzazione di impresa, intesa come unico centro di imputazione e decisionale. Cfr., da ultimo, Cass. 11 aprile 2022, n. 11638; Cass. 24 gennaio 2022, n. 2014; Cass. 13 aprile 2022, n. 12034, in *Mass. giur. lav.*, 2022, p. 933 ss., con nota di P. BERNARDO, *Gruppi di società, centro unico di imputazione e uso promiscuo del personale*. Sul complesso tema dei collegamenti societari, vedi da ultimo P. PIZZUTI, *Il lavoro nei gruppi di imprese*, in *Approfondimenti di diritto del lavoro*, a cura di R. PESSI, G. PROIA e A. VALLEBONA, Torino, 2021, p. 145 ss.; e in riferimento proprio ai licenziamenti collettivi, L. LOREA, *Licenziamento collettivo, gruppi di imprese e tutele dei lavoratori*, cit., p. 17 ss., ed anche V. PINTO, *L'unità del complesso aziendale e il gruppo societario quale datore di lavoro*, in *Labor*, 2022, p. 378 ss.

[76] Tra le ultime, cfr. Cass. 27 gennaio 2022, n. 2390, secondo cui «non assume rilievo, ai fini dell'esclusione della comparazione con i lavoratori di equivalente professionalità addetti alle unità produttive non soppresse e dislocate sul territorio nazionale, la circostanza

assai spesso a carico del datore di lavoro non soltanto un aggravio dei costi, ma anche la gestione di problemi organizzativi a volte molto complicati (peraltro con effetti talvolta irragionevoli anche sulle posizioni degli stessi lavoratori).

Mentre invece l'approccio della giurisprudenza appare meno rigoroso quando i criteri di scelta sono individuati contrattualmente.

Come è dimostrato, ad esempio, dal recente contenzioso che ha riguardato il gruppo Almaviva in cui, sempre in presenza di professionalità similari, i criteri di scelta contrattuali non sono stati applicati a tutti i dipendenti dell'azienda, ma legittimamente soltanto a quelli delle sedi soppresse o ridimensionate [77].

In effetti la tendenza generale della giurisprudenza è quella ad un maggiore rigore, con l'assunzione di posizioni più garantiste per il lavoratore, quando si tratta di verificare la correttezza dell'applicazione dei criteri di scelte legali rispetto a quelli contrattuali. Mentre se è raggiunto l'accordo collettivo, come è giusto che sia, la giurisprudenza è più incline ad assecondare le scelte e gli scopi organizzativi perseguiti dalle aziende.

Peraltro contrattualmente le parti solitamente individuano criteri di scelta più oggettivi e di agevole applicazione, come quelli della maturazione dei requisiti pensionistici o della prossimità al pensionamento [78], o della volon-

---

che il mantenimento in servizio di un lavoratore appartenente alla sede soppressa esigerebbe il suo trasferimento in altra sede, con aggravio di costi per l'azienda e interferenza sull'assetto organizzativo», in quanto l'art. 5, l. n. 223/1991 non contempla tra i parametri applicativi «la sopravvenienza di costi aggiuntivi connessi al trasferimento di personale o la dislocazione territoriale delle sedi, rispondendo la regola legale all'esigenza di assicurare che i procedimenti di ristrutturazione delle imprese abbiano il minor impatto sociale possibile e non potendosi aprioristicamente escludere che il lavoratore, destinatario del provvedimento di trasferimento a seguito del riassetto delle posizioni lavorative in esito alla valutazione comparativa, preferisca una diversa dislocazione alla perdita del posto di lavoro». Vedi anche Cass. 6 febbraio 2023, n. 3511, cit.; Cass. 17 gennaio 2022, n. 1242.

[77] Tra le molte, cfr. Cass. 10 febbraio 2023, n. 4132; Cass. 28 febbraio 2022, n. 6499; Cass. 6 maggio 2021, n. 12044; Cass. 12 novembre 2021, n. 34023; Cass. 31 maggio 2021, n. 15124. Ma già in precedenza, cfr. Cass. 19 maggio 2006, n. 11886; Cass. 17 febbraio 1999, n. 1335, secondo cui «nel contesto dell'attività di determinazione pattizia dei criteri di scelta dei lavoratori da collocare in mobilità le parti (collettive) contraenti possono liberamente delimitare anche l'ambito soggettivo di riferimento per la comparazione dei dipendenti potenzialmente interessati dal provvedimento di riduzione del personale».

[78] Per l'oggettività e razionalità di tale criterio, cfr. tra le molte Cass. 8 ottobre 2018, n. 24755; Cass. 28 marzo 2018, n. 7710; Cass. 7 novembre 2016, n. 22543. In proposito, cfr. M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 180 ss., cui si rinvia anche per ulteriori approfondimenti e riferimenti.

tarietà, ossia della non opposizione del lavoratore al licenziamento collettivo a fronte della corresponsione di un determinato incentivo economico o dell'offerta di misure di ricollocamento. Oppure l'accordo sindacale può anche semplificare l'applicazione degli stessi criteri di scelta legali specificandone più nel dettaglio i contenuti e adattandoli alla realtà dell'impresa e alle esigenze del caso concreto [79].

Dunque, la complessità della normativa e la non univocità o comunque l'irragionevolezza degli orientamenti giurisprudenziali rendono oggettivamente e strutturalmente assai difficile anche per il datore di lavoro più diligente individuare, applicare e poi anche comunicare correttamente i criteri di scelta legali [80].

Resta, infatti, ancora una estrema incertezza su quale sia il campo di applicazione dei criteri di scelta legali, sul contenuto concreto dei singoli criteri di scelta (specie dei carichi di famiglia e delle esigenze tecnico-produttive ed organizzative), su come essi debbano essere effettivamente applicati e in che modo debbano operare in concorso tra di loro, e infine anche su come debbano essere poi puntualmente indicati nella comunicazione finale.

Insomma l'esperienza dimostra che per il datore di lavoro sia di fatto impossibile rispettare i criteri di scelta legali. In qualsiasi modo essi siano individuati, applicati, fatti interagire tra di loro e comunicati v'è sempre spazio per possibili contestazioni. Con la conseguenza che anche in tal caso il rischio del contenzioso giudiziario per il datore di lavoro è elevatissimo perché è quasi certo che all'esito venga accertata l'illegittimità dei singoli licenziamenti impugnati con le relative conseguenze sanzionatorie [81].

Per il datore di lavoro quindi agire unilateralmente, rifiutando ogni proposta negoziale avanzata dalla rappresentanza aziendale, costituisce quasi un azzardo per cui spesso egli, per ragioni soprattutto di convenienza, preferisce, o è costretto a, raggiungere un accordo con i sindacati anche sull'individuazione dei criteri di scelta e sul loro campo di applicazione.

E dal canto suo il sindacato, anche consapevole della difficoltà per il datore di lavoro di applicare legittimamente i criteri di scelta suppletivi legali,

---

[79] Per esempi, cfr. Cass. 10 dicembre 2018, n. 31872; Cass. 23 agosto 2016, n. 17249; Cass. 21 luglio 2015, n. 15210. Da ultimo, sulla centralità dell'accordo sindacale, cfr. S. BERTOCCO, *Licenziamenti collettivi e criteri di scelta convenzionali: l'ambito di selezione e la verifica di fungibilità quali elementi qualificanti dell'accordo sindacale?*, cit., pp. 260-261.

[80] Cfr. anche M. GAMBACCIANI, *Tecniche di tutela e formulazione delle norme (con particolare riferimento ai licenziamenti collettivi)*, in *Mass giur. lav.*, 2022, p. 551 ss.

[81] Cfr., *infra*, cap. III, par. n. 7.

è disponibile ad accordi su questa materia (inevitabilmente molto delicata da gestire) [82] soltanto a fronte di sostanziali concessioni del datore di lavoro in termini di riduzione del numero dei licenziamenti inizialmente programmati, di riconoscimento di incentivi economici o di misure sociali per la riconversione professionale dei lavoratori [83].

7. *Contenzioso giudiziario e conseguenze per il datore di lavoro. Il cd. fattore sanzioni*

Infine, come già si è più volte accennato, anche il fattore sanzioni può risultare determinante per orientare o coartare la volontà del datore di lavoro verso la sottoscrizione dell'accordo sindacale.

Non soltanto le sanzioni derivanti dall'accertamento giudiziale dell'illegittimità del licenziamento collettivo, ma anche quelle derivanti dall'accertamento giudiziale della condotta antisindacale del datore di lavoro.

Per quanto riguarda le prime in tutte le fattispecie considerate le sanzioni previste dalla legge non appaiono affatto indifferenti.

Ed anzi, si tratta di sanzioni che non soltanto possono raggiungere importi considerevoli dal punto di vista economico, ma possono anche determinare notevoli complessità organizzative e gestionali per il datore di lavoro. Insomma la «posta in gioco» [84] (pur ridotta con le ultime riforme rispetto al passato) è comunque ed ancora alta.

E pertanto si tratta di sanzioni di cui il datore di lavoro deve necessa-

---

[82] Da sempre, tale potere attribuito dalla legge ai contratti collettivi costituisce per il sindacato «un terreno infido e pericoloso» (cfr. R. DEL PUNTA, *I criteri di scelta dei lavoratori nei licenziamenti collettivi e nella cassa integrazione guadagni*, cit., p. 777), in quanto impone scelte a volte «laceranti» che determinano inevitabili divisioni tra i lavoratori assoggettati alla procedura di riduzione del personale. Cogestendo anche la scelta dei licenziati, infatti, le organizzazioni sindacali finiscono esse stesse per determinare la salvezza di alcuni lavoratori e il sacrificio di altri. Cfr. M. D'ANTONA, *Commento all'art. 5*, cit., p. 932. In passato, sull'atteggiamento spesso di disagio, a volte quasi di fastidio, delle organizzazioni sindacali verso i criteri di scelta, vedi in particolare L. MARIUCCI, *I licenziamenti collettivi tra prassi sindacale e opinione degli interpreti*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1975, p. 723.

[83] Sulla difficoltà del sindacato di governare il consenso di fronte alla distribuzione di rilevanti sacrifici, vedi anche e in particolare E. GRAGNOLI, *La riduzione del personale fra licenziamenti individuali e collettivi*, cit., p. 132.

[84] Cfr. P. ICHINO, *Cosa significa la riduzione delle cause di lavoro*, in *Lavoce.info*, 5 luglio 2022, p. 1 ss.

riamente tenere conto quando intende avviare una procedura di licenziamento collettivo soprattutto per l'elevata probabilità che esse siano effettivamente applicate all'esito del giudizio.

In particolare, nell'ipotesi di licenziamento illegittimo per violazione della procedura (tra cui è ricompresa anche l'ipotesi della incompletezza della comunicazione finale prevista dall'art. 4, comma 9, l. n. 223/1991) [85], la sanzione è ora esclusivamente di natura economica, per vecchi e nuovi assunti.

Per i vecchi assunti (ossia per quelli assunti prima del 7 marzo 2015), la legge prevede una indennità risarcitoria omnicomprensiva tra un minimo di 12 ed un massimo di 24 mensilità della retribuzione [86]. La quantificazione dell'indennità tra il minimo e il massimo previsto è operata discrezionalmente dal giudice in base a criteri predeterminati [87].

Mentre per i nuovi assunti (ossia per quelli assunti prima del 7 marzo 2015), dopo gli ultimi interventi (indiretti) del legislatore e della Corte costituzionale che hanno prodotto effetti anche sulla fattispecie del licenziamento collettivo [88], la legge prevede una indennità risarcitoria omnicomprensiva (non assoggettata a contribuzione previdenziale) tra un minimo di 6 ed un massimo di 36 mensilità della retribuzione [89].

---

[85] Cfr. Cass. 2 febbraio 2018, n. 2587; Cass. 29 settembre 2016, n. 19320; Cass. 13 giugno 2016, n. 12095. Mentre nell'ipotesi di totale omissione della procedura, la giurisprudenza prevalente sembra ritenere applicabile la tutela reintegratoria, applicando la sanzione prevista per il licenziamento collettivo intimato senza forma scritta (cfr. Trib. Roma 12 ottobre 2021, in *Foro it.*, 2022, I, col. 1137, in relazione ai nuovi assunti) o quella prevista per la violazione dei criteri di scelta (cfr. Trib. Latina 16 marzo 2021, n. 3070, inedita, e Trib. Milano 16 ottobre 2014, in *Arg. dir. lav.*, 2015, p. 712 ss., in relazione ai vecchi assunti). In realtà, nell'ipotesi in cui la procedura legale sia del tutto omessa e quindi il potere di licenziamento collettivo sia esercitato dal datore di lavoro in modo pretestuoso, appare più corretto configurare un'ipotesi di negozio in frode alla legge (art. 1344 c.c.) con conseguente applicazione delle regole (e tutele) di diritto comune.

[86] Cfr. art. 5, comma 3, l. n. 223/1991, come sostituito dall'art. 1, comma 46, l. n. 92/2012.

[87] In particolare, con onere di specifica motivazione al riguardo, il giudice deve tener conto: (innanzitutto) dell'anzianità del lavoratore; (e poi anche) del numero dei dipendenti occupati; delle dimensioni dell'attività economica; del comportamento e delle condizioni delle parti. Cfr. art. 18, comma 5, l. n. 300/1970. Sulla natura non soltanto risarcitoria ma anche sanzionatoria di tale indennità, vedi in particolare A. MARESCA, *Il nuovo regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo: le modifiche dell'art. 18 dello statuto dei lavoratori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, p. 432.

[88] Cfr. art. 3, comma 1, l. n. 96/2018 e Corte cost. 8 novembre 2018, n. 194.

[89] Cfr. artt. 10 e 3, comma 1, d.lgs. n. 23/2015, quest'ultimo come modificato dall'art. 3, comma 1, l. n. 96/2018. Da ultimo, sulla natura polifunzionale anche di tale indennità, vedi

Entro questi limiti minimo e massimo, come precisato dalla Corte costituzionale, il giudice quantifica l'indennità tenendo conto «innanzitutto» dell'anzianità di servizio, ma anche degli altri criteri «desumibili in chiave sistematica dalla evoluzione della disciplina limitativa dei licenziamenti», e specificati in quelli del «numero dei dipendenti occupati», delle «dimensioni dell'attività economica» e del «comportamento e condizioni delle parti» [90]. Se pure ancora non è del tutto chiaro quali siano effettivamente i criteri di cui il giudice dovrebbe tenere conto nel suo prudente apprezzamento e soprattutto come essi debbano eventualmente combinarsi tra di loro [91], in una successiva sentenza la stessa Corte costituzionale ha precisato che il criterio dell'anzianità di servizio rappresenta «la base di partenza della valutazione», che potrà essere corretta e ponderata dal giudice applicando gli altri criteri desumibili dal sistema per rendere la determinazione dell'indennità (più) aderente al caso concreto [92].

Dunque, nell'ipotesi di violazione delle procedure, sono previste sempre tutele risarcitorie ma quantificate diversamente tra vecchi e nuovi assunti sia per l'importo minimo che per quello massimo: tra 12 e 24 mensili-

---

M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità del risarcimento del danno nel diritto del lavoro: compensazione, sanzione, deterrenza*, Milano, 2023, p. 85 ss., e in precedenza A. TOPO, *Polifunzionalità delle sanzioni per il licenziamento ingiustificato e l'autonomia del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, p. 624 ss.

[90] Cfr. Corte cost. 8 novembre 2018, n. 194, cit., su cui vedi, più approfonditamente, M. GAMBACCIANI, *I criteri legali di determinazione delle indennità risarcitorie nei licenziamenti*, in *Mass. giur. lav.*, 2018, p. 39 ss., anche per ulteriori riferimenti, nonché, tra i molti e soprattutto, F. AMENDOLA, *La disciplina dei licenziamenti nel* Jobs Act *dopo la sentenza della Corte costituzionale n. 194 del 2018*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2019, p. 313.

[91] Per le incertezze applicative successive alla sentenza della Corte n. 194/2018, vedi in particolare E. BALLETTI, *Tecniche sanzionatorie e rimedi risarcitori nei rapporti di lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, p. 535 ss., anche per ulteriori riferimenti, e da ultimo A. QUAINI, *La giurisprudenza sulla quantificazione dell'indennità per licenziamento illegittimo nel contratto di lavoro a tutele crescenti*, in *Dir. rel. ind.*, 2023, p. 140 ss.

[92] Cfr. Corte cost. 16 luglio 2020, n. 150, su cui vedi, più approfonditamente, M. GAMBACCIANI, *Ancora sulla determinazione delle indennità nei licenziamenti illegittimi, e dintorni*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, p. 365 ss., cui si rinvia anche per ulteriori riferimenti. Su ambedue le sentenze della Corte costituzionale richiamate, vedi anche, sistematicamente e con diversi punti di vista, C. PISANI, *Le tecniche di tutela nell'età della giurisdizione*, in *Le tecniche di tutela nel diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio AIDLASS Torino, 16-17 giugno 2022, Piacenza, 2023, p. 9 ss.; E. GHERA, *Le tre sentenze della Corte costituzionale sul regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo. Interrogativi e prospettive*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 3 ss. e A. PERULLI, *Il "trittico" della Corte costituzionale sulla disciplina licenziamento. Dalla* law&economics *ai principi di tutela del lavoro*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2021, p. 1 ss.

tà per i vecchi assunti (e per tutti i dirigenti) [93], e tra 6 e 36 mensilità per i nuovi assunti.

Nell'ipotesi invece di licenziamento illegittimo per violazione dei criteri di scelta la tipologia di sanzione è diversa per vecchi e nuovi assunti.

Per i vecchi assunti, la legge prevede ancora la reintegrazione nel posto di lavoro ed il risarcimento del danno, oltre il versamento dei contribuiti previdenziali [94]. Il risarcimento del danno è quantificato in misura pari all'ultima retribuzione globale di fatto dal giorno del licenziamento fino all'effettiva reintegra e non può essere mai superiore a 12 mensilità di quell'ultima retribuzione, detratti l'*aliunde perceptum* e *percipiendum* [95]. Con la possibilità per il lavoratore illegittimamente licenziato di chiedere al datore di lavoro, in sostituzione della reintegrazione e fermo restando il diritto al risarcimento del danno, un'indennità (non assoggettata a contribuzione previdenziale) pari 15 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto [96].

Per i nuovi assunti invece, la legge non prevede più la reintegrazione ma la stessa indennità risarcitoria prevista nell'ipotesi di violazione delle procedure, ossia una indennità risarcitoria tra 6 e 36 mensilità, (ri)equiparando così la gravità dei due vizi [97].

Dunque in tutti i casi considerati si tratta di sanzioni economiche di importo piuttosto significativo anche sulla base degli *standard* europei sia per i vecchi che per i nuovi assunti che appaiono ora pienamente adeguate sotto il profilo dissuasivo [98]. E ciò anche nell'ipotesi di vizi soltanto proce-

---

[93] Cfr. art. 16, d.lgs. n. 161/2014.

[94] Cfr. art. 5, comma 3, l. n. 223/1991, come sostituito dall'art. 1, comma 46, l. n. 92/2012, cit.

[95] Cfr. art. 5, comma 3, l. n. 223/1991, cit., e art. 18, comma 4, l. n. 300/1970.

[96] Cfr. art. 5, comma 3, l. n. 223/1991, cit., e art. 18, commi 3 e 4, l. n. 300/1970.

[97] Cfr. artt. 10 e 3, comma 1, d.lgs. n. 23/2015, quest'ultimo come modificato dall'art. 3, comma 1, l. n. 96/2018, cit. Da ultimo, App. Napoli 22 marzo 2023, in *Wikilabour.it*, n. 8 del 26 aprile 2023, ha nuovamente rimesso alla Corte costituzionale la questione di legittimità costituzionale degli artt. 3, comma 1, e 10, d.lgs. n. 23/2015 per l'irragionevolezza della differenza di regime sanzionatorio nel caso di violazione dei criteri di scelta tra vecchi e nuovi assunti (questione già una volta dichiarata inammissibile dalla Corte con sentenza n. 254/2020). In proposito, vedi in particolare B. DE MOZZI, Jobs Act*: la disciplina sanzionatoria in tema di violazione dei criteri di scelta al vaglio del giudice europeo e della Consulta*, in *Labor*, 2020, p. 91 ss.

[98] Per tutti e da ultimo, cfr. R. DEL PUNTA, *Genesi e destini della riforma dell'art. 18*, in *Lav. dir. Europa*, 2022, p. 6. Sul problema della congruità degli indennizzi soprattutto in rapporto al diritto eurounitario e alla richiesta capacità dissuasiva, vedi G. FRANZA, *La tu-*

durali che il legislatore punisce più gravemente rispetto ai licenziamenti individuali per il maggiore rilievo che indubbiamente hanno le procedure e gli adempimenti formali nel licenziamento collettivo [99]. Come è stato affermato, infatti, la procedura di informazione e consultazione ed i relativi vincoli formali rappresentano l'elemento costitutivo della fattispecie licenziamento collettivo, ciò che la identifica (e la distingue) ancor'oggi rispetto al licenziamento individuale [100].

Per i vecchi assunti poi, come detto, è prevista anche la sanzione più forte della reintegra nel posto di lavoro (sia pure con effetti risarcitori limitati) nel caso di violazione dei criteri di scelta. Ossia nel caso più frequente nella prassi considerando che il regime della l. n. 92/2012, pur destinato ad esaurirsi nel tempo, è ancor'oggi quello più applicato e continuerà ad applicarsi per un lungo periodo ed a moltissimi lavoratori. Con gli ulteriori e complessi problemi organizzativi che la reintegrazione nel posto di lavoro spesso comporta per il datore di lavoro, oltre a quelli già derivanti dalla stessa (ed ancora lunga) coesistenza di regimi di tutela diversi per vecchi e nuovi assunti [101].

Oltretutto il reintegro nel posto di lavoro per via giudiziaria di molti la-

---

tela indennitaria dei licenziamenti illegittimi tra giurisprudenza costituzionale e carta sociale europea, in *Var. temi dir. lav.*, 2020, p. 767 ss. Con particolare riferimento ai licenziamenti collettivi, vedi anche M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 223 ss.; P. ALBI, *Violazione degli obblighi procedurali nel licenziamento collettivo e sanzioni dissuasive*, in *Lav. dir. Europa*, 2021, p. 1 ss.

[99] Per la diversa (e più importante) funzione che assume l'*iter* procedurale nei licenziamenti collettivi, vedi tra i molti G. FERRARO, *I licenziamenti collettivi nella riforma del* welfare, cit., p. 553; P. SORDI, *La riforma della disciplina dei licenziamenti collettivi*, cit., p. 358; A. SARTORI, *Prospettive sistematiche per i licenziamenti collettivi dopo la legge 92/2012*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, I, p. 625.

[100] Cfr., tra le molte, Cass. 23 gennaio 2019, n. 1852, per cui il licenziamento collettivo costituisce un istituto autonomo. In dottrina, sulla centralità della procedura, vedi da ultimo R. NUNIN, *Le procedure e l'accordo sindacale*, in *Var. temi dir. lav.*, 2018, p. 27 ss. Sulle differenze sostanziali tra licenziamenti individuali e licenziamenti collettivi e sull'attualità della distinzione concettuale e sistematica, si rinvia a M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 74 ss., ed in giurisprudenza Cass. 23 gennaio 2023, n. 1965. In proposito, vedi anche G. VIDIRI, *Licenziamenti collettivi illegittimi e tecniche rimediali: ovvero il ritorno «dell'equità» e «del codice civile»*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, p. 868 ss.

[101] Sui molti problemi giuridici ed applicativi connessi alla coesistenza di regimi diversificati in caso di licenziamento collettivo illegittimo, si rinvia a M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 206 ss., anche per ulteriori riferimenti.

voratori licenziati all'esito di una procedura di riduzione di personale impedisce al datore di lavoro di realizzare il dimensionamento dell'organico atteso e ritenuto necessario e quindi di incidere effettivamente (e prontamente) sull'assetto della propria organizzazione produttiva [102]. O comunque quel ridimensionamento finisce per essere realizzato dal datore di lavoro con tempi molto più lunghi e con costi molto superiori rispetto a quelli inizialmente programmati.

Peraltro va pure considerato che per la giurisprudenza non è sempre facile distinguere tra violazione delle procedure (e in particolare dell'obbligo di comunicare puntualmente le modalità di applicazione dei criteri di scelta) e violazione dei criteri di scelta.

La linea di confine è molto incerta e spesso quindi la distinzione è difficile. Fino ad ora la giurisprudenza ha precisato che il vizio che ha ad oggetto la violazione dei criteri di scelta ricorre esclusivamente quando i criteri di scelta adottati siano illegittimi o, pur se legittimi, siano stati illegittimamente applicati [103]. Con l'ulteriore precisazione che in quest'ultimo caso la violazione può riguardare tutte le modalità di applicazione dei criteri di scelta, inclusa l'individuazione dell'ambito aziendale entro cui quei criteri debbono essere applicati [104].

---

[102] Anche perché non è risultato funzionale all'esigenze del datore di lavoro il meccanismo sostitutivo prefigurato dal legislatore all'art. 17, l. n. 223/1991, in base al quale, in caso di reintegrazione per ordine del giudice dei lavoratori licenziati, il datore di lavoro può procedere, sempre nel rispetto dei criteri di scelta, a licenziare «un numero di lavoratori pari a quello dei lavoratori reintegrati senza dover esperire una nuova procedura». Per diverse ragioni infatti, tra cui innanzitutto la difficile applicazione in concreto, tale meccanismo tecnico escogitato dal legislatore per «aggirare» l'obbligo di reintegra è rimasto sostanzialmente inutilizzato. In proposito, vedi per tutti A. VALLEBONA, *La disciplina sostanziale dei licenziamenti*, cit., p. 27.

[103] Cfr. Cass. 29 settembre 2016, n. 19320; Cass. 13 giugno 2016, n. 12095. Vedi anche App. Bologna 3/15 settembre 2014, in *Lav. giur.*, 2015, p. 280, secondo cui il vizio della comunicazione *ex* art. 4, comma 9, l. n. 223/1991 (perché non erano state indicate puntualmente le modalità di applicazione dei criteri di scelta) integra una violazione delle procedure (e non una violazione afferente i criteri di scelta) con conseguente applicazione della sola indennità risarcitoria. In senso parzialmente difforme, vedi, però, App. Torino 20 gennaio 2017, in *Newsletter Wikilabour*, n. 5 del 27 febbraio 2017, secondo cui l'assenza di indicazione nella comunicazione finale *ex* art. 4, comma 9, l. n. 223/1991 di «un criterio discretivo in concreto assunto per la individuazione dei lavoratori da licenziare assume valenza di vizio sostanziale, dovendosi ritenere che i licenziamenti siano stati intimati in violazione dei criteri di scelta normativamente predeterminati».

[104] Cfr. Cass. 6 febbraio 2023, n. 3511, cit.; Cass. 17 gennaio 2022, n. 1242, cit.; Cass. 27 gennaio 2022, n. 2390, cit.; Cass. 3 agosto 2018, n. 20502; Cass. 26 settembre 2016, n. 18847.

Ma nella prassi è assai raro che il datore di lavoro individui e applichi correttamente i criteri di scelta, ma non comunichi correttamente come li abbia applicati. Più frequente è che il datore di lavoro non comunichi correttamente le modalità di applicazione dei criteri di scelta perché quei criteri non sono stati individuati o applicati correttamente (in ragione del fatto che, come si è più volte ricordato, è molto difficile individuare e applicare correttamente i criteri di scelta legali).

Spesso, quindi, nelle procedure di licenziamento collettivo i due vizi sono presenti congiuntamente. Per cui con riferimento ai vecchi assunti la giurisprudenza, in presenza di un vizio formale sulla comunicazione finale, accerta con maggiore rigore se quel vizio abbia come presupposto anche la violazione dei criteri di scelta perché tale violazione implica l'applicazione della più forte tutela reale, anziché di quella soltanto indennitaria [105]. E sempre più spesso, all'esito di tale accertamento, dispone la reintegrazione del lavoratore ritenendo illegittimamente applicati i criteri di scelta, e quindi l'esistenza di un vizio sostanziale [106].

Così come per i nuovi assunti è ancora incerto il confine tra violazione dei criteri di scelta e licenziamento discriminatorio o ritorsivo. Non è ancora chiaro, infatti, se in presenza di un motivo discriminatorio o illecito (unico e determinante) [107] nella scelta dei lavoratori da licenziare, il licenziamento collettivo debba essere ritenuto illegittimo per violazione dei criteri di scelta (vizio che si estende anche alla non corretta applicazione dei criteri di scelta) o nullo perché discriminatorio o ritorsivo [108]. La differenza è

---

[105] Cfr. Cass. 6 settembre 2019, n. 22366; Cass. 23 gennaio 2019, n. 1852, cit.; Cass. 17 luglio 2018, n. 19010. In Cass. 31 maggio 2022, n. 17694 la tutela reintegratoria è stata applicata anche ad un caso in cui la comunicazione finale era semplicemente tardiva.

[106] Cfr., da ultimo, Cass. 7 giugno 2022, n. 18340; Cass. 25 marzo 2022, n. 9800. In proposito, cfr. M.T. SALIMBENI, *Licenziamento collettivo e art. 18 Statuto dei lavoratori: la sanzione applicabile alle violazioni procedurali*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 363 ss.

[107] Per Cass. 14 novembre 2016, n. 23149, si deve escludere la rilevanza del motivo illecito nel licenziamento collettivo quando il datore di lavoro dimostri l'esistenza delle ragioni oggettive del licenziamento collettivo e l'esatta individuazione dei lavoratori licenziati sulla base dei criteri di scelta legali o contrattuali, e quindi il nesso di causalità. Vedi anche, nello stesso senso, Trib. Napoli 2 dicembre 2015, in *Riv. giur. lav.*, 2016, II, p. 177.

[108] Nel senso che molti licenziamenti collettivi nei quali siano stati violati i criteri di scelta potrebbero essere considerati discriminatori, vedi M. BARBIERI, *Il licenziamento individuale ingiustificato irrogato per motivi economici e il licenziamento collettivo*, in Jobs act. *Il contratto a tutele crescenti*, a cura di M.T. CARINCI e A. TURSI, Torino, 2015, p. 122, F. SCARPELLI, *La disciplina dei licenziamenti per i nuovi assunti: impianto ed effetti di sistema del d.lgs. n. 23/2015*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 252/2015, p.

assai rilevante per la diversa intensità della sanzione applicabile: nel primo caso, infatti, si applicherebbe soltanto l'indennizzo economico, mentre nel secondo caso si applicherebbe invece la reintegrazione con effetti risarcitori pieni, ossia con risarcimento pienamente commisurato alle retribuzioni perse.

Da non trascurare sono poi ed infine anche le possibili ulteriori ed autonome sanzioni previste dall'art. 28, l. n. 300/1970 a favore dei sindacati per reprimere condotte antisindacali nel caso di violazione delle procedure.

Come è noto infatti, in base a tale disposizione, il giudice una volta accertata l'esistenza di tali condotte (e si deve ritenere che anche un vizio della procedura sia idoneo ad impedire o limitare l'azione sindacale) [109] può rimuoverne gli effetti [110], e quindi non solo ordinare al datore di lavoro di rinnovare la comunicazione di apertura della procedura completandola degli elementi mancanti o non veritieri, ma anche e soprattutto dichiarare la nullità di tutti gli atti compiuti dal datore di lavoro ed eventualmente anche dei licenziamenti che fossero stati nel frattempo intimati.

E almeno secondo una parte della giurisprudenza ciò implicherebbe la sostanziale reintegrazione dei lavoratori licenziati [111], in quanto il ripristino

---

13, e da ultimo anche G. CENTAMORE, *I criteri di scelta, tra incertezze passate, presenti e future*, in *Var. temi dir. lav.*, 2018, p. 125.

[109] In tal senso, vedi già A. VALLEBONA, *Il licenziamento collettivo per riduzione del personale*, cit., p. 432.

[110] Cfr. art. 28, comma 1, l. n. 300/1970.

[111] Cfr. Trib. Busto Arsizio 11 febbraio 2015, inedita; Trib. Milano 13 maggio 2006, in *Orient. giur. lav.*, 2006, I, p. 419; Pret. Milano 19 luglio 1997, in *Orient. giur. lav.*, 1997, I, p. 811; Pret. Milano 20 novembre 1995, in *Riv. crit. dir. lav.*, 1996, p. 401. In dottrina, reputano possibile che l'ordine di rimozione possa consistere nella reintegrazione del lavoratore V. FERRANTE, *Modifiche alla disciplina dei licenziamenti collettivi*, cit., p. 282, e P. SORDI, *La riforma della disciplina dei licenziamenti collettivi*, cit., pp. 358-359. Per l'orientamento opposto che esclude la reintegrazione dei lavoratori licenziati, cfr. invece Trib. Ancona 22 febbraio 2022, in *Labor*, 2022, p. 495 ss., che ha riconosciuto all'organizzazione sindacale il diritto al risarcimento del danno all'immagine ed al suo ruolo; Trib. Roma 11 febbraio 2016, in *Giustizia civile.com*, 14 giugno 2016; Pret. Milano 28 gennaio 1997, in *Riv. crit. dir. lav.*, 1997, p. 515; Pret. Milano 17 gennaio 1996, in *Riv. crit. dir. lav.*, 1996, p. 626. In dottrina, per l'esclusione della reintegrazione sulla base della valorizzazione del vincolo di interpretazione sistematica, cfr. F. LUNARDON, *Licenziamenti collettivi: la riforma dell'apparato sanzionatorio*, in *Giur. it.*, 2014, p. 452 ss.; A. TOPO, *Le sanzioni per i licenziamenti collettivi secondo il* Jobs Act, in *Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015*, a cura di F. CARINCI e C. CESTER, Adapt University Press, 2015, p. 204; B. DE MOZZI, *Questioni introduttive in tema di licenziamento collettivo nel c.d.* Jobs Act, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 353/2018, p. 1 ss.

dello *status quo ante* [112] produce effetti "*a cascata*" fino ad incidere sulla posizione soggettiva dei singoli lavoratori.

Dunque anche l'impatto di queste possibili ulteriori sanzioni è potenzialmente in grado di incidere fortemente sul processo decisionale del datore di lavoro nel corso della procedura di licenziamento collettivo.

Indubbiamente, infatti, con il venir meno dell'obbligo di reintegra nel caso di violazione delle procedure dopo le riforme legislative del 2012 e 2015 il sindacato si ritrova ora tra le mani uno strumento potenzialmente dirompente da utilizzare soprattutto in sede di trattativa. Come grimaldello, o comunque strumento di pressione, per giungere ad una gestione concordata del progetto di riduzione del personale con soluzioni negoziate che garantiscano tutele migliori per i lavoratori.

Proprio il timore (ed il rischio) di subire il ricorso per condotta antisindacale con le relative conseguenze anche e soprattutto sul piano dei singoli rapporti di lavoro potrebbe condizionare le scelte aziendali inducendo ulteriormente il datore di lavoro a raggiungere un accordo nel corso della procedura di sanatoria di eventuali vizi della comunicazione iniziale [113].

---

[112] Cfr., da ultimo, Trib. Firenze 20 settembre 2021, in *Dir. rel. ind.*, 2022, p. 265, riguardante la nota vicenda della multinazionale GKN, in cui il giudice accertata la condotta antisindacale del datore di lavoro ha revocato la procedura di licenziamento collettivo in corso con conseguente invalidità dei licenziamenti collettivi nel frattempo eventualmente disposti. Specificamente su tale decreto, vedi V.A. POSO, In claris fit interpretatio? *Le relazioni sindacali «pericolose» alla Gkn Driveline di Campi Bisenzio e le conseguenze sulla decisione aziendale di cessare l'attività d'impresa e avviare la procedura dei licenziamenti collettivi*, in *Rivistalabor.it*, 27 settembre 2021; M. SALVAGNI, *I licenziamenti collettivi della GKN: un caso di condotta antisindacale per violazione dell'obbligo di informazione*, in *Riv. giur. lav.*, II, *RGL Giurisprudenza online*, n. 11/2021, p. 2 ss.

[113] Per G. FERRARO, *I licenziamenti collettivi nella riforma del* welfare, cit., p. 555, il sindacato potrebbe ora «decidere di sanare i vizi della procedura in corso d'opera oppure lasciarla in piedi per poi colpire l'intero *iter* con la sanzione più drastica». Anche A. SARTORI, *Prospettive sistematiche per i licenziamenti collettivi dopo la legge 92/2012*, cit., p. 626, ipotizza per il futuro un aumento del ricorso allo strumento dell'art. 28, l. n. 300/1970. In generale, sulle nuove e molteplici possibilità di utilizzo (anche) dell'art. 28, vedi da ultimo V. PROTOPAPA, *Uso strategico del diritto e azione sindacale*, Bologna, 2021, e O. RAZZOLINI, *Azione sindacale e tutela giurisdizionale*, Milano, 2018.

8. *La sostanza del fenomeno e il «dovere» di contrarre per l'imprenditore (o alcuni di essi). Una forma di partecipazione* sui generis

Individuati i molteplici fattori in grado di incidere sull'esercizio del potere unilaterale del datore di lavoro, è possibile ora verificare se essi siano così forti e rilevanti da privare nei fatti l'imprenditore della propria libertà di scelta pure formalmente garantita.

Riassumendo, se raggiunge l'accordo con il sindacato nel corso della procedura il datore di lavoro: i) versa all'INPS somme nettamente inferiori per ogni singolo licenziamento collettivo [114]; ii) per evitare in tutto o in parte i licenziamenti collettivi, può adottare in azienda forme di flessibilità interna anche derogando alla disciplina legale e contrattuale [115]; iii) può sanare eventuali vizi della comunicazione di avvio della procedura di licenziamento collettivo ad ogni effetto di legge [116]; iv) può procedere subito ai licenziamenti collettivi programmati senza dovere attendere la fine della procedura legale [117]; v) può concordare criteri di scelta alternativi evitando l'applicazione di quelli sussidiari legali [118].

Se viceversa non raggiunge l'accordo con il sindacato nel corso della procedura il datore di lavoro: i) versa all'INPS somme triplicate per ogni singolo licenziamento collettivo [119]; ii) non può adottare forme di flessibilità interna anche in deroga alla disciplina legale e contrattuale che potrebbero avere effetti positivi non soltanto sul piano occupazionale ma anche sulla produttività aziendale [120]; iii) non può sanare eventuali vizi della comunicazione di avvio e così si espone al rischio elevato che venga accertata giudizialmente l'illegittimità dei licenziamenti collettivi per violazione della procedura sindacale, ipotesi frequentissima nella pratica per la complessità (e ambiguità) della normativa e l'incertezza degli orientamenti giurisprudenziali [121]; iv) non potendo sanare eventuali vizi della comunicazione di avvio si espone anche al rischio altrettanto elevato che venga accertata giudi-

[114] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 2.

[115] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 3.

[116] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 4.

[117] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 5.

[118] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 6.

[119] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 2.

[120] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 3.

[121] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 4.

zialmente anche la sua condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28, l. n. 300/1970 [122]; v) deve attendere necessariamente la fine della procedura per effettuare i licenziamenti collettivi programmati con conseguenti maggiori esborsi economici (cd. fattore tempo) [123]; vi) è costretto ad applicare i criteri di scelta legali e così si espone al rischio ancora più elevato che venga accertata giudizialmente l'illegittimità dei licenziamenti collettivi anche per violazione dei criteri di scelta legali, anch'essa ipotesi frequentissima nella pratica sempre per l'ambiguità della normativa e l'incertezza degli orientamenti giurisprudenziali [124]; vii) nel caso (estremamente probabile se non proprio certo) in cui venga accertata giudizialmente l'illegittimità del licenziamento collettivo o la sua condotta antisindacale, deve subire l'applicazione delle sanzioni previste dalla legge con conseguenti maggiori esborsi economici e ulteriori complicazioni organizzative e gestionali (cd. fattore sanzioni) [125].

Soprattutto nel loro insieme tutti questi fattori di diverso tipo indubbiamente condizionano fortemente la libertà di contrarre del datore di lavoro. Trasformando, a ben guardare, la procedura sindacale da procedura con effetti soltanto informativi o al più consultivi a vera e propria procedura con effetti negoziali.

Ciò in quanto il raggiungimento di un accordo sindacale, con efficacia sanante sui vizi della comunicazione di avvio e avente ad oggetto la determinazione dei criteri di scelta e prima ancora del loro campo di applicazione, non è soltanto fortemente incentivato soprattutto economicamente ma finisce sostanzialmente per essere imposto al datore di lavoro.

Non soltanto nei fatti quindi ma anche sul piano giuridico, pure in assenza della previsione esplicita di un obbligo legale o contrattuale, può configurarsi l'esistenza di un «dovere» di contrarre per l'imprenditore. Nella forma dell'obbligo a contrarre indiretto o di fatto o quantomeno dell'onere a contrarre, come già prefigurato nel primo capitolo in sede di chiarimenti sull'obiettivo dell'indagine [126].

L'esistenza di tale «dovere» è determinata non soltanto dalle regole legali che condizionano in diversi modi e con diversa intensità l'autonomia

---

[122] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 4.

[123] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 5.

[124] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 6.

[125] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 7.

[126] Cfr. ampiamente, *retro*, cap. I, par. n. 4.

contrattuale dell'imprenditore, ma anche dagli stessi orientamenti giurisprudenziali che pongono dall'esterno pressioni e vincoli decisivi all'agire del datore di lavoro finendo per realizzare una coercizione di fatto della sua libertà contrattuale.

In altre parole ciò che determina l'obbligo indiretto o di fatto (o quantomeno l'onere) per il datore di lavoro è la sostanza del fenomeno.

Ossia un insieme di fattori di diverso tipo che, soprattutto se considerati unitariamente, condizionano il processo formativo della decisione privando il datore di lavoro della sua libertà di contrarre.

Nel complesso quindi, i costi più elevati da sostenere, i maggiori problemi organizzativi da gestire, il cd. fattore tempo, l'incertezza massima delle regole da applicare, l'instabilità degli orientamenti giurisprudenziali, il rischio elevatissimo del contenzioso e dell'applicazione delle conseguenti e (ancora) significative sanzioni [127] incidono tutti sull'unilateralità del potere decisionale del datore di lavoro. Non limitandosi a complicare e ritardare il processo decisionale dell'imprenditore [128], ma ponendo un vincolo praticamente insormontabile all'esercizio del potere datoriale. Ed a volte arrivando anche a costituire un deterrente contro lo stesso licenziamento collettivo.

È la sostanza del fenomeno quindi che costringe il datore di lavoro, pur contro la sua volontà ed in assenza di un obbligo espressamente stabilito, a contrarre col sindacato per evitare, o quantomeno ridurre, oneri altrimenti insostenibili soprattutto in termini di (ulteriori) adempimenti, costi e tempi. Nella consapevolezza per il datore di lavoro che abbia la necessità di avviare una procedura di licenziamento collettivo che adempiere a tutti gli obblighi previsti dalla legge sarà praticamente impossibile.

Per tutti questi concorrenti motivi a me pare che in questi anni il coinvolgimento dei lavoratori nell'ambito dei licenziamenti collettivi non abbia prodotto, o comunque non abbia prodotto diffusamente, «una partecipa-

---

[127] Negli ultimi anni va registrata, per diverse ragioni concorrenti, una diminuzione del contenzioso giudiziale in materia di lavoro, inclusi i licenziamenti. Pur se tale diminuzione è sempre da porre a confronto con le dimensioni abnormi che il contenzioso giudiziale italiano aveva raggiunto rispetto agli altri Paesi dell'Unione europea. In proposito, cfr. P. ICHINO, *Cosa significa la riduzione delle cause di lavoro*, cit., p. 1 ss.; COMMA 2 – LAVORO È DIGNITÀ, *Le cause di lavoro diminuiscono sempre di più*, in *Wikilabour.it*, n. 19 del 9 novembre 2022, ed anche M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 11 ss.

[128] Cfr. F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano, 1982, p. 113.

zione sempre più debole», come pure è stato affermato recentemente dalla dottrina [129]. Al contrario nella realtà il momento del confronto sindacale si è notevolmente rafforzato ed è preso sul serio da un numero sempre più consistente di datori di lavoro che sempre più difficilmente riescono ora a sottrarsi ad una (imposta) cogestione delle crisi o ristrutturazioni aziendali.

Del resto già all'indomani dell'approvazione della l. n. 223/1991 Massimo D'Antona aveva prefigurato che la procedura legale, in quanto esplicitamente orientata al raggiungimento di un accordo, potesse essere considerata anche allora non soltanto «consultiva, ma negoziale» [130].

Vale a dire implicante un vero e proprio obbligo di prestazione per il datore di lavoro. Con l'effetto di trasformare il potere del datore di lavoro di procedere a licenziamenti collettivi da potere soltanto procedimentalizzato (ossia potere che presuppone il corretto espletamento della procedura sindacale) a potere sostanzialmente condiviso (ossia potere che presuppone anche il raggiungimento di un accordo nel corso della procedura).

Non un accordo libero o imposto dalla legge ma una forma *sui generis* di partecipazione alla gestione aziendale realizzata attraverso un obbligo a contrarre in capo alla direzione aziendale imposto dalla sostanza del fenomeno.

Ovviamente, come si è già anticipato [131], la prefigurata esistenza di un «dovere» di contrarre non riguarda allo stesso modo e con la stessa intensità tutti i datori di lavoro. Ma è maggiormente configurabile soprattutto per alcune categorie di datori di lavoro nei confronti dei quali tutti i fattori esaminati sono in grado di incidere effettivamente sulla formazione delle decisioni.

E così le regole, i vincoli, le pressioni ed i condizionamenti esterni di cui si è detto sono idonei a determinare una coazione alla negoziazione soprattutto per gli imprenditori di dimensioni più ridotte, meno attrezzati dal punto di vista organizzativo ed economico, più in difficoltà e con problemi di liquidità, o che operano in contesti produttivi e territoriali più problematici.

Indubbiamente, infatti, queste categorie di imprenditori faticano molto di più ad assorbire gli ingenti oneri diretti e indiretti che l'agire unilateralmente finisce per imporre nei fatti. Trattandosi di realtà organizzative non in grado di sostenere oneri e costi sproporzionati. E quindi per non com-

---

[129] Cfr. M. CORTI, *Partecipazione dei lavoratori e licenziamenti collettivi*, in *Jus-online*, n. 1/2019, p. 9 ss.

[130] Cfr. D'ANTONA, *Commento all'art. 5*, cit., p. 924.

[131] Cfr., *retro*, cap. I, par. n. 4.

promettere (o non compromettere maggiormente) l'equilibrio economico dell'impresa e la sua capacità di competere sul mercato essi sono più costretti a sottoscrivere col sindacato l'accordo codeterminativo.

Diversamente il «dovere» di contrarre è più difficilmente configurabile, anche dal punto di vista giuridico, per le grandi imprese multinazionali che operano sul mercato globale e fatturano miliardi con bilanci che spesso superano i valori di interi Stati, o comunque per le realtà imprenditoriali più strutturate, complesse e forti economicamente.

In presenza di quegli stessi fattori infatti, è presumibile che le imprese o gruppi societari di dimensioni multinazionali o comunque di grandi dimensioni e forza economica potranno continuare a gestire situazioni di eccedenza di personale anche agendo in via unilaterale senza mediazione sindacale, pur se quell'agire determinerà per essi maggiori costi e complicazioni sul piano finanziario ed organizzativo. E ciò perché la loro solidità e potenza innanzitutto (ma non soltanto) economica gli consente di fare fronte e resistere ad ognuno dei fattori considerati non rendendo così indispensabile raggiungere comunque una decisione condivisa col sindacato nel corso della procedura.

Capitolo IV

«DOVERE» DI CONTRARRE E CESSAZIONE DEFINITIVA DI UNA ATTIVITÀ PRODUTTIVA

1. *L'accordo sindacale nell'ipotesi di cessazione definitiva di una attività produttiva: dovere o libertà?*

Recentemente diritti sindacali partecipativi sono stati introdotti anche nell'ipotesi di chiusura di una sede, stabilimento, filiale, ufficio o reparto autonomo di un'azienda con cessazione definitiva della relativa attività produttiva [1]. Con lo scopo ambizioso e dichiarato di garantire «la salvaguardia del tessuto occupazionale e produttivo» di una determinata area territoriale [2], o almeno provare a farlo.

L'ambito di applicazione dei nuovi obblighi informativi e consultivi previsti non coincide con quello molto più ampio dei licenziamenti collettivi.

Non riguarda, infatti, tutti i datori di lavoro anche non imprenditori che occupano più di 15 dipendenti [3], ma riguarda soltanto quelli con almeno 250 dipendenti [4]. Riguarda, cioè, soltanto le grandi imprese, o almeno quel-

---

[1] Cfr. art. 1, commi 224-238, l. n. 234/2021, come modificati dall'art. 37, l. n. 175/2022, cit.

[2] Cfr. art. 1, comma 224, l. n. 234/2021.

[3] Cfr. art. 24, l. n. 223/1991. La giurisprudenza ha precisato che il requisito dimensionale di 15 dipendenti va valutato non con riguardo alle articolazioni territoriali dell'impresa, ma con riguardo all'intera azienda. Cfr., da ultimo, Cass. 23 gennaio 2023, n. 1965, cit.

[4] In particolare, quelli che, nell'anno precedente, abbiano occupato con contratto di lavoro subordinato, inclusi gli apprendisti e i dirigenti, mediamente almeno 250 dipendenti. Cfr. art. 1, comma 225, l. n. 234/2021. Non è chiaro se per «anno precedente» debba intendersi l'anno solare che precede l'avvio della procedura o invece l'anno di calendario precedente a quello in cui la procedura è avviata. E neppure è chiaro se nel computo vanno ricompresi anche i lavoratori a tempo determinato. Per l'inclusione anche di tali lavora-

le considerate tali dal punto di vista del numero dei dipendenti. Oltre al dato degli occupati infatti, per individuare i datori di lavoro destinatari dell'obbligo, secondo una tendenza già da tempo riscontrabile nel diritto del lavoro nazionale, la legge non fa alcun riferimento ad altri parametri di tipo economico-patrimoniale, come ad esempio il fatturato o il volume d'affari annuo dell'impresa [5].

Dunque soltanto in apparenza l'obbligo legale è limitato alle grandi imprese. A ben vedere, infatti, esso potrebbe riguardare anche imprese che sono grandi soltanto per le dimensioni numeriche ma non anche per la loro effettiva potenza economica. Convenzionalmente in Europa, combinando il dato numerico con altri indicatori di carattere economico, si è già ricordato che se il fatturato annuo è inferiore 50 milioni di euro l'impresa è considerata media anche se il numero di addetti è superiore a 250 [6].

In base alle definizioni eurounitarie quindi, che considerano anche il potenziale economico, i nuovi obblighi introdotti potrebbero riguardare anche imprese medie nonostante la componente numerica. Del resto anche la Corte costituzionale recentemente ha certificato che il numero dei dipendenti «non rispecchia di per sé l'effettiva forza economica del datore di lavoro» [7], ben potendo esistere specie in alcuni settori produttivi imprese con un grande numero di occupati ma con un volume di affari non elevatissimo. Pertanto, anche nell'ottica della compatibilità con i principi costituzionali ed eurounitari [8], desta forti perplessità l'avere utilizzato la consi-

---

tori, cfr. D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 501.

[5] Indubbiamente il parametro numerico è più agevolmente accertabile rispetto ad ogni altro parametro di tipo economico. In proposito, cfr. già M. BIAGI, *La dimensione dell'impresa nel diritto del lavoro*, Milano, 1978; ID., *L'impresa minore nel diritto del lavoro verso il 1992*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991, p. 37 ss., secondo cui «la dimensione aziendale nel diritto del lavoro equivale al numero dei dipendenti». Criticamente, vedi anche L. NOGLER, *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra i «principi» costituzionali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2008, p. 593 ss.

[6] Cfr., *retro*, cap. I, par. n. 4.

[7] Cfr. Corte cost. 22 luglio 2022, n. 183, punto 5.2 del Considerato in diritto, in materia di tutele per i licenziamenti illegittimi applicabili nei confronti delle piccole imprese. Per come in un'economia fortemente digitalizzata il mero criterio dimensionale fondato sul numero dei dipendenti può non essere sempre il più idoneo a misurare la capacità economica di un'impresa, cfr. anche D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 514.

[8] Cfr., *infra*, cap. V.

stenza occupazionale come unico parametro di misurazione della sostenibilità economica per l'impresa di una disciplina legale così stringente.

Mentre sono espressamente escluse dall'obbligo informativo e consultivo le imprese che pur in possesso del requisito dimensionale versano in situazione di crisi, ossia i datori di lavoro (medi o grandi) che si trovano in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza [9] e che possono accedere alla procedura di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa [10].

In tal caso infatti, peraltro di non agevole individuazione [11], la legge prevede un autonomo e specifico obbligo di informazione e successiva (eventuale) consultazione a carico del datore di lavoro ove nel corso della composizione negoziata siano assunte «rilevanti determinazioni» che incidono sui rapporti di lavoro di una pluralità di lavoratori, prima che esse vengano effettivamente adottate [12].

E pur nel silenzio della legge parrebbero escluse dai nuovi vincoli procedurali anche ed a maggior ragione le imprese sottoposte a procedura concorsuale (sia essa o no con finalità liquidatoria), ove la crisi invece è con-

---

[9] Cfr. art. 2, comma 1, lett. a), d.lgs. n. 14/2019.

[10] Cfr. art. 1, comma 226, l. n. 234/2021. Le norme in materia di composizione negoziata della crisi di cui alla l. n. 147/2021 sono state da ultimo incorporate nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, ossia nel d.lgs. n. 14/2019. Cfr. art. 2, d.lgs. n. 83/2022. In proposito cfr. *La nuova composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa*, a cura di G. SANCETTA, A.I. BARATTA e C. RAVAZZIN, Milano, 2022. In generale, per l'impatto sulla disciplina dei rapporti di lavoro del nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza, vedi *Diritto del lavoro e codice della crisi d'impresa*, a cura di P. LAMBERTUCCI e C. ZOLI, Torino, 2022; A. DI STASI, *L'importanza della tutela del lavoro nella disciplina sulla crisi di impresa e sull'insolvenza. Una introduzione*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022, p. 415 ss.; L. IMBERTI, *Profili lavoristici del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Torino, 2020; S. BELLOMO, *Crisi e strumenti di salvaguardia della continuità aziendale e dell'occupazione nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: uno sguardo d'insieme*, in *Dir. merc. lav.*, 2021, p. 285 ss.

[11] Per le ragioni illustrate da G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, in *Riv. giur. lav.*, 2022, pp. 396-397, cui si rinvia. In proposito, vedi anche I. ALVINO, *Cessazione dell'attività d'impresa, crisi e ruolo del sindacato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 474 ss.; F. CAPALBO, *L'analisi delle condizioni di squilibrio in sede di verifica dei requisiti di accesso alla composizione negoziata della crisi*, in *Dir. della crisi*, 25 marzo 2022, p. 1 ss.

[12] Cfr. art. 4, comma 8, l. n. 147/2021 e art. 4, comma 3, d.lgs. n. 14/2019, come sostituito dall'art. 2, comma 2, d.lgs. n. 83/2022. Su cui, vedi F. APRILE, *Bella e incompiuta. La procedura di informazione (e di quasi-consultazione) sindacale* ex *art. 4, comma 3, del Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2022, p. 2 ss.; A.M. RIVA, *La composizione negoziata della crisi: fra certezze e perplessità*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021, p. 2 ss.

clamata e si è già trasformata in insolvenza [13]. E ciò anche perché nella procedura concorsuale ove l'insolvenza è manifesta il datore di lavoro non ha più la piena disponibilità del patrimonio aziendale.

Dunque, con l'obiettivo di contrastare soltanto le chiusure speculative, la nuova procedura si applica esclusivamente alle grandi e medie imprese *in bonis* che cessano la propria attività o intendono chiudere una singola unità produttiva autonoma [14]. È necessaria la cessazione definitiva anche parziale dell'attività imprenditoriale conseguente alla chiusura di un determinato sito produttivo.

Oltre a ciò ulteriore presupposto per l'attivazione dell'obbligo informativo e consultivo è l'intenzione del datore di lavoro di effettuare almeno 50 licenziamenti in conseguenza di quella cessazione definitiva dell'attività produttiva [15]. E quindi la nuova procedura si applica per il caso in cui il datore di lavoro decida di chiudere una singola unità produttiva au-

---

[13] Cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 43; G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 396. Per I. ALVINO, *Cessazione dell'attività d'impresa, crisi e ruolo del sindacato*, cit., p. 474, la procedura prevista dalla l. n. 234/2021 si applicherebbe anche al datore di lavoro in condizione di squilibrio patrimoniale o economico finanziario insanabile, ove cioè non sia ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. In tal senso, vedi anche M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022, p. 661. In caso di liquidazione giudiziale, sulla procedura da seguire nell'ipotesi in cui il curatore intenda procedere a licenziamenti collettivi, cfr. art. 189, comma 6, d.lgs. n. 14/2019. In proposito, vedi G. PROIA, *La disciplina degli effetti della liquidazione giudiziale sui rapporti di lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2019, p. 901 ss.; R. BELLÉ, *Licenziamenti nella crisi d'impresa*, in *Lav. dir. Europa*, 2023, p. 1 ss. F. LUNARDON, *I licenziamenti nella liquidazione giudiziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, p. 331 ss.; M. NICOLOSI, *I licenziamenti nel contesto della liquidazione giudiziale*, in *Riv. giur. lav.*, 2019, p. 604 ss.

[14] Secondo la giurisprudenza per unità produttiva si intende quella che costituisce un'articolazione funzionalmente autonoma dell'impresa, con idoneità a produrre beni e servizi dell'azienda, ossia quella che costituisce una componente organizzativa dell'impresa connotata da indipendenza tecnica ed amministrativa tali che in essa si possa concludere una frazione dell'attività produttiva aziendale. Tra le ultime, cfr. Cass. 30 luglio 2019, n. 20520 e Cass. 30 settembre 2014, n. 20600. Sulla necessità comunque di una chiusura almeno di un ufficio autonomo per l'applicazione della nuova normativa, cfr. D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 499.

[15] Cfr. art. 1, comma 224, l. n. 234/2021. Pur in assenza di una norma che circoscriva l'arco temporale di riferimento come nei licenziamenti collettivi, secondo l'interpretazione preferibile i 50 licenziamenti dovrebbero effettuarsi contestualmente. In tal senso, cfr. D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 508.

tonoma e di licenziare un numero di lavoratori pari o superiore a 50 [16].

In parte i nuovi obblighi procedurali si aggiungono e sovrappongono a quelli analoghi previsti in materia di licenziamenti collettivi generando non pochi problemi di coordinamento tra le due discipline già evidenziati dalla dottrina [17]. Si aggiunge, in particolare, una ulteriore e diversa fase procedurale prodromica che allunga ulteriormente (e in modo considerevole) i tempi duplicando adempimenti e oneri a carico delle aziende con il fine di scoraggiare le operazioni di riduzione del personale. E come si vedrà più avanti [18], complessi problemi di coordinamento si pongono anche con alcuni obblighi di informazione e consultazione introdotti dalla contrattazione collettiva ai sensi del d.lgs. n. 25/2007 [19].

Come già nei licenziamenti collettivi anche in tal caso, dopo la fase informativa ed all'esito di quella consultiva, formalmente non esiste per il datore di lavoro alcun obbligo di concludere un accordo col sindacato.

Dopo avere informato il sindacato e gli altri soggetti pubblici specificamente individuati dell'intenzione di procedere alla chiusura [20], infatti, il da-

---

[16] In base a quanto disposto dalla legge, non rientra nell'ambito di applicazione della nuova disciplina invece il caso in cui l'unità produttiva non chiude ma la sua attività è soltanto ridotta e non definitivamente cessata, anche se il datore di lavoro effettua in conseguenza di quella riduzione oltre 50 licenziamenti. In tal senso, cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 35. Sulle difficoltà interpretative relative anche al requisito della «cessazione della relativa attività», cfr. D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., pp. 499-500.

[17] Cfr., criticamente, R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 29 ss.; R. COSIO, R. COSIO, *Le delocalizzazioni nel mercato globale*, in *Mass. giur. lav.*, 2022, p. 291 ss. Sull'assenza di norme di coordinamento anche con le discipline poste dal d.lgs. n. 25/2007 e dal d.lgs. n. 113/2012 (riguardante le imprese ed i gruppi di dimensione comunitaria), vedi D. GAROFALO, *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, in *Arg. dir. lav.*, 2023, p. 8 ss.; M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 649, che evidenzia soprattutto i diversi ambiti di applicazione soggettivi delle diverse procedure.

[18] Cfr., *infra*, cap. IV, par. n. 6.

[19] Al riguardo il comma 237-*bis* (aggiunto dal decreto Aiuti-*ter*) si limita a stabilire che «sono in ogni caso fatte salve le previsioni di maggior favore per i lavoratori sancite dai contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81». Cfr. art. 237-*bis*, l. n. 234/2021, inserito dall'art. 37, comma 1, lett. e), l. n. 175/2022.

[20] Con obbligo di indicare le ragioni (non soltanto tecniche o organizzative, ma anche economiche e finanziarie) della chiusura, il numero ed i profili professionali del personale occupato ed il termine entro cui è prevista la chiusura. Cfr. art. 1, comma 227, l. n. 234/2021. Per la somiglianza di tale comunicazione con quella di apertura prevista per i

tore di lavoro ha l'obbligo di elaborare e presentare ad essi un piano sociale finalizzato a «limitare le ricadute occupazionali ed economiche derivanti dalla chiusura»[21]. Ma il piano per la salvaguardia dell'occupazione non deve essere necessariamente concordato con il sindacato potendo essere predisposto anche soltanto dal datore di lavoro rispettando i contenuti vincolati posti dalla legge[22].

Dunque per il datore di lavoro è previsto soltanto un obbligo di discussione del piano sociale elaborato unilateralmente con i sindacati[23]. Discussione che, per esigenze di trasparenza e soprattutto per indurre il datore di lavoro a raggiungere comunque un accordo, deve avvenire in presenza anche delle autorità istituzionali appositamente indicate, ossia Regioni interessate (quelle cioè in cui sono situati i siti produttivi oggetto del progetto di chiusura)[24], Ministeri del lavoro e dello sviluppo economico e ANPAL[25].

Anche in tal caso formalmente l'accordo sindacale è soltanto eventuale e, all'esito dell'esame congiunto, può non essere raggiunto e non sottoscritto il piano sociale[26].

---

licenziamenti collettivi, cfr. D. GAROFALO, *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, cit., p. 14.

[21] Cfr. art. 1, commi 224 e 227, l. n. 234/2021.

[22] Cfr. art. 1, comma 228, l. n. 234/2021.

[23] In particolare il piano è presentato e discusso con le rappresentanze sindacali aziendali o con la rappresentanza sindacale unitaria. Mentre la comunicazione inziale va inviata anche alle sedi territoriali delle associazioni sindacali di categoria comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, e ad esse va anche comunicato lo stato di attuazione del piano ed i risultati delle azioni intraprese. Cfr. art. 1, commi 224, 228, 231 e 234, l. n. 234/2021. L'esclusione delle associazioni di categoria dalla fase della trattativa è dipesa probabilmente dalla volontà di semplificare i tavoli negoziali per agevolare il raggiungimento dell'accordo sindacale.

[24] Le Regioni possono anche cofinanziare «le azioni finalizzate alla rioccupazione o all'autoimpiego» che il datore di lavoro ha l'obbligo di indicare nel piano sociale. Cfr. art. 1, comma 230, l. n. 234/2021. In sede di esame congiunto quindi le Regioni potrebbero utilizzare anche tale potere per indurre il datore di lavoro a raggiungere un accordo.

[25] Per l'obiettivo del legislatore anche di creare un sistema di co-responsabilità in relazione alle politiche pubbliche a sostegno dell'occupazione e del tessuto produttivo, vedi M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 648.

[26] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021. Per l'inesistenza di un obbligo per l'impresa che la vincoli a stipulare il piano con il sindacato, cfr. V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 524.

Non esiste quindi un obbligo legale di condivisione del piano sociale col sindacato. Nel rispetto delle condizioni stabilite dalla legge, il piano sociale può anche essere predisposto ed attuato dal datore di lavoro senza alcuna mediazione sindacale.

Pertanto, presentato e discusso il piano di salvaguardia dell'occupazione, il datore di lavoro trascorso il termine previsto dalla legge resta libero di avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo anche senza sottoscrizione dell'accordo sindacale [27].

Fermo in ogni caso, almeno parrebbe, l'obbligo di attuare il piano aziendale unilateralmente predisposto. Come è possibile desumere dall'obbligo espressamente stabilito per il datore di lavoro, non soltanto in caso di sottoscrizione del piano da parte delle organizzazioni sindacali [28], di comunicare mensilmente ai sindacati e alle autorità pubbliche indicati dal legislatore lo stato di attuazione, nonché tempi, modalità e risultati delle azioni intraprese [29]. Del resto la *ratio* essenziale della legge, sul presupposto della insindacabilità della decisione aziendale, è quella di coinvolgere più attivamente il datore di lavoro nella ricerca di soluzioni ai problemi occupazionali posti dalla chiusura del sito produttivo.

Vi può essere insomma un piano sottoscritto dal sindacato e un piano non sottoscritto dal sindacato [30], ma in entrambi i casi esso va attuato dal datore di lavoro. E ciò perché interesse primario della nuova disciplina è quello di minimizzare l'impatto sull'occupazione e le condizioni di lavoro della decisione aziendale di chiusura. Con la precisazione, a tutela dell'interesse dal datore di lavoro a che l'intera procedura si concluda comunque in tempi ragionevoli, che il piano non può avere una durata superiore a 12 mesi [31].

Seguendo lo stesso schema già adottato con i licenziamenti collettivi [32], occorre verificare se anche nei fatti il datore di lavoro, dopo la chiusura

---

[27] Cfr. art. 1, commi 233 e 235, l. n. 234/2021.

[28] Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021.

[29] Cfr. art. 1, comma 234, l. n. 234/2021.

[30] Come è ulteriormente confermato anche dal testo dei commi 229 e 231 dell'art. 1 che attribuiscono benefici ai lavoratori interessati dal piano distinguendo l'ipotesi in cui il piano è sottoscritto dalle parti sindacali da quella in cui invece il piano non è sottoscritto dalle parti sindacali.

[31] Cfr. art. 1, comma 228, l. n. 234/2021. Per la prorogabilità di tale termine ad opera della contrattazione collettiva, cfr. art. 1, comma 237-*bis*, l. n. 234/2021, e in dottrina D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 506.

[32] Cfr., *retro*, cap. III.

con cessazione dell'attività aziendale, è effettivamente libero di avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo senza concordare il piano sociale con il sindacato, ossia agendo unilateralmente. Anche in tal caso quindi è necessario verificare preliminarmente in che modo e fino a che punto l'esercizio del potere unilaterale del datore di lavoro è condizionato da fattori esterni.

2. *Accordo sindacale ed incentivazione economica. Il* maxi *aumento del cd.* ticket *di licenziamento*

Com'è noto, le norme dell'art. 1, commi 224-238, l. n. 234/2021 sono state approvate soprattutto con l'obiettivo politico dichiarato di contrastare il fenomeno delle delocalizzazioni di attività produttive sulla spinta della vicenda nota alle cronache che ha riguardato la multinazionale britannica GKN operante nel settore *automotive*[33].

E proprio per questo, come si è ricordato, la soglia dimensionale di applicazione dei nuovi oneri procedurali è stata limitata ai datori di lavoro non in situazione di difficoltà economica con almeno 250 dipendenti complessivi[34]. Con l'idea che le delocalizzazioni sono operate per lo più da gruppi multinazionali presenti con uno o più stabilimenti sul territorio nazionale.

In realtà, come detto, l'ambito di applicazione delle nuove norme è più ampio e riguarda sia datori di lavoro (anche italiani) che pur di grandi dimensioni non sono multinazionali, sia e soprattutto datori di lavoro che non delocalizzano ma si limitano a chiudere una propria sede/stabilimento/filiale/ufficio/reparto autonomo sul territorio nazionale, magari soltanto per riorganizzare o razionalizzare la propria attività produttiva[35].

---

[33] Su tale complessa vicenda, vedi M. CORTI, *Il coinvolgimento dei lavoratori preso sul serio: il caso GKN*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, p. 265 ss.

[34] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 1.

[35] Da subito la dottrina ha evidenziato che il campo di applicazione della nuova disciplina era più ampio e non limitato soltanto alle delocalizzazioni riguardando qualsiasi ipotesi di chiusura di una unità produttiva con cessazione definitiva della relativa attività. In tal senso, tutti concordemente, cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 32 ss.; G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 394; M. GAMBACCIANI, *Tecniche di tutela e formulazione delle norme (con particolare riferimento ai licenziamenti collettivi)*, cit., p. 558; D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. de-*

Dunque, se pure è vero che talvolta o spesso strategie di delocalizzazione sono alla base della chiusura di un'impresa sana [36], nella nuova disciplina la cessazione dell'attività produttiva può anche non essere l'effetto di una delocalizzazione all'estero o anche all'interno dei confini nazionali, e perciò non implicare alcun trasferimento dell'attività in un altro Paese estero o in un'altra area geografica dell'Italia per sfruttare vantaggi competitivi o di altro tipo [37].

Per concorrere a raggiungere gli obiettivi dichiaratamente prefissi, oltre a prevedere con il successivo decreto Aiuti-*ter* anche la restituzione di qualsiasi tipo di beneficio pubblico percepito dall'impresa nei dieci anni precedenti [38], il legislatore ha fortemente incentivato il raggiungimento

---

creto aiuti ter, cit., p. 495 ss.; I. ALVINO, *Cessazione dell'attività d'impresa, crisi e ruolo del sindacato*, cit., p. 471 ss.; V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 521 ss.

[36] Cfr. G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 394.

[37] In generale, su problemi ed opportunità delle delocalizzazioni produttive, vedi tra gli ultimi e per i risvolti lavoristici, *Delocalizzazioni e tutela del lavoro*, a cura di V. BRINO, P. LOI e G. ORLANDINI, in *Riv. giur. lav.*, 2022, p. 367 ss.; M. SCHMITT, *Gli accordi transnazionali di gruppo di fronte alle delocalizzazioni*, in *Riv. giur. lav.*, 2023, p. 695 ss.; V. BRINO, *Dentro e oltre le delocalizzazioni: prove di responsabilizzazione delle imprese nello scenario "glocale"?*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021, p. 10 ss.; G. ZAMPINI, *Delocalizzazioni e tutela dell'occupazione nel governo multi-livello del mercato globale. Problemi e prospettive*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, p. 980 ss.; S. SCARPONI, *Imprese multinazionali e autoregolamentazione transnazionale in materia di lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2018, p. 250 ss.

[38] Cfr. art. 37, commi 2 e 3, l. n. 175/2022, per cui al termine della procedura il datore di lavoro che cessi l'attività o una sua parte significativa con conseguente licenziamento di una percentuale di personale superiore al 40% di quello mediamente impiegato nell'anno precedente è obbligato alla restituzione di qualsiasi forma di aiuto di Stato di cui ha beneficiato nel decennio precedente la decisione di chiudere. Già in passato il legislatore aveva tentato di arginare le delocalizzazioni produttive con provvedimenti simili che prevedevano sempre la restituzione delle agevolazioni pubbliche fruite dall'impresa. Cfr. art. 1, commi 60 e 61, l. n. 147/2013 e artt. 5 e 6, l. n. 96/2018. Sul fallimento di queste precedenti esperienze che non hanno avuto alcun impatto positivo nel contrastare il fenomeno delle delocalizzazioni, vedi in particolare G. PROIA, *Le misure per il contrasto alla delocalizzazione*, in *Dir. merc. lav.*, 2019, p. 3 ss.; V. BRINO, *Delocalizzazioni e misure di contrasto*, in *"Decreto Dignità" e Corte Costituzionale n. 194 del 2018. Come cambia il Jobs Act*, a cura di L. FIORILLO e A. PERULLI, Torino, 2019, p. 115 ss.; L. TEBANO, *Delocalizzazioni, occupazione e aiuti di stato nel «decreto Dignità»*, in *Dir. lav. merc.*, 2019, p. 63 ss.; S. BORELLI, R. TONELLI, *Delocalizzazioni e aiuti di stato. Riflessioni su una normativa «slogan»*, in *Riv. giur. lav.*, 2022, p. 410 ss.; R. TONELLI, *Delocalizzazione di imprese beneficiarie di aiuti di Stato: problemi e prospettive evolutive di una disciplina inefficace*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021,

dell'accordo sindacale come già nei licenziamenti collettivi [39].

Così per scoraggiare l'agire unilaterale del datore di lavoro, nell'ipotesi in cui le organizzazioni sindacali non sottoscrivano il piano sociale è previsto che il datore di lavoro sia tenuto a pagare il contributo aggiuntivo per i licenziamenti aumentato del 500 per cento [40].

Inizialmente l'aumento previsto del *ticket* di licenziamento era del 50 per cento [41]. Ritenuto non proporzionato e insufficiente in funzione di deterrenza già da una parte della dottrina [42], ed evidentemente anche dallo stesso legislatore, con il decreto Aiuti-*ter* quell'aumento è stato addirittura decuplicato [43].

Il *maxi* aumento del 500 per cento vuol dire che il datore di lavoro, in assenza di accordo sindacale, è tenuto a versare all'INPS l'importo di ben 60.254,82 euro, per ciascun licenziamento che intende effettuare, se il lavoratore ha almeno 3 anni di anzianità aziendale [44]. Se poi il datore di lavoro avvia la successiva procedura di licenziamento collettivo e adotta i licenziamenti, dovrà aggiungersi anche e comunque il valore del *ticket*, triplicato senza accordo sindacale [45].

Nel loro insieme, ma anche isolatamente considerati, si tratta di importi

---

p. 1 ss.; P. POZZAGLIA, *I limiti alla delocalizzazione e la salvaguardia dell'occupazione nel caso di fruizione di aiuti di Stato*, in G. FRANZA e P. POZZAGLIA, *Il decreto dignità. Commento alle norme lavoristiche*, Torino, 2018, p. 85 ss.

[39] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 2.

[40] Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021, come modificato dall'art. 37, comma 1, lett. c), l. n. 175/2022.

[41] Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021, nella formulazione originaria.

[42] Ad esempio, cfr. L. TRIA, *Tanta fatica ma poco lavoro: dal Job Study del 1994 alle delocalizzazioni contemporanee*, in *Lav. dir. Europa*, n. 1/2022, p. 13 ss.; G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 401 ss.; F. LOSURDO, *Le delocalizzazioni fuori dalla Costituzione. Quali limiti all'iniziativa economica privata?*, in *Riv. giur. lav*., 2022, p. 384; V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 517 ss.; M. GADDI, N. GARBELLINI, *Crisi d'impresa: la necessità di nuove politiche industriali*, cit., p. 442.

[43] Cfr. art. 37, comma 1, lett. c), d.l. n. 144/2022, convertito, con modificazioni, nella l. n. 175/2022.

[44] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 2.

[45] Inizialmente, nel caso di successivo avvio della procedura di licenziamento collettivo, la legge aveva escluso l'applicazione della previsione che triplicava il *ticket* di licenziamento in assenza di accordo sindacale, per cui il valore del *ticket* che si aggiungeva era sempre quello base. Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021, nella formulazione originaria.

indubbiamente significativi specie ove a doverli sostenere non è la multinazionale che fattura miliardi ma imprese grandi o anche soltanto medie in relazione al numero dei dipendenti ed ai volumi di affari prodotti.

Dunque si tratta di costi che nei fatti potrebbero essere sostenibili soltanto per grandi gruppi multinazionali con ingenti fatturati e non per tutti i datori di lavoro che rientrano nel campo di applicazione della nuova disciplina. Come, in realtà, finisce per ammettere anche quella parte della dottrina che, pur dopo il loro notevole incremento con il decreto Aiuti-*ter*, continua comunque a ritenere le sanzioni economiche inadeguate e prive di efficacia dissuasiva [46].

Basti considerare che, all'esito della procedura riguardante la chiusura aziendale e prima ancora di avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo, per 100 licenziamenti che si intendono effettuare relativi a lavoratori con almeno 3 anni di anzianità aziendale il datore di lavoro sarebbe tenuto a pagare oltre 6 milioni di euro. A cui dovrebbe aggiungersi, sempre in assenza di accordo sindacale, un ulteriore milione di euro se poi i suddetti licenziamenti vengono adottati all'esito della successiva procedura di licenziamento collettivo [47].

In sostanza nell'esempio fatto, nell'ipotesi in cui il datore di lavoro intenda agire unilateralmente non concordando col sindacato il piano sociale e neppure raggiungendo un accordo sindacale nel corso della successiva procedura di licenziamento collettivo, per quei 100 licenziamenti adottati potrebbe essere tenuto a pagare complessivamente oltre 7 milioni di euro. Mentre nell'ipotesi in cui il datore di lavoro concordi col sindacato il piano sociale e al termine del piano avvii la successiva procedura di licenziamento collettivo per lo stesso numero di licenziamenti adottati il datore di lavoro verserebbe invece poco di più di 330.000 mila euro, anche se nella procedura di licenziamento collettivo non è raggiunto l'accordo sindacale [48]. Se, invece, la successiva procedura di licenziamento collettivo è avvia-

---

[46] Cfr. G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., pp. 402-403.

[47] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 2.

[48] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021, secondo cui in caso di accordo sindacale «qualora il datore di lavoro avvii, al termine del piano, la procedura di licenziamento collettivo di cui alla legge 23 luglio 1991, n. 223, non trova applicazione la previsione di cui all'articolo 2, comma 35, della legge 28 giugno 2012, n. 92». Per R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 47, con questa norma il legislatore ha inteso soprattutto «scoraggiare il ricorso ai licenziamenti collettivi prima della completa attuazione del piano».

ta prima dell'attuazione del piano concordato tra le parti, in assenza di accordo sindacale in detta successiva procedura il datore di lavoro verserebbe circa 1 milione di euro [49].

Dunque, con l'obiettivo di responsabilizzare le imprese, il mancato accordo con le organizzazioni sindacali è fortemente penalizzato. Come si dirà più avanti, persino di più dell'ipotesi in cui il piano sociale non è neppure presentato o risulti privo dei suoi elementi qualificanti a dimostrazione dell'importanza fondamentale che la legge ha inteso attribuire all'accordo sindacale [50]. Ed il vantaggio economico per il datore di lavoro derivante dalla sottoscrizione dell'accordo nell'ambito della nuova procedura è di tutta evidenza. In assenza di accordo sindacale infatti gli esborsi per il datore di lavoro sono davvero notevoli e potrebbero mettere in serie difficoltà anche imprenditori di grandi dimensioni, soprattutto ove alle grandi dimensioni numeriche non corrisponda, come pure è possibile ed è stato già ricordato, una pari ed altrettanto grande forza economica [51].

Inoltre, ed anche questo costituisce indirettamente un ulteriore incentivo per il datore di lavoro, la sottoscrizione dell'accordo sindacale consente anche ai lavoratori interessati di potere beneficiare del trattamento straordinario di integrazione salariale aggiuntivo previsto per le transizioni occupazionali sia pure entro limiti di spesa prefissati [52]. Dunque anche la possibilità per i lavoratori di fruire del nuovo ammortizzatore sociale introdotto dalla stessa legge di bilancio per il 2022 [53] favorisce l'accordo sindacale sul piano sociale.

---

[49] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021, cit.

[50] Cfr., *infra*, cap. IV, par. n. 5.

[51] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 1.

[52] Cfr. art. 1, comma 229, l. n. 234/2021.

[53] Cfr. art. 22-*ter*, d.lgs. n. 148/2015, inserito dall'art. 1, comma 200, l. n. 234/2021. Su cui, da ultimo e in generale, cfr. E. BALLETTI, *Cassa integrazione guadagni e licenziamenti economici in uscita dalla pandemia Covid-19*, in *Mass. giur. lav.*, 2022, p. 11 s.; G. CANAVESI, *Gli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto dalla Cig Covid-19 alla novella del d.lgs. n. 148/2015: quale continuità?*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, p. 631 ss.; M.T. SALIMBENI, *La nuova Cassa integrazione guadagni: l'approdo dopo la tempesta*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022, p. 273 ss.

3. *Accordo sindacale, allungamento a dismisura della procedura e rilevanza del cd. fattore tempo*

L'esercizio del potere unilaterale del datore di lavoro è condizionato anche dal cd. fattore tempo.

In questa procedura i tempi sono ancora più rilevanti che nella già esaminata procedura di licenziamento collettivo[54].

La comunicazione di avvio con cui il datore di lavoro comunica a sindacati e soggetti istituzionali l'intenzione di procedere alla chiusura deve essere effettuata almeno 180 giorni prima dell'apertura della successiva procedura di licenziamento collettivo[55]. Inizialmente fissato a 90 giorni il termine è stato raddoppiato dal decreto Aiuti-*ter*[56].

Fatta la comunicazione iniziale, eventuali licenziamenti collettivi e individuali per giustificato motivo oggettivo adottati prima dello scadere di questo termine sono nulli[57]. Dunque, iniziata la procedura, per 6 mesi il datore di lavoro non può licenziare individualmente per ragioni economiche, né tantomeno avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo[58]. Si tratta di un blocco temporaneo del potere di licenziare assai vincolante per il datore di lavoro.

Dopo avere inviato la comunicazione iniziale, entro 60 giorni il datore di lavoro deve elaborare il piano sociale e presentarlo a sindacati e istituzioni pubbliche[59]. Poi il piano è discusso con le rappresentanze sindacali entro i successivi 120 giorni[60]. Anche questo termine, inizialmente fissato a 30 giorni, è stato quadruplicato dal decreto Aiuti-*ter*, con l'obiettivo di offrire più tempo alle parti per discutere e così tentare di trovare più facilmente un accordo.

Allungati a dismisura dal decreto Aiuti-*ter*, i tempi della procedura determinano un effetto di congelamento dei poteri imprenditoriali.

---

[54] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 5.

[55] Cfr. art. 1, comma 227, l. n. 234/2021, come modificato dall'art. 37, comma 1, lett. a), l. n. 175/2022.

[56] Cfr. art. 37, comma 1, lett. a), d.l. n. 144/2022, convertito, con modificazioni, nella l. n. 175/2022.

[57] Cfr. art. 1, comma 227, l. n. 234/2021, cit.

[58] Cfr. anche art. 1, comma 233, l. n. 234/2021.

[59] Cfr. art. 1, comma 228, l. n. 234/2021, cit.

[60] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021.

Come detto, per ben 6 mesi i licenziamenti economici di ogni tipo sono vietati. Mentre il piano non può essere attuato dal datore di lavoro prima di almeno 4 mesi dalla sua presentazione. Ed anche per avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo il datore di lavoro deve attendere 6 mesi con notevole aggravio in termini di tempo e non soltanto. Basti pensare che per il datore di lavoro l'*iter* procedurale nel suo complesso (ossia sommando i tempi delle due procedure) arriva a durare ben 255 giorni (180 + 75), così finendo per procrastinare i licenziamenti collettivi per un periodo assai significativo di 8 mesi e mezzo.

Come già per i licenziamenti collettivi, la sottoscrizione dell'accordo sindacale sul piano sociale consente di ridurre notevolmente questi tempi.

Sottoscritto l'accordo col sindacato, e quindi realizzata la finalità della procedura di consultazione, il datore di lavoro si riappropria immediatamente dei suoi poteri unilaterali e potrà fin da subito attuare il piano [61]. Inoltre, una volta sottoscritto il piano, il datore di lavoro può intimare licenziamenti per giustificato motivo oggettivo [62] e anche avviare la successiva (e quasi analoga) procedura di licenziamento collettivo [63], ovviamente nel rispetto ed entro i limiti di ciò che è stato concordato nel piano [64]. Pur se, come già è stato ricordato, il legislatore incentiva economicamente il datore a posticipare i licenziamenti collettivi al termine dell'attuazione del piano concordato [65].

Dunque anche in questo caso l'accordo sindacale produce l'effetto di chiudere la procedura prima dei lunghi termini legali. Con conseguenti vantaggi e risparmi di costi diretti ed indiretti per il datore di lavoro anche perché come è stato giustamente osservato la procedura prevista dalla legge, proprio perché molto lenta e gravosa, «si traduce in un rallentamento importante delle strategie e del *business* aziendale» [66].

---

[61] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021, cit.

[62] Cfr. art. 1, commi 227 e 233, l. n. 234/2021.

[63] Cfr. art. 1, commi 227 e 233, l. n. 234/2021, cit.

[64] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021, cit.

[65] Cfr., sempre, art. 1, comma 231, l. n. 234/2021, cit. Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 2.

[66] Così R. DE LUCA TAMAJO, *Le relazioni industriali «politicamente corrette» e il conflitto sindacale nella crisi aziendale, tra obblighi di informazione e consultazione preventivi e in corso di procedura, rispetto delle prerogative del sindacato e della libera iniziativa economica*, intervista di Vincenzo Antonio Poso a Raffaele De Luca Tamajo, in www.giustiziainsieme.it, 11 marzo 2022, p. 16.

4. *Accordo sindacale e comunicazione iniziale*

Se manca la comunicazione iniziale sono nulli i licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo e quelli collettivi intimati successivamente [67].

Non è chiaro se il vizio della «mancanza» della comunicazione iniziale ricomprenda anche l'ipotesi in cui la comunicazione è presente ma è incompleta, generica, inesatta o addirittura falsa. Riporti, cioè, dati non veritieri o non contenga tutti i requisiti imposti, incluso l'invio a tutti i potenziali destinatari (nessuno escluso).

Non è difficile immaginare che, soprattutto in considerazione degli interessi tutelati, la giurisprudenza propenderà per una interpretazione estensiva esigendo, per evitare la sanzione della nullità dei licenziamenti, l'esistenza di una comunicazione inziale rispettosa di tutte le indicazioni di legge [68].

Con conseguente aggravio di rischi del contenzioso per i datori di lavoro per la solita indeterminatezza con cui il legislatore ha individuato i contenuti della comunicazione. Si pensi soltanto a come l'obbligo di indicare anche le ragioni economiche e finanziare della chiusura possa essere esteso fino a ricomprendere anche informazioni e notizie riguardanti la gestione complessiva dell'impresa e le sue decisioni strategiche.

Né è chiaro se ed in che modo l'eventuale accordo sindacale possa incidere sulla comunicazione iniziale. Nel senso di sanare, esplicitamente o implicitamente, eventuali vizi della comunicazione iniziale.

Pur in assenza di indicazioni legislative, in analogia a quanto è già previsto nella similare procedura per i licenziamenti collettivi, sembra ragionevole ritenere che l'accordo sindacale sottoscritto in sede di esame congiunto possa sanare eventuali vizi della comunicazione di avvio, ma non la totale assenza di essa [69]. Del resto negli stessi licenziamenti collettivi, prima che la possibilità di sanatoria fosse prevista espressamente per legge, già una parte della giurisprudenza riconosceva efficacia sanante all'accordo sindacale [70].

---

[67] Cfr. art. 1, comma 227, l. n. 234/2021, cit.

[68] In dottrina, per l'equiparazione della comunicazione incompleta o non chiara alla mancata comunicazione, cfr. D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 509.

[69] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 4.

[70] Per i riferimenti, si rinvia a M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 136 ss.

Così evitando l'applicazione della gravosa sanzione della nullità dei licenziamenti successivamente intimati. Nullità che comporta sempre l'applicazione della tutela reale piena, ossia la reintegrazione dei lavoratori licenziati ed il risarcimento del danno senza un limite massimo predefinito, siano essi lavoratori assunti prima o dopo il 7 marzo 2015[71].

Peraltro, oltre ad essere vietati e nulli, i licenziamenti disposti in assenza della comunicazione inziale o se è essa viziata (come del resto anche quelli disposti prima dello scadere del termine di 6 mesi o della sottoscrizione del piano) potrebbero costituire anche condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28, l. n. 300/1970, con tutte le relative conseguenze sanzionatorie[72].

5. *Accordo sindacale, contenuti del piano sociale e controllo dell'autorità pubblica*

Come detto poi anche i contenuti del piano sociale sono previsti dalla legge.

Con una disposizione fortemente innovativa per il nostro ordinamento, il datore di lavoro deve obbligatoriamente indicare nel piano sociale una serie molto ampia e complessa di azioni, interventi, prospettive e progetti da mettere in campo per limitare le ricadute occupazionali ed economiche derivanti dalla chiusura[73].

E così farsi carico anch'esso in qualche modo, in aggiunta o in sinergia con lo Stato, delle conseguenze sociali della decisa cessazione definitiva

---

[71] Cfr. art. 18, commi 1-3, l. n. 300/1970, come modificati dall'art. 1, comma 42, lett. b), l. n. 92/2012, e art. 2, d.lgs. n. 23/2015. In dottrina, specificamente e tra i più recenti, vedi P. BELLOCCHI, *La nullità del licenziamento nel decreto legislativo n. 23/2015*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, p. 145 ss.

[72] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 7.

[73] Cfr. art. 1, comma 228, l. n. 234/2021, per cui il piano deve indicare in particolare: «a) le azioni programmate per la salvaguardia dei livelli occupazionali e gli interventi per la gestione non traumatica dei possibili esuberi, quali il ricorso ad ammortizzatori sociali, la ricollocazione presso altro datore di lavoro e le misure di incentivo all'esodo; b) le azioni finalizzate alla rioccupazione o all'autoimpiego, quali formazione e riqualificazione professionale anche ricorrendo ai fondi interprofessionali; c) le prospettive di cessione dell'azienda o di rami d'azienda con finalità di continuazione dell'attività, anche mediante cessione dell'azienda, o di suoi rami, ai lavoratori o a cooperative da essi costituite; d) gli eventuali progetti di riconversione del sito produttivo, anche per finalità socio-culturali a favore del territorio interessato; e) i tempi e le modalità di attuazione delle azioni previste».

dell'attività produttiva. Come già accade in altri Paesi dell'Europa, tra cui in particolare Germania e Francia, con meccanismi anche più vincolanti per l'azienda che dismette integralmente un grande sito produttivo [74].

È evidente l'intenzione del legislatore di prestare maggiore attenzione alle conseguenze sociali dell'esercizio delle libertà economiche imponendo anche al datore di lavoro interventi attivi e promozionali. Del resto si è già ricordato che l'obbligo del datore di lavoro di individuare misure per ricollocare i lavoratori in esubero sul mercato del lavoro riguarda ogni ipotesi di chiusura e non è limitato soltanto all'ipotesi in cui l'azienda chiude per delocalizzare l'attività produttiva [75].

Se il piano occupazionale non contiene gli «elementi» indicati o non è proprio presentato (ipotesi improbabile nella pratica per come è strutturata la legge) [76], è prevista l'applicazione di ulteriori e specifiche sanzioni economiche per il datore di lavoro.

In particolare, ed a conferma dei contenuti obbligatori del piano, è previsto che il datore di lavoro debba pagare il doppio del contributo aggiuntivo per i licenziamenti triplicato, ossia 6 volte il *ticket* di licenziamento [77].

---

[74] Come ad esempio nella *loi florange* francese quello, poi dichiarato illegittimo dal *Conseil constitutionnel* (con sentenza del 27 marzo 2014, n. 692) per violazione del diritto di proprietà e della libertà di impresa, che prevedeva ingenti sanzioni economiche per il datore di lavoro che non rispettava l'obbligo di ricercare un acquirente nel caso di licenziamenti collettivi disposti a seguito della chiusura di grandi siti produttivi e che rifiutava senza legittimo motivo un'offerta seria di acquisizione. Per maggiori dettagli sul sistema francese di intervento sulle delocalizzazioni, che ha rappresentato il modello di riferimento per l'Italia, cfr. G. CENTAMORE, *L'obbligo di cercare un acquirente in caso di dismissione di grandi siti produttivi, ovvero: l'arma spuntata della* loi florange, in *Riv. giur. lav.*, 2022, p. 423 ss.; V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 529 ss.; P. LOKIEC, *La Loi Florange o il licenziamento come* extrema ratio, in *Lav. dir. Europa*, 2021, p. 2 ss. Con riferimento invece al sistema tedesco, cfr. M. CORTI, *Partecipazione dei lavoratori e licenziamenti collettivi*, cit., p. 16; ID., *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, cit., pp. 140-141.

[75] Cfr., *retro*, cap. IV, par. nn. 1 e 2.

[76] Se il piano non è presentato, infatti, esso non può essere esaminato e discusso (e neppure sottoscritto dal sindacato), con la conseguenza che il datore di lavoro non può avviare la procedura di licenziamento collettivo né intimare licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo. Come è stabilito dall'art. 1, comma 233, l. n. 234/2021, per cui «prima della conclusione dell'esame del piano e dalla sua eventuale sottoscrizione il datore di lavoro non può avviare la procedura di licenziamento collettivo di cui alla legge 23 luglio 1991, n. 223, né intimare licenziamenti per giustificato motivo oggettivo».

[77] Oltre 20.000 euro quindi. Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021.

Il minore importo di questa sanzione rispetto a quella prevista per la non sottoscrizione del piano da parte delle organizzazioni sindacali è giustificato sia dal fatto che il legislatore ha inteso assegnare preminenza assoluta al raggiungimento di un accordo sul piano con i sindacati, sia dal fatto che, come detto, l'assenza di presentazione del piano (ipotesi che sarebbe ancora più grave) in realtà nella prassi è assai difficilmente configurabile perché impedirebbe all'impresa lo stesso avvio della procedura di licenziamento collettivo [78].

Almeno sulla base del testo di legge basta che il piano sociale non presenti anche soltanto uno degli elementi indicati dalla legge per far scattare l'attivazione della sanzione economica [79].

È poi previsto che sia un soggetto terzo a verificare se nel piano presentato dal datore di lavoro siano sussistenti tutti i requisiti di legge. È infatti la struttura per la crisi d'impresa istituita presso il Ministero dello sviluppo economico, d'intesa col Ministero del lavoro, a dover effettuare la verifica «formale» [80].

Dunque la verifica è effettuata da un soggetto di natura politico-ammi-

---

[78] Cfr. art. 1, comma 233, l. n. 234/2021, cit. Invece, esprime dubbi sulla coerenza interna del sistema di sanzioni prefigurato dal legislatore, D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 512, ed anche D. GAROFALO, *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, cit., p. 17, per cui si tratterebbe di una «norma illogica». E per le ragioni esposte nel testo non si condivide neppure quanto affermato da M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 656, secondo cui «per sfuggire alla maxi-contribuzione accresciuta del 500% sarà sufficiente non redigere il progetto, condotta, questa, punita soltanto con il *ticket* di licenziamento rafforzato in misura pari al doppio. In definitiva, se il piano viene stilato e discusso, ma non sottoscritto dalle parti, si avrà l'applicazione della maxi-contribuzione del 500%; se non viene proprio predisposto, si dovrà versare il contributo rafforzato aumentato del doppio». E ciò perché, come già detto, la mancata predisposizione del piano impedisce all'imprenditore la stessa possibilità di avviare la procedura di licenziamento collettivo.

[79] Per R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 44, la sanzione dovrebbe azionarsi «solo nel caso in cui le carenze del piano siano di entità tale da far ritenere che la presentazione di quest'ultimo abbia una natura di ossequio solamente formale all'obbligo di legge». Anche per D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 511, la sanzione si riferirebbe soltanto alla mancata indicazione di quegli elementi del piano che appaiono essenziali. Invece per I. ALVINO, *Cessazione dell'attività d'impresa, crisi e ruolo del sindacato*, cit., p. 478, graverebbe sul datore di lavoro soltanto un obbligo di motivazione relativamente alla eventuale impossibilità di adottare una o più misure indicate dalla legge.

[80] Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021, cit. e d.m. 9 marzo 2021.

nistrativa [81] e dovrebbe riguardare soltanto gli aspetti formali, ossia la presenza nel piano presentato delle condizioni legali. Non è indicato, tuttavia, quando e come questa verifica formale dovrebbe effettuarsi, né su istanza di chi. Mentre l'atto/provvedimento che conclude la verifica emesso dalla struttura per la crisi d'impresa potrà essere sempre impugnato innanzi al giudice amministrativo [82].

Anche in tal caso non è chiaro neppure in che modo l'accordo sindacale influisca su tale verifica.

In assenza di indicazioni legislative ed in attesa dei necessari chiarimenti amministrativi e giurisprudenziali, sembrerebbe ragionevole ritenere che se il piano sociale è concordato col sindacato, e quindi su di esso è raggiunto l'accordo sindacale, la sussistenza dei requisiti di legge dovrebbe presumersi, o quantomeno l'intensità del controllo da parte dell'autorità pubblica dovrebbe essere minore.

Salve ipotesi particolari quindi, per il datore di lavoro è conveniente raggiungere l'accordo con le organizzazioni sindacali anche sotto questo profilo. È molto probabile, infatti, che in presenza di accordo sindacale la verifica effettuata dal soggetto pubblico (o *ex post* dal giudice) sul piano sociale dia esito positivo evitando al datore di lavoro l'applicazione delle sanzioni economiche altrimenti previste.

Per contro senza accordo sindacale è altrettanto probabile che il controllo istituzionale (e poi eventualmente giurisprudenziale) sia più stringente e rigoroso con un rischio molto più elevato che sia accertata dall'autorità pubblica (o dal giudice) l'assenza, o comunque la non corretta indicazione, nel piano sociale presentato di qualche elemento previsto dalla legge.

E ciò soprattutto e ancora una volta in considerazione della estrema genericità ed indeterminatezza con cui quegli elementi sono stati indicati dal legislatore.

Peraltro alcuni elementi previsti dalla legge appaiono alternativi tra di

---

[81] Cfr. art. 1, comma 852, l. n. 296/2006, come modificato dall'art. 12, comma 1-*bis*, l. n. 128/2019. La struttura per la crisi d'impresa è stata istituita per «contrastare il declino dell'apparato produttivo anche mediante salvaguardia e consolidamento di attività e livelli occupazionali delle imprese di rilevanti dimensioni che versino in crisi economico-finanziaria». Tale struttura opera in collaborazione con le competenti Commissioni parlamentari, nonché con le Regioni nel cui ambito si verificano le situazioni di crisi d'impresa oggetto d'intervento.

[82] Cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 45; D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 505.

loro o comunque potrebbero essere non del tutto compatibili [83]. Non è chiaro poi, per quanto riguarda le azioni e gli interventi per la salvaguardia dell'occupazione, la gestione degli esuberi e la rioccupazione dei lavoratori [84], fino a che punto, e in particolare con quali risorse, il datore di lavoro debba farsi carico delle conseguenze che derivano sul piano sociale e per l'economia del territorio dalla chiusura dell'attività produttiva.

In sostanza resta estremamente incerto come quelle azioni e quegli interventi debbano essere effettivamente indicati anche perché la legge non fornisce alcun parametro per valutare se lo sforzo del datore di lavoro nel progettare il piano sociale sia sufficientemente adeguato per raggiungere l'obiettivo prefisso.

Ed è anche estremamente incerto come poi quelle stesse azioni e interventi indicati nel piano, spesso neppure di pronta ed immediata soluzione, debbano essere concretamente attuati dall'imprenditore.

Se è raggiunto l'accordo sindacale, la legge prevede che il datore di lavoro assuma l'impegno a realizzare le azioni e gli interventi per la salvaguardia dell'occupazione contenuti nel piano nei tempi e con le modalità concordate [85].

Pur nel silenzio della legge, ed anzi a maggior ragione, lo stesso impegno per il datore di lavoro sembra sussistere anche in assenza di accordo sindacale e quindi ove il datore di lavoro debba attuare il piano che ha unilateralmente predisposto.

E certamente per il datore di lavoro l'attuazione del piano presentato sarà più complessa ove maggiore è l'ostilità sindacale, specie con riguardo all'utilizzo di alcuni strumenti contrattuali finalizzati alla ricollocazione come per esempio i fondi interprofessionali [86].

---

[83] Cfr. G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., pp. 398-399; D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 505.

[84] Cfr. art. 1, comma 228, lett. a) e b), l. n. 234/2021, cit.

[85] Cfr. art. 1, comma 231, l. n. 234/2021.

[86] Cfr. art. 1, comma 241, l. n. 234/2021 (che ha modificato l'art. 118, comma 1, l. n. 388/2000), secondo cui i fondi interprofessionali «possono altresì finanziare, in tutto o in parte, piani formativi aziendali di incremento delle competenze dei lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro ai sensi degli articoli 11, 21, comma 1, lettere a), b) e c), e 30 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 148». Su natura e funzione dei fondi interprofessionali, vedi in particolare G. PROIA, *I fondi interprofessionali per la formazione continua: natura, problemi e prospettive*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, p. 470 ss.

La legge non dice nulla neppure sulle conseguenze derivanti dalla mancata attuazione totale o soltanto parziale del piano sociale. Come, cioè, il legislatore intenda effettivamente garantire l'attuazione del piano, ovvero la fase più importante dell'intero *iter* procedurale per ridurre l'impatto sociale della decisione datoriale di chiudere un determinato sito produttivo.

Inizialmente erano state previste sanzioni economiche a carico del datore di lavoro anche nell'ulteriore ipotesi in cui esso, per propria esclusiva responsabilità, non avesse adempiuto agli impegni assunti nel piano, anche in relazione a tempi e modalità di attuazione [87].

Eliminate ora queste ulteriori sanzioni amministrative con il decreto Aiuti-*ter* [88], le conseguenze per il datore di lavoro sono da valutarsi soltanto sul piano civilistico.

In presenza di inadempimenti del piano nella fase attuativa, non è chiara innanzitutto la sorte dei licenziamenti collettivi successivamente intimati dal datore di lavoro. Non è chiaro, cioè, né se essi siano o possano essere considerati illegittimi anche per questo motivo, né le conseguenze dell'eventuale accertata illegittimità [89]. Spetterà alla giurisprudenza, come sempre, sciogliere questi nodi fondamentali.

Inoltre quegli inadempimenti potrebbero legittimare azioni di responsabilità civile con relative richieste di risarcimento del danno da parte dei lavoratori interessati. Nei loro confronti, infatti, il piano sociale potrebbe essere ritenuta fonte diretta di obbligazioni. Mentre non pare che gli obblighi assunti dal datore di lavoro nel piano possano comportare anche una

---

[87] Cfr. art. 1, comma 235, l. n. 234/2021, nella formulazione originaria. In relazione a tale formulazione, per come il complesso intreccio tra misure di politica attiva e passiva (che dipendono anche dalle istituzioni e da terzi soggetti) e obblighi datoriali avrebbe reso alquanto difficile isolare una condotta datoriale di sua «esclusiva responsabilità», cfr. M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 656.

[88] Cfr. art. 37, comma 1, lett. c), l. n. 175/2022, che ha modificato l'art. 1, comma 235, l. n. 234/2021. Per l'inopportunità di tale scelta in quanto la sanzione pecuniaria rivestiva certamente una funzione dissuasiva molto più marcata rispetto al timore di azioni giudiziarie finalizzate alla soddisfazione di pretese risarcitorie, cfr. D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 506. Per l'incertezza che deriva dalla abrogazione, cfr. D. GAROFALO, *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, cit., p. 17.

[89] Lo esclude G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 402, secondo cui «nessuna inadempienza, per quanto grave, incide sulla legittimità dei licenziamenti, che il datore di lavoro può comunque attivare alla scadenza del termine previsto per l'esame del piano».

sua condanna all'adempimento trattandosi di obblighi di *facere* sostanzialmente infungibili [90].

Ed anche in questo caso, ossia quando il piano non è attuato correttamente, è da aspettarsi che l'atteggiamento della giurisprudenza nel valutare le responsabilità del datore di lavoro per l'inadempimento degli obblighi contenuti nel piano sarà più rigoroso in assenza di accordo sindacale, ove cioè il datore di lavoro abbia agito unilateralmente.

6. *Il «dovere» di contrarre per l'imprenditore derivante dalla sostanza del fenomeno. La sequenza delle procedure e gli ulteriori diritti partecipativi contrattuali. La codeterminazione aziendale atipica e forzata*

Come già nei licenziamenti collettivi si deve ora verificare se i fattori analizzati condizionano, e fino a che punto, la libertà di contrarre del datore di lavoro formalmente garantita anche in questa nuova ed ulteriore procedura.

Per far ciò è necessario riassumere le conseguenze del mancato accordo col sindacato.

Se non raggiunge l'accordo sindacale sul piano sociale nel corso della procedura il datore di lavoro: i) specie dopo il significativo inasprimento delle sanzioni operato dal decreto Aiuti-*ter*, versa all'INPS somme ingentissime per ciascun licenziamento che intende effettuare [91]; ii) deve attendere necessariamente la fine della procedura (ossia 180 giorni) per avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo, e anche per intimare eventuali licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo [92]; iii) si espone maggiormente al rischio che siano accertati giudizialmente eventuali vizi della comunicazione di avvio della procedura, con possibile nullità dei licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo e collettivi intimati successivamente [93]; ed anche con maggiore rischio che in giudizio sia accertata anche la sua condotta antisindacale ai sensi dell'art. 28, l. n.

---

[90] In questo senso, cfr. G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 401.

[91] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 2.

[92] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 3.

[93] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 4.

300/1970 con l'applicazione delle sanzioni conseguenti [94]; iv) si espone maggiormente al rischio che sia accertata, amministrativamente o giudizialmente, l'assenza nel piano sociale predisposto degli elementi indicati dalla legge con l'applicazione delle ulteriori sanzioni economiche previste [95]; v) infine si espone anche maggiormente al rischio che sia accertata giudizialmente la sua responsabilità per la mancata o incompleta attuazione del piano sociale, con possibili richieste di risarcimento del danno da parte dei lavoratori interessati e forse anche conseguenze sugli stessi licenziamenti collettivi successivamente intimati [96].

Viceversa se raggiunge l'accordo col sindacato nel corso della procedura, e quindi le organizzazioni sindacali sottoscrivono il piano sociale, il datore di lavoro: i) non versa all'INPS alcuna somma per ciascun licenziamento che intende effettuare [97]; ii) appena sottoscritto il piano può subito intimare licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo e avviare la successiva procedura di licenziamento collettivo, nel rispetto ed entro i limiti di ciò che è stato concordato nel piano [98]; iii) potrebbe sanare eventuali vizi della comunicazione di avvio della procedura evitando l'applicazione delle sanzioni previste per l'accertamento della nullità dei licenziamenti economici e della condotta antisindacale [99]; iv) si espone meno al rischio che sia accertata dall'autorità pubblica competente o *ex post* dal giudice l'assenza nel piano sociale concordato dei requisiti di legge, o la sua mancata, parziale o non corretta attuazione [100].

Ancora di più che nei licenziamenti collettivi questi fattori nel loro complesso costringono il datore di lavoro a raggiungere un accordo con le organizzazioni sindacali nel corso della procedura. La sottoscrizione del piano sociale non è pienamente libera ma finisce per essere imposta al datore di lavoro dalla sostanza del fenomeno. Ossia da quell'insieme di fattori di diverso tipo che pongono vincoli insostenibili per il datore di lavoro in termini di costi, tempi, oneri e adempimenti.

Anche in questo caso quindi è giuridicamente configurabile, pure e sempre in assenza dell'espressa previsione di un obbligo legale o contrattuale,

---

[94] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 4.

[95] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 5.

[96] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 5.

[97] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 2.

[98] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 3.

[99] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 4.

[100] Cfr., *retro*, cap. IV, par. n. 5.

l'esistenza di un «dovere» di contrarre per l'imprenditore, e in particolare di un obbligo a contrarre indiretto o di fatto [101], o quantomeno di un onere a contrarre [102].

E la configurazione di un «dovere» di contrarre per il datore di lavoro è ancora più evidente ove le due procedure siano considerate non isolate tra di loro ma unitariamente. Del resto si tratta di procedure strettamente collegate che il datore di lavoro è obbligato a rispettare ogniqualvolta intende cessare definitivamente un'attività produttiva e adottare un certo numero di licenziamenti collettivi.

La necessaria sequenza delle due procedure, infatti, finisce per moltiplicare adempimenti, costi, oneri e rischi per il datore di lavoro, allungando anche moltissimo i tempi necessari per procedere ad operazioni di riduzione del personale [103]. Duplicando le procedure applicabili, e specie dopo le modifiche apportate dal decreto Aiuti-*ter*, si impone al datore di lavoro un prolungato blocco dei licenziamenti impedendo all'impresa di adeguare rapidamente, o comunque in tempi ragionevoli, la propria struttura produttiva all'esigenze del mercato.

Dunque per i datori di lavoro a cui si applicano entrambe le procedure [104] agire unilateralmente è un'opzione spesso insostenibile, o che potrebbe comunque determinare gravi problemi, dal punto di vista finanziario ed organizzativo.

---

[101] La possibilità di configurare un obbligo a contrarre è solo adombrata da D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 512, ove afferma che la sanzione legale finisce per punire l'inadempimento di quello che «appare quasi un obbligo a contrarre». Anche per M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 655, il legislatore ha introdotto meccanismi che rendono, di fatto, quasi obbligatorio (e non più solo incoraggiato) la sottoscrizione dell'accordo in sede sindacale. Mentre invece l'esistenza di un obbligo a contrarre è del tutto esclusa da V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 538, per cui oggi non è possibile, «nel diritto vigente, rintracciare un obbligo a contrarre in capo agli imprenditori che scelgano di chiudere una grande impresa *in bonis*».

[102] Cfr. sempre ed ampiamente, *retro*, cap. I, par. n. 4.

[103] Si è determinata quindi in materia di licenziamenti per riduzione di personale una «pluralizzazione» (ed anche un aggravamento) sia delle procedure sia delle sanzioni applicabili. Così D. GAROFALO, *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, cit., p. 7 e p. 15.

[104] Come già è stato ricordato, dagli ultimi dati Istat disponibili, si tratta di oltre 4.000 imprese operanti sul territorio italiano che occupano da sole circa un quinto del totale degli addetti. Cfr., *retro*, cap. I, par. n. 4.

Specie ove ad agire unilateralmente non sono grandi gruppi societari o multinazionali globali miliardarie ma datori di lavoro di dimensioni medio-grandi con fatturati e strutture produttive non sempre in grado di assorbire gli ingenti oneri economici e complicazioni gestionali che l'applicazione combinata delle due procedure comporta. Soprattutto il costo complessivo delle sanzioni per non accordarsi con le organizzazioni sindacali potrebbe essere sproporzionato rispetto al volume d'affari di molte aziende di dimensioni medio/grandi o più in difficoltà.

Pur lodevole nell'intento di contrastare le delocalizzazioni più spregiudicate delle grandi multinazionali (cd. *take and go*) la nuova procedura infatti è tutta parametrata sulle esigenze di quel contrasto e non considera adeguatamente invece, e non è una novità nella disciplina lavoristica [105], le esigenze di molti datori di lavoro che non sono multinazionali o grandi imprese di Stato, non delocalizzano e agiscono con responsabilità e serietà.

Spesso quindi il potere del datore di lavoro è condizionato fino al punto di essere obbligato a sottoscrivere col sindacato il patto per la gestione condivisa della decisione aziendale. Il vincolo procedurale si trasforma in vincolo sostanziale in grado di modificare la libertà del datore di lavoro di adottare la decisione programmata.

Si realizza così anche in tal caso una forma di concertazione aziendale atipica e forzata in cui il sindacato finisce per avere un vero e proprio diritto di codecisione sul piano sociale [106]. Ed infatti non sottoscrivere alcun accordo sindacale nel corso delle due procedure in successione determina non soltanto maggiori incertezze e rischi di contenzioso per il datore di lavoro, ma anche e soprattutto il dover sostenere costi diretti e indiretti elevatissimi e tempi lunghissimi per procedere a licenziamenti collettivi.

Senza dimenticare che quei tempi e quei costi potrebbero ulteriormente allungarsi in presenza di ulteriori obblighi di informazione e consultazione previsti contrattualmente.

---

[105] Ad esempio, da ultimo, il già richiamato d.lgs. n. 104/2022, attuativo della direttiva 2019/1152/UE, ha imposto uniformemente a tutti i datori di lavoro dettagliati e complessi obblighi di informazione nei confronti del lavoratore in materia di condizioni del contratto di lavoro, trattando allo stesso identico modo il piccolo imprenditore e la grande azienda. Sull'irragionevolezza di tale scelta che trascura l'impatto che la nuova disciplina ha o potrebbe avere sui datori di lavoro di più ridotte dimensioni in termini di maggiori adempimenti e oneri, cfr. G. PROIA, *Le novità, sistemiche e di dettaglio, del decreto trasparenza*, cit., p. 571 ss.

[106] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 8.

Come ad esempio (ma non soltanto) [107] quelli introdotti, in attuazione del d.lgs. n. 25/2007, dall'art. 9 del c.c.n.l. del settore metalmeccanico per tutte le aziende con almeno 50 dipendenti [108].

Essi riguardano, infatti, in generale (ed annualmente) l'andamento dell'attività d'impresa e dell'occupazione, compresi i programmi «che comportino, anche all'estero, nuovi insediamenti industriali o rilevanti ampliamenti di quelli esistenti e le prevedibili implicazioni degli investimenti predetti sull'occupazione», nonché, in caso di rischio per i livelli occupazionali, «le eventuali misure di contrasto previste al fine di evitare o attenuarne le conseguenze» [109]. In particolare poi, ed in forma preventiva, il datore di lavoro ha l'obbligo di avviare il confronto sindacale ogniqualvolta stia per adottare decisioni che siano suscettibili di comportare rilevanti cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dei contratti di lavoro, con particolare riferimento alle «operazioni di scorporo e di decentramento permanente al di fuori dello stabilimento di importanti fasi dell'attività produttiva in atto qualora esse influiscano complessivamente sull'occupazione» [110].

Si tratta dunque di obblighi contrattuali che dispongono il coinvolgimento del sindacato anche nella fase che precede la decisione dell'azienda di chiudere una determinata attività produttiva con effetti sui livelli occupazionali. E che determinano una moltiplicazione ed aggravamento delle procedure di informazione e consultazione che hanno tutte sostanzialmente o quasi lo stesso oggetto [111].

Con possibilità e rischi concreti di ulteriori allungamenti delle procedu-

---

[107] Cfr. anche l'art. 22 del c.c.n.l. del settore bancario del 19 dicembre 2019, per cui «prima di ricorrere all'applicazione delle norme di cui alla legge 23 luglio 1991, n. 233, le imprese, in presenza di tensioni occupazionali – anche conseguenti a processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione che possano prefigurare ricadute negative sui livelli occupazionali – forniscono agli organismi sindacali aziendali una specifica comunicazione concernente motivazione e obiettivi delle misure che intenderebbero adottare».

[108] In proposito, vedi M. BIASI, *La partecipazione dei lavoratori nel Ccnl metalmeccanici 5.2.2021: la retta via e il lungo cammino*, cit., p. 97 ss., ed anche I. ALVINO, L. IMBERTI, A. MARESCA, S. MOIA, L. PERO, *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto… alla prova dell'applicazione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022, p. 486 ss.

[109] Cfr. art. 9, comma 1, del c.c.n.l. metalmeccanici del 5 febbraio 2021.

[110] Cfr. art. 9, commi 2 e 16, del c.c.n.l. metalmeccanici del 5 febbraio 2021, cit.

[111] Cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., pp. 41-42, per il quale si è in presenza di «un crocevia di procedure all'interno del quale è molto difficile orientarsi».

re legali favoriti anche dall'assenza di norme di coordinamento o comunque dall'ambiguità di quelle (poche) esistenti [112].

Come già dimostrato da quegli orientamenti giurisprudenziali formatisi in procedimenti per condotte antisindacali in base ai quali questi ulteriori diritti di informazione e consultazione di fonte contrattuale dovrebbero aggiungersi e non sostituire quelli già previsti in materia di licenziamenti collettivi e di cessazione definitiva di una attività produttiva [113].

Se tali orientamenti dovessero prevalere, infatti, l'effetto prodotto sarebbe quello di ritardare ulteriormente l'attivazione della procedura di licenziamento collettivo in quanto la violazione di questi ulteriori diritti par-

---

[112] Come ad esempio quella dell'art. 1, comma 237-*bis*, l. n. 234/2021 già richiamata, secondo cui «sono in ogni caso fatte salve le previsioni di maggior favore per i lavoratori sancite dai contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81». Sulla ambiguità di tale norma, vedi G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 406. O anche quella prevista dall'art. 9, comma 3, del c.c.n.l. metalmeccanici del 5 febbraio 2021, cit., che sembra disporre la prevalenza della procedura *ex* l. n. 223/1991 soltanto per le imprese con più di 50 dipendenti (e in relazione agli obblighi informativi contrattuali per esse specificamente introdotti), e non anche per quelle con più di 150 dipendenti. Sulla scarsa chiarezza di tale disposizione contrattuale, cfr. I. ALVINO, L. IMBERTI, A. MARESCA, S. MOIA, L. PERO, *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto… alla prova dell'applicazione*, cit., pp. 489-490. Ma vedi anche l'art. 8, d.lgs. n. 25/2007, che invece sembra imporre la coesistenza tra le procedure legali specifiche in materia di licenziamento collettivo e trasferimento d'azienda ed i diritti generali di informazione e consultazione sindacali introdotti dal decreto. Su di esso, vedi F. SANTINI, *D.Lgs. n. 25/2007 e "altri" diritti di informazione e consultazione*, in *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, cit., p. 133 ss.

[113] Cfr. Trib. Firenze 20 settembre 2021, cit., Trib. Trieste 23 settembre 2022, in *Wikilabour.it*, 23 settembre 2022, e Trib. Monza 28 gennaio 2022, in *Labor*, 8 aprile 2022, tutte e tre proprio in relazione all'art. 9, comma 3, del c.c.n.l. metalmeccanici. In dottrina, conformemente, cfr. G. ORLANDINI, *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, cit., p. 406, per cui in linea generale deve escludersi che i diritti di informazione e consultazione di origine convenzionale fondati sul d.lgs. n. 25/2007 possano considerarsi assorbiti dalla procedura di licenziamento collettivo (anche per la presenza dell'art. 8, comma 1, d.lgs. n. 25/2007 che fa salva espressamente la procedura di cui alla l. n. 223/1991) ed anche da quella nuova introdotta dalla legge di bilancio 2022; M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 657; V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 526, sulla base della applicazione della disposizione dell'art. 1, comma 237-*bis*, l. n. 234/2021. *Contra*, invece, cfr. Trib. Monza 12 ottobre 2021, in *Labor*, 3 novembre 2021, e Trib. Ancona 22 febbraio 2022, cit., e in dottrina I. ALVINO, *Cessazione dell'attività d'impresa, crisi e ruolo del sindacato*, cit., p. 492 ss.

tecipativi contrattuali rende illegittime le successive procedure svolte *ex* l. n. 223/1991 e l. n. 234/2021 e ne determina la revoca e la conseguente necessità di rinnovo [114].

Non pare dubitabile quindi che, per tutte le considerazioni finora svolte, il ruolo del sindacato nell'ambito della procedura in esame sia notevolmente rafforzato e consenta alle rappresentanze sindacali di negoziare da una posizione di maggiore forza i contenuti dell'accordo sindacale e del piano sociale soprattutto ove la controparte aziendale non è il grande e potente gruppo societario di dimensioni transnazionali [115].

In conclusione, come ed ancor più che nella speculare procedura di licenziamento collettivo, l'insieme dei fattori considerati, incidendo sul momento della formazione del consenso, finisce per rendere la sottoscrizione dell'accordo sindacale non più una libera scelta ma di fatto una costrizione per il datore di lavoro o perlomeno per alcuni di essi, effetto di un obbligo non espressamente stabilito dalla legge o dal contratto ma configurabile indirettamente dalla sostanza del fenomeno.

---

[114] Cfr. Trib. Firenze 20 settembre 2021, cit., per cui la rimozione degli effetti della condotta antisindacale implica l'obbligo per l'azienda di rinnovare correttamente l'informativa omessa e di revocare il procedimento *ex* l. n. 223/1991, iniziato sulla base di una decisione presa in assenza del confronto, necessario anche se non vincolante, con il sindacato; Trib. Trieste 23 settembre 2022, cit., che oltre a disporre il risarcimento del danno all'immagine del sindacato ha ordinato al datore di lavoro la revoca della comunicazione *ex* l. n. 234/2021, «affinché si dia luogo alla concertazione fra datore di lavoro e sindacati prevista da contrattazione collettiva ed integrativa». Per la possibilità della revoca della procedura di avvio dei licenziamenti collettivi, vedi anche R. DE LUCA TAMAJO, *Le relazioni industriali «politicamente corrette» e il conflitto sindacale nella crisi aziendale, tra obblighi di informazione e consultazione preventivi e in corso di procedura, rispetto delle prerogative del sindacato e della libera iniziativa economica*, cit., p. 8, nonché G.A. RECCHIA, *Da Firenze a Trieste: le delocalizzazioni non possono sottrarsi agli obblighi di informazione di fonte contrattuale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2023, p. 226 ss., e A. GIULIANI, *Teleologia dell'art. 28 Stat. lav., eziologia tra omessa informativa ed esercizio dei poteri datoriali, centralità del bene giuridico protetto: la ricerca dell'interesse collettivo perduto alla luce della recente giurisprudenza*, in *Arg. dir. lav.*, 2023, p. 480 ss. Per la possibilità anche di cumulare le tutele con applicazione anche della sanzione amministrativa prevista dall'art. 7, d.lgs. n. 25/2007, vedi A. OCCHINO, *Le relazioni con il quadro normativo preesistente*, in *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, cit., p. 966; M.T. SALIMBENI, *L'irresistibile forza centripeta dell'esame congiunto: la procedura sindacale per la cassa integrazione guadagni*, in *Dir. lav. merc.*, 2018, p. 563.

[115] Sulla forte implementazione del ruolo delle organizzazioni sindacali, cfr. D. GAROFALO, *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, cit., p. 8 ss.

Capitolo V

«DOVERE» DI CONTRARRE, COSTITUZIONE E DIRITTO DELL'UNIONE EUROPEA

1. *La compatibilità con la Costituzione e il diritto dell'Unione europea*

In conclusione dell'indagine resta da verificare se nelle ipotesi in cui è configurabile un «dovere» di contrarre per l'imprenditore il suddetto «dovere» sia compatibile con la Costituzione e con il diritto dell'Unione europea.

In altre parole resta da verificare se per le imprese che non hanno la possibilità di affrontare gli oneri economici, gestionali ed organizzativi connessi alla mancata sottoscrizione dell'accordo sindacale nelle fattispecie considerate sia ipotizzabile una violazione dei principi di libertà di impresa e di libertà sindacale.

Come si è tentato di dimostrare in precedenza, infatti, non soltanto di fatto ma anche giuridicamente l'obbligo a contrarre "*mascherato*" non è configurabile allo stesso modo per tutti i datori di lavoro ma soltanto per alcune categorie di imprenditori, ossia quelli con minore forza economica, meno attrezzati per dimensioni ed organizzazione o più in difficoltà [1].

In questi casi si pongono seri dubbi sulla conformità delle discipline di legge procedurali in materia di licenziamento collettivo e di cessazione definitiva di una attività produttiva con le norme ed i principi costituzionali e dell'ordinamento europeo specie ove dette discipline siano applicate congiuntamente.

Ed il profilo che desta maggiori perplessità, nel susseguirsi combinato delle due procedure, è proprio la sottoscrizione dell'accordo sindacale che

[1] Cfr., *retro*, cap. III e cap. IV.

finisce per essere sostanzialmente imposta all'imprenditore pure in assenza di un obbligo a contrarre espressamente previsto dalla legge.

Come è stato già evidenziato infatti, se ipotizziamo una azienda considerata grande con 300 dipendenti e 60 milioni di fatturato, la decisione di chiudere una determinata attività produttiva e di ridurre il personale di 100 unità senza raggiungere alcun accordo sindacale nel corso dello svolgimento delle due procedure in sequenza: i) dal punto di vista economico, e soltanto per limitarsi agli esborsi come sanzioni, potrebbe arrivare a costare all'imprenditore oltre 7 milioni di euro, ossia una parte consistente del proprio fatturato complessivo (più del 10%)[2]; ii) dal punto di vista dei tempi poi, l'intera operazione non si concluderebbe prima di 255 giorni, con una durata complessiva quindi di oltre 8 mesi e mezzo[3].

2. *«Dovere» di contrarre e libertà di iniziativa economica privata. Il trattamento eguale di situazioni diverse*

Innanzitutto va verificata la compatibilità costituzionale.

E la prima verifica coinvolge inevitabilmente il principio di libertà di iniziativa economica privata[4].

Pur escludendo qualsiasi funzionalizzazione[5], nessuno dubita che il legislatore possa limitare l'esercizio della libertà di iniziativa economica pri-

---

[2] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 2, e cap. IV, par. n. 2.

[3] Cfr., *retro*, cap. III, par. n. 5, e cap. IV, par. n. 3.

[4] Cfr. art. 41, comma 1, Cost. Su cui, in generale, vedi soprattutto F. GALGANO, *Commento all'art. 41*, in *Commentario alla Costituzione*, a cura di G. BRANCA, Bologna-Roma, 1982, p. 1 ss.; M. LUCIANI, *La produzione economica privata nel sistema costituzionale*, Padova, 1983; G. MORBIDELLI, *Iniziativa economica privata*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XVII, Roma, 1989, p. 3 ss.; G. OPPO, *L'iniziativa economica*, in *Riv. dir. civ.*, 1988, I, p. 320 ss.

[5] Per cui le scelte organizzative dell'impresa non possono essere vincolate al raggiungimento di scopi predefiniti ed imposti dall'ordinamento sulla base di una gerarchia dei valori neppure se lo scopo sia quello di salvaguardare il più possibile l'occupazione. Già da tempo, infatti, giurisprudenza e dottrina prevalenti ritengono che nella nostra Costituzione l'iniziativa economica privata non sia funzionalizzata all'utilità sociale dovendo soltanto svolgersi non in contrasto con essa. Cfr., ad esempio, Corte cost. 19 dicembre 1990, n. 548, secondo cui l'intervento legislativo non deve essere tale «da condizionare le scelte imprenditoriali in grado così elevato da indurre sostanzialmente la funzionalizzazione dell'attività economica di cui si tratta, sacrificandone le opzioni di fondo o restringendone in rigidi confini lo spazio e l'oggetto delle stesse scelte organizzative». In dottrina, vedi F. GALGANO, *L'imprenditore*, Bologna-Roma, 1971, p. 96 ss.; G. OPPO, *L'iniziativa economica*, cit.,

vata quando ciò corrisponde all'utilità sociale o alla necessità di tutelare la sicurezza, la libertà e la dignità umana [6]. E del resto nel disegno costituzionale anche l'attività economica privata va espressamente indirizzata e coordinata a fini sociali [7].

Nelle due discipline considerate sono evidenti la finalità sociali perseguite dal legislatore soprattutto attraverso il coinvolgimento attivo del sindacato e delle autorità pubbliche nei processi di ristrutturazione e nelle procedure di licenziamento collettivo. Come si è già ricordato, nella l. n. 223/1991 l'obiettivo è quello di garantire che le eccedenze di personale siano gestite dal datore di lavoro in modo da ridurre al minimo il loro impatto sociale [8]. Non diversamente nella l. n. 234/2021 l'obiettivo è quello di «garantire la salvaguardia del tessuto occupazionale e produttivo», e ove ciò non sia possibile di «limitare le ricadute occupazionali ed economiche derivanti dalla chiusura» [9].

Non v'è dubbio quindi che in entrambe le fattispecie i limiti posti dal legislatore alla libertà dell'impresa corrispondo all'utilità sociale [10] costituendo anche attuazione del principio della solidarietà sociale.

Più incerto invece è stabilire se quei limiti siano anche ragionevoli.

Per costante giurisprudenza costituzionale, esistendo anche per la liber-

---

p. 323, per cui il limite dell'utilità sociale «non impone di perseguire ma solo di non contrastare i valori privilegiati dal costituente», con la conseguenza che «altro è vietare un comportamento che vada contro un principio, e altro è imporre un comportamento perché conforme al principio»; e soprattutto G. MINERVINI, *Contro la «funzionalizzazione» dell'impresa privata*, in *Riv. dir. civ.*, 1958, I, p. 618 ss., spec. p. 633 ss., per la critica a quanti configuravano l'iniziativa economica privata come una funzione vincolata al fine dell'utilità sociale (tra questi, cfr. soprattutto C. MORTATI, *Il lavoro nella Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1954, I, p. 149 ss. e U. NATOLI, *Limiti costituzionali all'autonomia privata nel rapporto di lavoro*, Milano, 1955, spec. p. 53 ss.). Per una ricostruzione del dibattito, vedi anche ed infine M. NUZZO, *Utilità sociale ed autonomia privata*, Milano, 1975.

[6] E ora anche la salute e l'ambiente. Cfr. art. 41, comma 2, Cost., come modificato dall'art. 2, l. cost. n. 1/2022. Per la configurazione dei limiti posti dall'art. 41, comma 2, Cost. come limiti di ordine negativo e non immediatamente precettivo, cfr. già Corte cost. 30 dicembre 1958, n. 78. In dottrina, sulla non immeditata precettività del limite dell'utilità sociale, vedi per tutti G. PERA, *Assunzioni obbligatorie e contratto di lavoro*, cit., p. 142 ss.

[7] Cfr. art. 41, comma 3, Cost.

[8] Cfr., *retro*, cap. III.

[9] Cfr., *retro*, cap. IV.

[10] Per come la disciplina della l. n. 223/1991 può considerarsi come una forma di attuazione dell'art. 41, commi 2 e 3, Cost., cfr. Cass. 12 ottobre 1999, n. 11455, cit., e soprattutto M. D'ANTONA, *Commento all'art. 5*, cit., p. 924.

tà di iniziativa economica privata un nucleo essenziale incomprimibile [11], i limiti ai poteri imprenditoriali non devono essere tali da renderne impossibile o estremamente difficile l'esercizio nel caso concreto [12]. Altrimenti, incidendo su quel nucleo essenziale incomprimibile, sono irragionevoli e costituzionalmente illegittimi [13].

E ciò perché costituisce ormai principio acquisito che nel nostro sistema anche l'impresa, creando occupazione e quindi concorrendo al benessere collettivo, sia un valore sociale necessario ed anzi indispensabile alla realizzazione della tutela della persona che lavora [14]. Per dirla con Giorgio Oppo, nello svolgimento della propria funzione produttiva l'impresa è di «utilità sociale» [15].

---

[11] Per l'esistenza di un nucleo essenziale incomprimibile della libertà di iniziativa economica privata, cfr. già G. MORBIDELLI, *Iniziativa economica privata*, cit., p. 4 ss. In generale, sul concetto di nucleo o contenuto essenziale, vedi D. MESSINEO, *La garanzia del "contenuto essenziale" dei diritti fondamentali. Dalla tutela della dignità umana ai livelli essenziali delle prestazioni*, Torino, 2012.

[12] Cfr. Corte cost. 21 maggio 1970, n. 78; Corte cost. 23 aprile 1965, n. 30; Corte cost. 5 luglio 1990, n. 316. Nel senso che tutti i diritti fondamentali tutelati dalla Costituzione si trovano in rapporto di integrazione reciproca per cui non è possibile stabilire prevalenze assolute di uno di essi sugli altri, cfr. Corte cost. 23 marzo 2018, n. 58, per cui il bilanciamento deve essere condotto senza consentire l'illimitata espansione di uno dei diritti, che diverrebbe «tiranno» nei confronti delle altre situazioni giuridiche costituzionalmente riconosciute e protette, che costituiscono, nel loro insieme, espressione della dignità della persona, e deve perciò rispondere a criteri di proporzionalità e di ragionevolezza, in modo tale da non consentire né la prevalenza assoluta di uno dei valori coinvolti, né il sacrificio totale di alcuno di loro, in modo che sia sempre garantita una tutela unitaria, sistemica e non frammentata di tutti gli interessi costituzionali implicati; Corte cost. 24 marzo 2016, n. 63; Corte cost. 9 maggio 2013, n. 85; Corte cost. 28 novembre 2012, n. 264.

[13] Cfr., tra le molte, Corte cost. 17 luglio 2002, n. 355; Corte cost. 14 giugno 2001, n. 190; Corte cost. 3 giugno 1998, n. 196; Corte cost. 22 gennaio 1987, n. 14. Sull'equilibrato bilanciamento in termini di ragionevolezza, vedi per tutti G. MORBIDELLI, *Iniziativa economica privata*, cit., p. 3; R. BIN, *Critica della teoria dei diritti*, Milano, 2018, p. 52 ss.; M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e autorità del punto di vista giuridico*, in *Arg. dir. lav.*, 2000, p. 12 ss. e p. 22, per cui in ogni caso la prevalenza del valore del lavoro non può mai comportare «una priorità assoluta e costante».

[14] Cfr. artt. 2, 4 e 41 Cost. Sull'impresa come valore costituzionale, vedi soprattutto A. BALDASSARRE, *Diritti della persona e valori costituzionali*, Torino, 1997, p. 73; M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e autorità del punto di vista giuridico*, cit., p. 15, e da ultimo M. MARAZZA, *Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa*, in *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, Atti del XX Congresso nazionale AIDLASS, Taranto 28-30 ottobre 2021, Piacenza, 2022, p. 191 ss.

[15] Cfr. G. OPPO, *Diritto dell'impresa e morale sociale*, cit., p. 17, per cui l'iniziativa eco-

Nel nostro caso i poteri imprenditoriali limitati dalla legge sono quelli di cessare definitivamente una determinata attività produttiva e di procedere a licenziamenti collettivi per riduzione di personale. Essi riguardano la gestione dinamica dell'attività imprenditoriale, ossia «il profilo dinamico della libertà d'impresa» [16].

Secondo l'interpretazione assolutamente prevalente, la libertà di iniziativa economica privata implica non soltanto la libertà di creare l'impresa, ma anche per converso la libertà di cessarne l'esercizio o di ridimensionare l'organizzazione predisposta a tal fine anche per quanto riguarda il personale [17].

Fin dagli anni '50 del secolo scorso, infatti, la giurisprudenza costituzionale è concorde nel ritenere che nell'espressione iniziativa economica devono essere ricomprese non soltanto le attività dirette a costituire un'azienda, ma anche quelle «inerenti alla vita e allo svolgimento di essa» [18].

Dovendosi intendere la libertà d'impresa anche come garanzia della libertà di azione sul mercato comprendente quindi non soltanto la scelta iniziale di entrata in un mercato ma anche le singole modalità in cui l'attività d'impresa si realizza [19]. Per operare, sopravvivere ed affermarsi, infatti, l'im-

---

nomica è una componente essenziale dell'utilità sociale. Vedi anche Corte cost. 20 luglio 2012, n. 200, per cui una «regolazione delle attività economiche ingiustificatamente intrusiva genererebbe inutili ostacoli alle dinamiche economiche, così da compromettere gli interessi degli operatori economici, dei consumatori e degli stessi lavoratori e dunque, in definitiva, la stessa utilità sociale».

[16] Cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 51. Vedi anche M. GAMBACCIANI, *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, cit., p. 88.

[17] Cfr., tra le molte, Cass. 1 luglio 2016, n. 13516, secondo cui l'art. 41, comma 1, Cost. «lascia all'imprenditore la scelta della migliore combinazione dei fattori produttivi a fini di incremento della produttività aziendale», e per la giurisprudenza più risalente Cass., Sez. Un., 27 febbraio 1979, n. 1270, in *Riv. giur. lav.*, 1979, II, p. 27 ss., con nota di M. D'ANTONA, *Il licenziamento collettivo come «autonoma fattispecie di recesso» o come eccezione di inapplicabilità della legge n. 604/66*. In dottrina, cfr. soprattutto F. GALGANO, *Commento all'art. 41*, cit., p. 4 ss.; M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e razionalità*, in *Arg. dir. lav.*, 1995, p. 1 ss.

[18] Così Corte cost. 30 dicembre 1958, n. 78. Nello stesso senso, vedi anche Corte cost. 6 novembre 1998, n. 362; Corte cost. 24 ottobre 2001, n. 339, secondo cui la libertà organizzativa garantita dall'art. 41 Cost. deve consentire all'imprenditore di «calibrare le dimensioni dell'impresa in relazione alle opportunità di mercato».

[19] Per M. LIBERTINI, *Sulla nozione di libertà economica*, in *Contr. impr.*, 2019, p. 1271, la libertà di impresa è «autonomia di scelta dei mezzi per il raggiungimento di un fine predeterminato, qual è quello del successo in un certo mercato», ed è quindi «un'autonomia

presa deve confrontarsi con il mercato perseguendo obiettivi di efficienza organizzativa e di produttività anche se ciò potrebbe comportare una qualche compressione degli interessi dei suoi dipendenti [20].

Del resto anche la Costituzione, nell'assegnare rilievo primario alla tutela della concorrenza sulla scia dell'ordinamento eurounitario [21], valorizza la libertà di competizione sul mercato. Necessariamente quindi, nell'interesse degli stessi lavoratori, la libertà d'impresa implica anche la difesa della sua capacità competitiva [22].

Ed anche la dottrina più autorevole che è stata già richiamata ha avuto modo di affermare che la libertà di iniziativa è da considerarsi «libertà di determinazione, di scelta, di organizzazione e articolazione degli strumenti operativi, libertà di continuare o cessare» [23].

Rientra pertanto nella sfera intangibile della libertà d'impresa non soltanto avviare un'attività economica ma anche cessare l'attività avviata [24], ridurla o trasformarla, anche se l'impresa non ha problemi economici [25] e

discrezionale, a cui corrisponde un potere discrezionale che coinvolge tipicamente gli interessi di una pluralità di individui».

[20] Da ultimo, cfr. M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e sistema di produzione capitalistico*, cit., p. 279 ss., spec. p. 284.

[21] Cfr. art. 117, comma 2, lett. e), ove la materia della «tutela della concorrenza» è affidata alla potestà legislativa esclusiva dello Stato. Per la necessità di bilanciare le esigenze di utilità sociale con la concorrenza, vedi Corte cost. 22 luglio 2010, n. 270. Sui collegamenti tra diritto della concorrenza e tutela della libertà economica, vedi M. LIBERTINI, *Sulla nozione di libertà economica*, cit., p. 1264 ss. Con particolare riguardo all'ordinamento europeo, vedi G. PITRUZZELLA, *Diritto costituzionale e diritto della concorrenza: c'è dell'altro oltre l'efficienza economica?*, in *Quad. cost*., 2019, p. 602 ss.

[22] In questa prospettiva di intervento, l'unica possibile per accrescere lo sviluppo economico e l'occupazione, cfr. tra gli ultimi B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in https://csdle.lex.unict.it/, 20 maggio 2020, p. 7 ss. Vedi anche, in proposito, F. CARINCI, *Un invito alla discussione: il manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, p. 1039 ss.

[23] Così, sempre, G. OPPO, *L'iniziativa economica*, cit., p. 320.

[24] Cfr., ad esempio, Cass. 23 gennaio 2019, n. 1852; Cass. 22 marzo 2004, n. 5700, per cui la scelta datoriale di cessare l'attività è insindacabile non rilevando la circostanza che l'impresa non potesse o addirittura non volesse impiegare altri capitali, trattandosi di libere scelte imprenditoriali tutelate dall'art. 41 Cost.; Cass. 30 maggio 1995, n. 6083, secondo cui la libertà di iniziativa economica privata di cui all'art. 41 Cost. comporta «l'assoluta incensurabilità dei licenziamenti derivanti da totale cessazione dell'attività produttiva, non sussistendo alcun obbligo dell'imprenditore di giustificare la decisione di non permanere ulteriormente nel mondo della produzione o dello scambio di beni o di servizi».

[25] Altrimenti, del resto, si finirebbe per rendere l'organizzazione produttiva un dato sostanzialmente immodificabile se non in presenza di un andamento negativo dell'azienda o,

senza che tali decisioni possano essere condizionate da valutazioni di opportunità, razionalità o convenienza da parte di soggetti esterni diversi dal titolare di quella libertà trattandosi di decisioni ritenute insindacabili nel merito[26].

Ed infatti ciascun imprenditore è libero di far fronte all'andamento economico della propria impresa, sia esso negativo o anche positivo, adottando una propria strategia aziendale diversa quindi da imprenditore a imprenditore[27]. Ed è quindi libero di adottare provvedimenti organizzativi

addirittura, di un vero e proprio dissesto o predissesto finanziario. Cfr. Cass. 1 luglio 2016, n. 13516, cit., per cui ammettere che il licenziamento per motivi economici sia legittimo esclusivamente ove esso tenda ad evitare il fallimento dell'impresa (e non anche a migliorare la redditività) sarebbe una conclusione «costituzionalmente impraticabile e illogica» anche perché «in termini microeconomici, nel lungo periodo e in un regime di concorrenza, l'impresa che ha il maggior costo unitario di produzione è destinata ad essere espulsa dal mercato». In dottrina, vedi C. ZOLI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo tra reintegra e tutela indennitaria*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013, II, p. 661, secondo cui diversamente si determinerebbe «l'ingiustificatezza di qualunque licenziamento per ragioni tecnico-organizzative adottato da un'impresa dotata di bilanci non in passivo»; P. ICHINO, *Alcuni interrogativi sulla giurisprudenza della Cassazione in materia di licenziamenti per motivi economici*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004, II, p. 840, secondo cui una regola di questo genere «rischierebbe di costituire un fattore di debolezza gravissimo per l'intero sistema economico nazionale». Sulla facoltà dell'imprenditore di cessare l'attività dell'impresa *in bonis*, vedi anche M. PERSIANI, *Riflessioni sulle conseguenze della cessazione dell'impresa* in bonis, in *Arg. dir. lav.*, 2003, p. 637 ss.; M. DEL CONTE, *Cessazione dell'impresa e responsabilità del datore di lavoro*, Milano, 2003.

[26] Cfr., in termini generali, l'art. 30, comma 1, l. n. 183/2010, per cui anche nell'ipotesi di esercizio dei poteri datoriali e di recesso (incluso il potere di procedere a licenziamenti collettivi nel caso di eccedenze di personale) il controllo del giudice è limitato all'accertamento del presupposto di legittimità e «non può essere esteso al sindacato di merito sulle valutazioni tecniche, organizzative e produttive». In giurisprudenza, cfr. Cass. 18 novembre 2015, n. 23620, per l'affermazione che con l'art. 30, l. n. 183/2010 il legislatore ha inteso «tutelare più intensamente la libertà organizzativa dell'impresa». In dottrina, tra i più recenti, vedi E. BALLETTI, *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto*, in *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Napoli 16-17 giugno 2016, Milano, 2017, p. 67 ss.

[27] Sull'imprenditore come «detentore del potere economico» nell'impresa, vedi F. GALGANO, *Imprenditore*, in *Dig., disc. priv., sez. comm.*, vol. VII, Torino, 1992, p. 1 ss. Come ben evidenziato già molti anni fa da G. PERA, *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, in *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, Atti delle giornate di studio di Firenze, 27-28 aprile 1968, Milano, 1969, pp. 17-18, l'impresa una volta costituita «non è per il soggetto promotore ed organizzatore come una sorte di gabbia nella quale egli si trovi per sempre chiuso e condizionato, bensì una attività di cui egli è di volta in volta, di giorno in giorno, arbitro». Sull'interesse concreto dell'impresa come interesse esclusivo che viene soddisfatto attraverso una scelta libera, vedi anche G. FRANZA, *Tecniche di limitazione dei poteri del privato datore di lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2009, p. 604.

diversi, e in particolare modelli di organizzazione del lavoro diversi, anche di fronte a situazioni economiche analoghe o comunque assimilabili con l'assunzione delle relative responsabilità (e con il rischio dell'insuccesso) [28].

Non è configurabile nel nostro ordinamento, infatti, un principio generale ed astratto di razionalità dell'agire economico cui ogni imprenditore, e in sede di controllo giudiziario lo stesso giudice [29], dovrebbero conformarsi [30]. Ed anzi è opinione largamente condivisa nella dottrina come sia estra-

---

[28] Cfr. Cass. 18 aprile 2007, n. 9263, cit., secondo cui la libertà organizzativa dell'imprenditore garantita costituzionalmente si esprime «nella sua massima ampiezza proprio all'atto di ristrutturazioni o riconversioni produttive, la cui riuscita è collegata proprio alla natura delle scelte di colui che, per assumersene il rischio, deve tali scelte liberamente effettuare, senza subire alcun sindacato sulla loro "razionalità" o "adeguatezza economica"». In dottrina, vedi P. ICHINO, *La Corte costituzionale e la discrezionalità del legislatore ordinario in materia di licenziamenti (note sulla sentenza 7 febbraio 2000, n. 46 e su alcuni suoi precedenti)*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2006, I, p. 365, secondo cui l'imprenditore, anche quando adotta decisioni che riguardano la sua organizzazione del lavoro, «può, certo, sbagliare i propri conti, e sovente li sbaglia, ma in tal caso paga di tasca propria: nessuno, dunque, è più motivato di lui a evitare gli errori». Nello stesso senso, vedi anche L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Impresa e diritto del lavoro*, in *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni cambiamento sociale*, Napoli, 2011, I, p. 247; M. LIBERTINI, *Sulla nozione di libertà economica*, cit., p. 1284, per cui occorre che l'impresa, «con i suoi processi decisionali variamente regolati dalla legge, possa assumere "liberamente" decisioni riguardanti sia la propria organizzazione interna sia i propri comportamenti sul mercato. In tutte queste decisioni la "libertà" dell'impresa si realizza mediante l'esercizio di un potere nei confronti di diverse categorie di *stakeholder* (dipendenti, consumatori, ausiliari, investitori, ecc.). La conservazione, nell'ordinamento, di questi poteri (e *in primis* del potere gerarchico dell'imprenditore […]) è parte integrante della garanzia costituzionale della "libertà d'impresa"».

[29] Cfr., in particolare, Cass. 7 dicembre 2016, n. 25201, cit., secondo cui il giudice è inevitabilmente privo degli «strumenti conoscitivi e predittivi che gli consentano di valutare quale possa essere la migliore opzione per l'impresa e per la collettività». In dottrina, sulle difficoltà di attitudine e tecniche per il giudice di surrogarsi alle scelte imprenditoriali, cfr. soprattutto M. PERSIANI, *Diritto del lavoro e autorità del punto di vista giuridico*, cit., p. 26; P. ICHINO, *La Corte costituzionale e la discrezionalità del legislatore ordinario in materia di licenziamenti (note sulla sentenza 7 febbraio 2000, n. 46 e su alcuni suoi precedenti)*, cit., p. 365.

[30] Come invece sembra ritenere una parte della dottrina. Cfr., tra gli altri e in particolare, A. PERULLI, *Il controllo del giudice nei licenziamenti economici in Italia, Francia e Spagna*, in *Le discipline dei licenziamenti in Europa. Ricognizioni e confronti*, a cura di M. PEDRAZZOLI, Milano, 2014, p. 270, sulla base dell'applicazione del principio di ragionevolezza. Nello stesso senso, vedi anche L. DE ANGELIS, *Licenziamento per motivi economici e controllo giudiziario*, in *Lav. dir.*, 2007, p. 482, secondo cui il controllo giudiziale in materia assolverebbe anche «a una funzione promozionale di una corretta mentalità imprenditoriale»; P. LOI, *Il principio di ragionevolezza e proporzionalità nel diritto del lavoro*, Torino, 2016, spec. p. 237 ss.

neo alla nostra tradizione giuridica l'obbligo per il datore di lavoro di «comportarsi da buon imprenditore»[31]. Così come neppure è configurabile, a differenza di quanto è stabilito per il settore pubblico, un principio o criterio generale di «buon andamento» dell'impresa[32].

Come ha già affermato la Corte costituzionale quindi, l'elemento del dimensionamento e della scelta del personale impiegato nell'azienda caratterizza il nucleo essenziale della libertà d'iniziativa economica privata[33]. Pertanto le scelte di mercato di dismettere un determinato sito produttivo (anche per trasferirlo altrove) e di ridurre l'organico in presenza di una eccedenza di personale non sembrano essere comprimibili dal legislatore rappresentando scelte strategiche ed esclusive dell'imprenditore sul se, come, dove e quando produrre[34]. Non è intaccabile insomma il diritto del datore di lavoro al dimensionamento del suo organico.

---

[31] Così C. ZOLI, *Osservazioni* a proposito del libro di Enrico Gragnoli, *La riduzione del personale fra licenziamenti individuali e collettivi*, Padova, 2006, in *Arg. dir. lav.*, 2006, p. 1822. Nello stesso senso, vedi anche S. BRUN, *Il licenziamento economico tra esigenze dell'impresa e interesse alla stabilità*, Padova, 2012, pp. 93-94, cui si rinvia anche per i riferimenti alla scienza dell'organizzazione aziendale.

[32] Cfr. art. 97, comma 2, Cost. Per i riflessi sul controllo dei poteri della distinzione tra datore di lavoro pubblico e privato, vedi in particolare A. VALLEBONA, *Il controllo dei poteri pubblici e privati: un utile confronto interdisciplinare*, in *Mass. giur. lav.*, 2009, p. 634 ss.; C. PISANI, *Il controllo sui poteri del datore di lavoro privato e pubblico*, in *Mass. giur. lav.*, 2009, p. 622 ss.

[33] Cfr. Corte cost. 28 luglio 1993, n. 356; Corte cost. 30 dicembre 1958, n. 78, cit. In materia di licenziamento collettivo, già sotto il vigore degli accordi interconfederali, cfr. anche Cass., Sez. Un., 27 febbraio 1979, n. 1270, cit., secondo cui la decisione del ridimensionamento aziendale è rimessa all'insindacabile scelta del datore di lavoro in ragione del diritto al libero esercizio dell'attività di impresa riconosciuto dall'art. 41 Cost.

[34] Cfr. Cass. 7 dicembre 2016, n. 25201, cit., secondo cui spetta all'imprenditore «stabilire la dimensione occupazionale dell'azienda, evidentemente al fine di perseguire il profitto che è lo scopo lecito per il quale intraprendere», sia nel «momento genetico in cui nasce l'azienda e si instaurano i rapporti di lavoro in misura ritenuta funzionale allo scopo», sia successivamente «durante la vita dell'azienda». In dottrina, cfr. già G. GIUGNI, *Intervento*, in *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, cit., p. 102, secondo cui «se intendo espandere la mia produzione automobilistica anche a quella di camions, e per questo assumo lavoratori, successivamente constato di aver commesso un errore di mercato e chiudo questo ramo dell'impresa, qui siamo fuori dalla logica del sindacato giudiziale»; G. PERA, *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, cit., p. 16 ss., secondo cui esiste «un campo trincerato nel quale dominano sovrane, per il se, per il quanto e per il come, le scelte del soggetto e queste scelte debbono essere prese come un dato insindacabile, allorché ci si appresta a tutelare l'interesse del lavoratore alla conservazione del posto» (ma vedi già analoghe considerazioni in ID., *Sindacabilità dei motivi del licenziamento in sede giurisdizionale*, in *Dir. lav.*, 1966, I, p. 95 ss.).

Ovviamente decisioni datoriali di questo tipo, fondamentali nella vita di una impresa, determinano spesso conseguenze anche gravi dal punto di vista economico, sociale e soprattutto occupazionale. Esse infatti solitamente hanno, o comunque possono avere, ripercussioni sull'occupazione di un numero rilevante di lavoratori all'interno di un'impresa.

Se quindi non è possibile impedire al datore di lavoro di chiudere definitivamente una attività o trasferirla in un altro luogo e di avviare una procedura di licenziamento collettivo [35], è senz'altro ragionevole invece un intervento del legislatore che, nell'interesse innanzitutto dei lavoratori, abbia come obiettivo quello di contrastare o attenuare tali conseguenze [36].

A questo punto la verifica di ragionevolezza, ed il cd. test di proporzionalità [37], deve riguardare gli strumenti utilizzati dal legislatore per perseguire l'obiettivo sociale prefissato.

Non soltanto sul piano (micro) della salvaguardia della produttività dell'impresa o almeno delle sue «attitudini produttive» per fare fronte alla concorrenza dei mercati [38]. Ma anche sul piano economico (macro) dell'efficienza dell'intero sistema produttivo nazionale in un'ottica di tutela degli interessi pubblici generali.

Basti pensare agli effetti disincentivanti che interventi di questo tipo potrebbero avere nei confronti dell'avvio di una attività economica in Italia da parte di eventuali investitori stranieri [39], o anche soltanto della propen-

---

[35] Nell'ordinamento interno come in quello europeo, infatti, l'interesse dell'impresa al ridimensionamento del proprio organico per adeguarlo alle esigenze aziendali è sempre stato considerato prevalente sull'opposto interesse dei lavoratori alla conservazione dell'occupazione. Da ultimo, cfr. G. PROIA, *Divieto di licenziamento e principi costituzionali*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, p. 683 ss.

[36] Per come il tema delle riduzioni di personale comporti una peculiare sintesi fra diritto ed economia, fra socialità e vocazione al profitto, fra interesse dei lavoratori e dinamismo delle imprese, cfr. E. GRAGNOLI, *L'insopprimibile libertà di cessare l'impresa e l'illiceità del divieto di licenziamento*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, pp. 609-610.

[37] Che richiede di valutare «se la norma oggetto di scrutinio, con la misura e le modalità di applicazione stabilite, sia necessaria e idonea al conseguimento di obiettivi legittimamente perseguiti, in quanto, tra più misure appropriate, prescriva quella meno restrittiva dei diritti a confronto e stabilisca oneri non sproporzionati rispetto al perseguimento di detti obiettivi». Cfr., tra le ultime, Corte cost. 9 febbraio 2023, n. 14, cit.; Corte cost. 21 febbraio 2019, n. 20; Corte cost. 27 giugno 2018, n. 137; Corte cost. 13 gennaio 2014, n. 1.

[38] Cfr. la nota sentenza della Cass. 30 gennaio 1980, n. 711, in materia di limiti al diritto di sciopero, ed anche Cass. 7 dicembre 2016, n. 25201, cit.

[39] Per questo profilo, cfr. R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una atti-*

sione dei datori di lavoro ad assumere. Mentre dovere del potere pubblico, per garantire e proteggere l'efficienza dinamica dei mercati, è anche e soprattutto quello di creare un ambiente sociale e giuridico favorevole agli investimenti produttivi privati e allo sviluppo delle imprese.

Obbligare il datore di lavoro a rispettare determinati adempimenti procedurali prima di potere agire, coinvolgere sindacati e autorità istituzionali nella preventiva fase procedurale (per mettere in campo tutti gli strumenti di politica attiva industriale ed occupazionale utilizzabili), obbligare il datore di lavoro a presentare ed attuare un piano sociale ed infine a rispettare criteri prefissati per la scelta dei lavoratori da licenziare di per sé sono tutte scelte che appaiono ragionevoli anche in funzione di tutela dell'interesse pubblico all'occupazione.

E nel necessario bilanciamento tra impresa e lavoro anche incentivare l'accordo sindacale nel corso dello svolgimento delle due procedure è una scelta ragionevole per indurre il datore di lavoro ad una gestione più condivisa e responsabile di decisioni che hanno spesso un forte impatto sociale ed economico [40].

Diverso è, però, ove l'accordo sindacale (sui criteri di scelta e soprattutto sul piano sociale) non venga soltanto incentivato ma sostanzialmente imposto al datore di lavoro pure in assenza di un obbligo espressamente stabilito per legge o contratto collettivo.

Ove per l'imprenditore è configurabile non soltanto di fatto ma anche giuridicamente un «dovere» di contrarre, infatti, le perplessità in ordine alla costituzionalità della disciplina che tale «dovere» finisce per imporre sono certamente maggiori.

E ciò perché la limitazione così imposta all'agire unilaterale dell'imprenditore rischia di comprimere quel contenuto minimo della libertà di iniziativa economica privata che la giurisprudenza costituzionale ha ripetutamente affermato essere invece incomprimibile [41]. Rischia, cioè, di com-

---

vità produttiva, cit., p. 50, che evidenzia anche la poca opportunità nel merito di una regolamentazione del genere.

[40] Per la considerazione che sarebbe in atto una progressiva astrazione della dimensione puramente individuale entro cui la libertà di iniziativa economica privata viene confinata in favore di una lettura super-individuale e collettiva di essa, vedi M.D. FERRARA, *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, cit., p. 663.

[41] In dottrina, cfr. E. GRAGNOLI, *L'insopprimibile libertà di cessare l'impresa e l'illiceità del divieto di licenziamento*, cit., p. 610, per cui «se l'art. 41 Cost. non stabilisce quale disciplina debba avere il licenziamento per riduzione di personale, vi è una protezione delle ragioni dell'impresa minima e inderogabile dalla legge ordinaria».

primere eccessivamente il potere dell'imprenditore di esercitare le sue prerogative di adeguamento dell'organizzazione produttiva alle esigenze del mercato nei modi e nei tempi che egli ritiene più opportuni, necessari o congrui. In un'ottica innanzitutto di continuità della produzione, equilibrio finanziario e sostenibilità dell'attività economica svolta.

Indubbiamente quindi, nelle ipotesi in cui è configurabile un «dovere» di contrarre per l'imprenditore, potrebbero porsi seri dubbi di costituzionalità delle norme di legge che quel «dovere» di fatto introducono per il pratico svuotamento del principio di libertà di iniziativa economica privata da intendere anche come tutela della libertà dell'impresa di competere sul mercato per la sua stessa sopravvivenza. Difficilmente infatti potranno ritenersi ragionevoli ed equilibrati i limiti ed i vincoli imposti a quelle imprese che, per non avere la possibilità di affrontare oneri economici, adempimenti e tempi derivanti dall'agire unilateralmente, sono costretti a sottoscrivere l'accordo sindacale (anche e soprattutto sul piano sociale) nel corso delle due procedure [42].

Peraltro, nel bilanciamento con i diritti fondamentali dei lavoratori, a rilevare non è soltanto il profilo della sproporzionalità degli oneri e dei costi imposti alle imprese più in difficoltà e che non siano grandi multinazionali rispetto agli obiettivi perseguiti dal legislatore [43].

Ma è anche e soprattutto quello dell'essere effettivamente la misura meno restrittiva dei diritti a confronto tra più misure appropriate potenzialmente adottabili [44]. Ed infatti, pur tenendo conto dei vincoli di bilancio anch'essi costituzionalizzati [45], l'interesse dei lavoratori all'occupazione sacrificato all'efficienza dell'impresa ed i costi sociali derivanti avrebbero potuto essere soddisfatti anche e soltanto mediante l'intervento pubblico e diretto dello

[42] Da tenere presente che in Francia le pur elevate sanzioni economiche previste dalla *loi florange* in caso di inadempimento dell'obbligo per il datore di lavoro di ricerca di un acquirente o di rifiuto senza motivo legittimo di un'offerta seria di acquisizione comunque non potevano superare il 2% del volume d'affari annuale dell'impresa. Ciò nonostante, come si è già ricordato, esse sono state dichiarate illegittime dalla *Conseil constitutionnel* per violazione del diritto di proprietà e della libertà d'impresa. Cfr. G. CENTAMORE, *L'obbligo di cercare un acquirente in caso di dismissione di grandi siti produttivi, ovvero: l'arma spuntata della* loi florange, cit., p. 423 ss.; V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 531.

[43] Cfr. Corte cost. 9 febbraio 2023, n. 14, cit., punto n. 13.

[44] Cfr., ancora, Corte cost. 9 febbraio 2023, n. 14, cit., punto n. 13.

[45] Cfr. art. 81 Cost.

Stato [46], ossia con misure di politica passiva e soprattutto attiva effettivamente funzionanti come del resto previsto nello stesso sistema costituzionale [47].

Dubbi di costituzionalità si pongono poi anche sotto l'ulteriore e diverso profilo della violazione del principio di uguaglianza e di parità di trattamento [48].

Principio fondamentale che, com'è noto, impone non soltanto il trattamento eguale di situazioni eguali o analoghe ma anche il trattamento diverso di situazioni diverse. Escludendo quindi il pari trattamento di fattispecie diverse, come pare essere quello riservato uniformemente dal legislatore a datori di lavoro pur di diverse dimensioni e forza economica.

Ancora una volta infatti il legislatore, nell'imporre stringenti obblighi e limiti ai poteri datoriali di chiusura definitiva di uno stabilimento e di licenziamento collettivo, sembra confondere l'interesse delle imprese (anche medie o grandi) soltanto o prevalentemente con quello della potente multinazionale con fatturati miliardari. L'unica nei confronti della quale effettivamente il costo delle pesantissime sanzioni previste dalla legge sembra non essere sproporzionato rispetto al volume d'affari.

E nell'equiparazione normativa confonde anche processi di efficientamento produttivo necessari con operazioni di chiusura, esternalizzazione o delocalizzazione a carattere soltanto speculativo ostacolando entrambi con le stesse politiche fortemente vincolistiche, sanzionatorie e impattanti. In una visione irragionevolmente omologante che non colpisce soltanto le condotte opportunistiche delle grandi multinazionali poste in essere al solo fi-

---

[46] Per tutti, cfr. L. MENGONI, *I diritti sociali*, in *Arg. dir. lav*., 1998, p. 1 ss.

[47] Cfr. artt. 4, 35, commi 1 e 2, e 38, commi 2 e 4, Cost. Sull'attuale sistema di tutela del reddito, anche per i problemi di sostenibilità economica, vedi in particolare e per tutti S. RENGA, *La tutela del reddito: chiave di volta per un mercato del lavoro sostenibile*, in *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, cit., p. 245 ss. Per le politiche attive, tra i molti e da ultimo, cfr. L. VALENTE, *Il diritto del mercato del lavoro. I servizi per l'impiego tra progetto europeo e storici ritardi nazionali*, cit.

[48] Cfr. art. 3 Cost. In proposito, vedi, tra i molti, A. CERRI, *Principio di uguaglianza*, in *Enc. giur. Treccani*, *Diritto on line*, 2018, p. 1 ss., ID., *L'eguaglianza*, Roma-Bari, 2005, ma già L. PALADIN, *Il principio di eguaglianza*, Milano, 1965; C. ESPOSITO, *Eguaglianza e giustizia nell'art. 3 della Cost*., in ID., *La Costituzione italiana. Saggi*, Padova, 1954, p. 25 ss. Con riferimento anche al diritto dell'Unione europea, vedi F. GHERA, *Il principio di eguaglianza nella Costituzione italiana e nel diritto comunitario*, Padova, 2003. Con specifico riferimento invece al diritto del lavoro, vedi, tra i più recenti, P. TULLINI, *Art. 3. Costituzione della Repubblica italiana*, in *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, cit., p. 6 ss., cui si rinvia anche per ulteriori riferimenti.

ne di ridurre il costo del lavoro (e fiscale) sfruttando gli squilibri strutturali presenti nel mercato comune [49]. Ma colpisce anche in modo (che pare) ingiustificato ed incoerente [50] condotte responsabili di grandi o medie imprese che magari operano in settori economici problematici particolarmente esposti alla concorrenza o alle fluttuazioni della domanda di mercato.

3. *«Dovere» di contrarre, libertà sindacale e partecipazione (*sui generis*)*

Gli stessi seri dubbi di costituzionalità si pongono anche con riferimento al principio di libertà sindacale.

È evidente infatti che la prospettata configurazione di un «dovere» di contrarre per l'imprenditore determina una forte compressione della libertà sindacale.

Come è noto, pur espressamente riferita all'organizzazione [51], la garanzia costituzionale della libertà sindacale comprende anche la libertà di azione sindacale, e in particolare la libertà di contrattazione [52].

---

[49] Per queste ragioni non si condivide l'opinione di chi ritiene che i canoni di proporzionalità e ragionevolezza potrebbero dirsi rispettati soltanto perché la nuova procedura riguarderebbe comunque una platea di destinatari ristretta riuscendo a circoscrivere al massimo i sacrifici per i datori di lavoro e condizionerebbe le sole operazioni economiche speculative (sul presupposto che se l'impresa sana decide di chiudere la propria attività evidentemente lo fa al fine di incrementare i profitti attraverso processi di delocalizzazione). In tal senso, cfr. V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., pp. 534-535. Fermo che, come si è già ricordato, la nuova disciplina si applica ad oltre 4.000 imprese (che occupano circa il 25% del totale dei lavoratori dipendenti), la limitata platea dei destinatari (a ben guardare poi non così tanto limitata) non giustificherebbe in ogni caso l'imposizione di sacrifici e vincoli irragionevoli ad una parte di essa, così come quei sacrifici e quei vincoli così stringenti non possono essere imposti a imprese *in bonis* che decidono di chiudere la propria attività soltanto per reali e necessarie esigenze di riorganizzazione e ristrutturazione e non per compiere operazioni economiche egoistiche e speculative e delocalizzazioni selvagge.

[50] Per l'operare del principio di uguaglianza nell'ambito della disciplina del lavoro come «canone di coerenza», vedi Corte cost. 30 novembre 1982, n. 204.

[51] Cfr. art. 39, comma 1, Cost.

[52] Tra i più recenti, vedi sistematicamente P. BELLOCCHI, *Libertà sindacale*, in *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, a cura di G. PROIA, cit., p. 3 ss., e in particolare p. 64 ss.; G. FONTANA, *Libertà sindacale in Italia e in Europa. Dai principi ai conflitti*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 78/2010, p. 1 ss.

Dunque la libertà sindacale, anche nell'attività di contrattazione e anche dal lato datoriale[53], significa innanzitutto libertà da ingerenze esterne e assenza di vincoli al perseguimento dei propri interessi.

Perciò anche per il singolo datore di lavoro la libertà sindacale è anche libertà dei comportamenti negoziali in tutti i suoi profili essenziali. E in specie è libertà di decidere se stipulare o meno un contratto collettivo e con quale contenuto.

Ne consegue che la libertà sindacale tutela anche la libertà del singolo datore di lavoro di non sottoscrivere un accordo con le organizzazioni sindacali[54], ossia di rifiutare proposte contrattuali e di negoziare soltanto quando ciò è effettivamente conveniente per entrambe le parti.

Non soltanto la stipula dell'accordo quindi ma anche la non stipula dell'accordo è esercizio della libertà del singolo datore di lavoro, insieme sindacale e di iniziativa economica. Con l'obiettivo di gestire in modo più efficiente la propria impresa, infatti, il datore di lavoro decide volontariamente se rinunciare o no al suo potere di regolare unilateralmente (sempre nel rispetto della legge) le condizioni di lavoro in azienda.

Ciò non esclude ovviamente che il legislatore, in un'ottica promozionale dell'azione sindacale (o per perseguire l'utilità sociale), possa sostenere (in vari modi ed anche economicamente) il metodo negoziale. Ma il sostegno istituzionale ai processi negoziali ha come limite invalicabile la libertà bila-

---

[53] Sul carattere bilaterale della garanzia costituzionale della libertà sindacale, fondato innanzitutto sul testo dell'art. 39 Cost. che riconosce indistintamente le organizzazioni costituite per scopi sindacali, vedi L. MENGONI, *Ancora sulla libertà sindacale degli imprenditori*, in *Mass. giur. lav.*, 1980, p. 146 ss.; G. PERA, *Sulla libertà sindacale unilaterale*, in *Mass. giur. lav.*, 1976, p. 507; e più di recente P. BELLOCCHI, *Libertà sindacale*, cit., p. 57 ss., cui si rinvia anche per ulteriori riferimenti. Per l'individuazione del principio di libertà sindacale anche dei datori di lavoro nella giurisprudenza costituzionale, cfr. Corte cost. 4 maggio 1960, n. 29. E del resto la garanzia di libertà sindacale è anche costantemente riconosciuta in maniera bilaterale dalle fonti di diritto internazionale. In proposito, vedi anche M.N. BETTINI, *Associazioni professionali dei datori di lavoro e sindacato*, Milano, 1991. Invece, per la teoria della libertà sindacale unilaterale (o unidirezionale) secondo cui il datore di lavoro non eserciterebbe la libertà sindacale ma la libertà di associazione (art. 18 Cost.) o la libertà di iniziativa economica privata (art. 41 Cost.) restando assoggettata la sua attività soltanto ai limiti che riguardano queste libertà costituzionali, vedi G. SANTORO PASSARELLI, *Sulla libertà sindacale dell'imprenditore*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1976, p. 170; G. GIUGNI, *Libertà sindacale*, in *Dig., disc. priv.*, vol. IX, Torino, 1993, p. 26.

[54] Senza essere per ciò stesso penalizzato. Così R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 51. *Contra*, invece, V. NUZZO, *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, cit., p. 536 ss.

terale di accordo, ossia la libertà di stipulare o no un contratto. Con la conseguente incompatibilità con il principio di libertà sindacale di qualsiasi obbligo giuridico del datore di lavoro a contrarre nei rapporti collettivi [55].

Ove quindi l'incentivo alla contrattazione, o la penalizzazione della non contrattazione, si trasforma in vera e propria imposizione per le conseguenze connesse o derivanti dal mancato accordo con le organizzazioni sindacali i dubbi di costituzionalità si rafforzano. Un conto infatti è incentivare il metodo negoziale anche attraverso la penalizzazione dell'agire unilaterale del datore di lavoro. Altro conto è invece imporre forzatamente la negoziazione col sindacato non lasciando alcun effettivo margine di scelta al datore di lavoro [56].

Pertanto ove e nella misura in cui è effettivamente configurabile un vero e proprio «dovere» di contrarre per l'imprenditore potrebbe fondatamente sostenersi una violazione anche del principio di libertà sindacale per l'alterazione del carattere libero e volontario dei processi contrattuali. E la stessa violazione potrebbe (sempre) fondatamente sostenersi anche configurando per l'imprenditore l'esistenza non già di un obbligo ma soltanto di un onere a contrarre ove l'eventuale inosservanza dell'onere a stipulare l'accordo determinerebbe un pregiudizio economico così rilevante da escludere ogni effettivo esercizio di libertà per l'imprenditore [57].

Se mai una qualche giustificazione costituzionale al «dovere» suddetto, pur in presenza di una coartazione della libertà sindacale e negoziale, potrebbe ravvisarsi nella diversa ottica dell'art. 46.

Configurando, cioè, l'obbligo (o l'onere) a contrarre per l'imprenditore come una forma di collaborazione alla gestione dell'azienda o comunque di limitazione concordata dei poteri datoriali.

Una forma atipica e peculiare di codeterminazione aziendale in cui il sindacato è inserito a tutti gli effetti nel processo decisionale. Persino con

---

[55] Per l'incostituzionalità della previsione legale di un obbligo a contrarre nei rapporti collettivi, cfr. già M. ROCCELLA, *Parte obbligatoria del contratto collettivo e diritti sindacali di controllo*, cit., p. 427, ed anche C. ZOLI, *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, cit., p. 11, per cui il principio di libertà sindacale, «se attribuisce alle parti la possibilità di convenire in piena libertà vincoli all'espressione della propria volontà, preclude al legislatore la facoltà di comprimere l'autonomia negoziale imponendo obblighi giuridici a contrarre».

[56] Per D. MEZZACAPO, *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, cit., p. 511, gli importi elevatissimi delle sanzioni previste per l'ipotesi di mancato accordo sindacale potrebbe anche incentivare comportamenti ostruzionistici da parte dei sindacati.

[57] Cfr., *retro*, cap. I, par. n. 4.

un diritto di veto in quanto la non volontà del sindacato di stipulare l'accordo potrebbe talvolta se non impedire almeno seriamente compromettere l'esercizio unilaterale dei poteri imprenditoriali.

E una forma di codeterminazione non dichiarata in modo palese dal legislatore ma imposta nella sostanza al datore di lavoro. Con una forte dose di ambiguità, peraltro, in quanto nelle fattispecie considerate il sistema di cogestione delle ristrutturazioni aziendali e delle connesse procedure di licenziamento collettivo finisce per essere introdotto surrettiziamente in assenza di una disciplina legislativa chiara, organica e con i giusti equilibri.

Requisiti normativi indispensabili per poter introdurre e realizzare, nel necessario bilanciamento tra principi costituzionali diversi e potenzialmente contrastanti, forme e modalità realmente efficienti, e forse anche costituzionalmente legittime, di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle aziende[58]. Del resto proprio i Paesi europei che hanno adottato nel proprio sistema giuridico forme strutturate, stabili e più avanzate di democrazia industriale sono anche quelli che hanno mostrato una maggiore capacità di resistere ai processi di delocalizzazione produttiva[59].

4. *«Dovere» di contrarre e diritto eurounitario. Le tensioni con la libertà d'impresa e di stabilimento*

Infine va verificata la compatibilità anche con il diritto dell'Unione europea.

Oltre al diritto derivato costituito dalla direttiva 98/59/CE sui licenziamenti collettivi[60], a venire in considerazione nell'ordinamento dell'Unione è innanzitutto l'art. 16 CDFUE (cd. Carta di Nizza) riguardante la libertà

---

[58] Si porrebbe poi anche l'ulteriore e ancora più complesso problema della eventuale compatibilità con il diritto dell'Unione di eventuali diritti di codecisione o di veto dei rappresentanti dei lavoratori che si pongano in contrasto con il nucleo duro delle libertà imprenditoriali garantite dall'ordinamento europeo. In proposito, cfr. M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano, quasi indietro*, cit., p. 180.

[59] Cfr. F. LOSURDO, *Le delocalizzazioni fuori dalla Costituzione. Quali limiti all'iniziativa economica privata?*, cit., p. 385.

[60] Cfr. Corte giust. 11 novembre 2015, C-422/14, *Pujante Rivera*, per una lettura della direttiva 98/59/CE diretta a favorire una maggiore concorrenza economica rispetto alla finalità di tutela dei lavoratori nelle vicende di crisi aziendali. Su cui vedi, P. TULLINI, *Concorrenza ed equità nel mercato europeo: una scommessa difficile (ma necessaria) per il diritto del lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, p. 226.

fondamentale di impresa [61]. Essa implica non soltanto la libertà di esercitare un'attività economica, ma anche la libertà contrattuale delle imprese e la libera concorrenza [62].

Assumono rilievo poi anche gli artt. 49 e 63 TFUE riguardanti rispettivamente la libertà di stabilimento e la libera circolazione dei capitali. In particolare, e tra l'altro, l'esercizio della libertà di stabilimento comporta non soltanto la libertà di determinare la natura e la portata dell'attività economica che si intende svolgere nello Stato membro ospitante (in specie per ciò che riguarda dimensioni degli impianti e numero dei lavoratori addetti), ma anche la libertà di ridurre successivamente il volume di tale attività e persino di rinunciare ad essa [63]. Quindi riguarda la libertà di stabilirsi come anche quella poi di lasciare un determinato Paese.

Per come interpretate costantemente dalla Corte di giustizia queste norme ammettono la possibilità di porre limiti e restrizioni alla libertà di impresa e di stabilimento purché essi siano necessari e giustificati da motivi imperativi di interesse generale riconosciuti dall'Unione [64].

E tra questi motivi di interesse generale vi rientrano senz'altro la tutela del lavoro e dell'occupazione [65].

Del resto, com'è noto, pur proteggendo in senso più marcato le libertà economiche rispetto all'ordinamento interno l'Unione europea non ha soltanto una finalità economica ma anche una finalità sociale, per cui i diritti economici devono essere bilanciati con gli obiettivi perseguiti di politica

---

[61] Come è noto, le libertà ed i principi sanciti nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea hanno lo stesso valore giuridico dei trattati. Cfr. art. 6, comma 1, TUE.

[62] Cfr. Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, punto n. 67; Corte giust. 22 gennaio 2013, C-283/11, *Sky Osterreich*, punto n. 42.

[63] Cfr. Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punto n. 53. Vedi anche Corte giust. 16 dicembre 2008, C-210/06, *Cartesio Oktatò ès Szolgàltatò bt*. In dottrina, da ultimo, cfr. C. GARBUIO, *Libertà di stabilimento e libertà di prestazione di servizi: profili tecnici ed operativi*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, cit., p. 333 ss.

[64] Cfr., tra le altre e in particolare, Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punto n. 61; Corte giust. 23 febbraio 2016, C-179/14, *Commissione/Ungheria*, punto n. 166; Corte giust. 29 novembre 2011, C-371/10, *National Grid Indus*, punto n. 42; Corte giust. 30 novembre 1995, C-55/94, *Gebhard*, punto 37.

[65] Cfr., tra le molte, Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punti nn. 73-75; Corte giust. 13 dicembre 2012, C-379/11, *Caves Krier Freres*, punto n. 51; Corte giust. 11 dicembre 2007, C-438/05, *International Transport Workers'Federation e Finnish Seamen's Union*, punto n. 77; Corte giust. 13 dicembre 2005, C-411/03, *Sevic Systems*, punto 28.

sociale in un'ottica di sviluppo sostenibile [66]. Anche la libertà d'impresa quindi, in un'economia sociale di mercato fortemente competitiva che mira alla piena occupazione e al progresso sociale [67], non costituisce una prerogativa assoluta ma va presa in considerazione rispetto alla sua funzione nella società [68]. Così come il mantenimento o il rafforzamento dell'occupazione possono costituire, in determinate circostanze ed a certe condizioni, giustificazione accettabile per una normativa nazionale che abbia l'effetto di ostacolare la libertà di stabilimento [69].

Inoltre, in applicazione del principio di proporzionalità, limiti e restrizioni alle libertà economiche devono essere idonei a garantire il conseguimento dell'obiettivo perseguito non andando oltre quanto è necessario per raggiungerlo [70]. E comunque, anche in base a quanto previsto dall'art. 52, comma 1, CDFUE, devono rispettare il contenuto essenziale di diritti e libertà fondamentali garantiti dalla Carta [71].

---

[66] Per tali obiettivi, cfr. artt. 9, 147 e 151, comma 1, TFUE. Cfr. anche l'art. 3, comma 3, TUE. Sulla necessità di un equilibrio tra libertà economiche e diritti sociali, cfr., tra gli altri e più recenti, T. TREU, *Diritti e politiche sociali nel contesto europeo*, in *Lav. dir.*, 2023, p. 79 ss.; P. TULLINI, *Concorrenza ed equità nel mercato europeo: una scommessa difficile (ma necessaria) per il diritto del lavoro*, cit., p. 199 ss.; A. TURSI, *La giurisprudenza unieuropea sul rapporto tra libertà economiche e diritto del lavoro:* discerni oportet, in *Dir. rel. ind.*, 2018, p. 835 ss., anche con riferimento ai diritti e libertà sindacali. Vedi anche gli atti anche gli atti del convegno dell'AIDLASS, *Lavoro, diritti fondamentali e vincoli economico-finanziari nell'ordinamento multilivello*, svoltosi a Foggia il 28-30 maggio 2015, Milano, 2016, e in particolare le relazioni di P. CHIECO, *Crisi economica, vincoli europei e diritti fondamentali dei lavoratori* (p. 5 ss.), E. ALES, *Diritti sociali e discrezionalità del legislatore nell'ordinamento multilivello: una prospettiva giuslavoristica* (p. 241 ss.), e A. PIZZOFERRATO, *L'autonomia collettiva nel nuovo diritto del lavoro* (p. 159 ss.).

[67] Cfr., sempre, art. 3, comma 3, TUE, cit.

[68] Cfr. Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punto n. 85; Corte giust. 22 gennaio 2013, C-283/11, *Sky Osterreich*, cit., punto n. 45.

[69] Cfr. Corte giust. 25 ottobre 2007, C-464/05, *Geurts e Vogten*, punto n. 26.

[70] Cfr. Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punto n. 61. E per questo i limiti all'iniziativa economica posti dal legislatore nazionale non debbono essere formulati «in maniera generica e imprecisa», ma debbono essere sempre fondati su «condizioni oggettive e controllabili». Cfr., sempre, Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punti nn. 99 e 100. Sul vincolo di prevedibilità della regola posto dalla giurisprudenza eurounitaria, vedi M. MARAZZA, *Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa*, cit., p. 222 ss., secondo cui le regole di contemperamento con i diritti sociali debbono essere caratterizzate «da uno standard qualitativo il cui parametro di misurazione può essere quello della prevedibilità, e quindi anche calcolabilità, degli effetti di un comportamento e, quindi, anche degli esiti applicativi della regola».

[71] In proposito, cfr. anche Corte giust. 31 gennaio 2013, C-12/11, *McDonagh*, punto n.

Dunque quei limiti e restrizioni eventualmente posti dalla legge interna, per evitare di essere considerati sproporzionati e incidere sul contenuto essenziale della libertà di impresa e di stabilimento, non debbono precludere al datore di lavoro qualsiasi possibilità effettiva di chiudere una determinata attività produttiva (anche per trasferirla in un altro luogo) e di procedere a licenziamenti collettivi [72].

E ciò pur se essi siano giustificati dalla necessità di tutelare i lavoratori e l'occupazione (in particolare dell'area in cui si verifica la dismissione), ossia da ragioni di interesse generale per cui il diritto dell'Unione ammette la possibilità di ingerenze nell'esercizio della libertà di impresa e di stabilimento trattandosi di obiettivi legittimi di politica sociale.

Ciò precisato, e pur nella consapevolezza che gli Stati membri dispongono di un ampio margine discrezionale nella scelta delle misure in grado di perseguire gli obiettivi della loro politica sociale [73], si può fondatamente

61. Tra i più recenti, cfr. L. CASTELLI, *Alla ricerca del "limite dei limiti": il «contenuto essenziale» dei diritti fondamentali nel dialogo fra le Corti*, in *Riv. AIC*, n. 1/2021, p. 1 ss.

[72] Cfr. Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punto n. 38, ed anche Corte giust. 7 dicembre 1995, C-449/93, *Rockfon A/S*, punto 21, per cui la direttiva 98/59/CE mira esclusivamente ad un'armonizzazione parziale delle procedure di licenziamento collettivo e «non ha la finalità di ridurre la libertà delle imprese di procedere all'organizzazione delle loro attività e di strutturare il loro personale nel modo che ritengono più conforme alle loro esigenze».

[73] Per cui si è ritenuto che neppure la circostanza che «uno Stato membro preveda, nella sua legislazione nazionale, che i piani di licenziamento collettivo debbano, prima di qualsiasi attuazione, essere notificati ad un'autorità nazionale, la quale è dotata di poteri di controllo che le consentono, in determinate circostanze, di opporsi ad un piano siffatto per motivi attinenti alla protezione dei lavoratori e dell'occupazione» può essere considerata di per sé e in linea di principio «contraria alla libertà di stabilimento garantita dall'art. 49 TFUE né alla libertà d'impresa sancita dall'art. 16 della Carta». Cfr. Corte giust. 21 dicembre 2016, C-201/15, *Aget Iraklis*, cit., punti nn. 83, 84, 93, 94, 99 e 100, secondo cui il potere dell'autorità pubblica di non autorizzare il licenziamento collettivo deve essere tuttavia collegato all'esistenza di presupposti specifici ed obiettivi per evitare una sua eccessiva discrezionalità difficilmente controllabile, anche *ex post* da parte del giudice. Su tale sentenza, vedi i commenti (soprattutto critici) di M.T. SALIMBENI, *Dalla Corte di giustizia un invito all'introduzione di limiti causali al licenziamento collettivo*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017, II, p. 461 ss.; A. LO FARO, *Corte di giustizia, libertà di impresa e discipline nazionali dei licenziamenti: un altro passo verso la limitazione delle tutele del lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2017, II, p. 217 ss.; R. COSIO, *Libertà d'impresa e tutela dei lavoratori nei licenziamenti collettivi*, in *Lav. dir. Europa*, n. 2/2018, p. 2 ss.; P. CAMPANELLA, *Licenziamenti collettivi in Grecia al vaglio della Corte di Giustizia: quale modello sociale europeo?*, in *Lav. giur.*, 2017, p. 784 ss.; G. ORLANDINI, *Libertà di stabilimento versus diritto al lavoro: ancora un bilanciamento "sbilanciato" tra libertà economiche e diritti dei lavoratori*, in *Giorn. dir. lav. rel.*

dubitare della compatibilità delle normative in esame anche con il diritto eurounitario nella parte in cui esse finiscono per configurare un «dovere» di contrarre per l'imprenditore.

La configurazione di quel «dovere» per le ragioni che sono state illustrate infatti: i) potrebbe vanificare l'esercizio della libertà di gestione dell'impresa e in particolare della libertà contrattuale nella sua parte sostanziale (ed essenziale), rendendo eccessivamente gravoso al datore di lavoro realizzare piani di dismissione di una determinata attività e di licenziamento collettivo pur in assenza di divieti espliciti; ii) potrebbe costituire inoltre un serio ostacolo all'esercizio della libertà di stabilimento in Italia, scoraggiando o comunque rendendo meno attraente, in modo potenzialmente considerevole, l'accesso al mercato italiano di imprese di altri Stati membri, con effetti restrittivi collegati anche sulla libera circolazione dei capitali; iii) infine potrebbe anche non soddisfare quanto esige il principio di proporzionalità andando oltre quel che è necessario per conseguire l'obiettivo di tutela dei lavoratori e dell'occupazione perseguito dal legislatore [74].

Potrebbe effettivamente ipotizzarsi quindi un contrasto delle norme interne di cui trattasi con le disposizioni del diritto dell'Unione che sono state richiamate per i troppi vincoli posti nei confronti delle imprese che intendono procedere a chiusure delle proprie attività e riduzioni di personale. Con l'utilizzo anche, se necessario, del previo rinvio pregiudiziale alla Corte di giustizia per chiarire quale sia l'esatta interpretazione del diritto dell'Unione e consentire così una valutazione più adeguata della coerenza delle disposizioni nazionali con l'ordinamento eurounitario [75].

---

ind., 2017, p. 203 ss.; L. RATTI, *Tutela del lavoro e libertà d'impresa alla prova del diritto europeo*, in *Lav. giur*., 2017, p. 433 ss.; S. GIUBBONI, *Libertà d'impresa e diritto del lavoro nell'Unione europea*, in *Costituzionalismo.it*, 2016, p. 89 ss.

[74] Per R. ROMEI, *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, cit., p. 52, la compatibilità con il diritto dell'Unione europea «si giocherà tutta sul terreno del giudizio di proporzionalità delle misure introdotte con gli obiettivi che il legislatore si prefigge di raggiungere».

[75] Cfr. Corte giust. 17 marzo 2021, C-652/19, *Consulmarketing*, punto n. 32; Corte giust. 30 aprile 2020, C-661/18, *CTT – Correios de Portugal*, punti nn. 28-29. Sul meccanismo della doppia pregiudizialità, vedi Corte cost. 14 dicembre 2017, n. 269; Corte cost. 11 marzo 2022, n. 67; Corte cost. 30 luglio 2021, n. 182; Corte cost. 5 febbraio 2020, n. 11; Corte cost. 21 febbraio 2019, n. 20; Corte cost. 21 marzo 2019, n. 63, per cui non può ritenersi precluso alla Corte costituzionale l'esame nel merito delle questioni di legittimità costituzionale sollevate con riferimento sia a parametri interni, sia alle norme corrispondenti della CDFUE che tutelano nella sostanza i medesimi diritti (per il tramite degli artt. 11 e 117, comma 1, Cost., che sovraintendono al rapporto tra l'ordinamento nazionale e il

In un'ottica di leale dialogo e collaborazione tra giudizi nazionali, Corte costituzionale e Corte di giustizia, indispensabile per operare il migliore bilanciamento possibile di tutti gli interessi in gioco nel caso concreto ed eventualmente procedere alla disapplicazione/abrogazione delle norme interne contrastanti con il diritto primario (e secondario) dell'Unione.

diritto dell'Unione). Pertanto ove il giudice comune sollevi una questione di legittimità costituzionale che coinvolga anche le norme della CDFUE, la Corte costituzionale non potrà esimersi, eventualmente previo rinvio pregiudiziale alla Corte di giustizia dell'Unione europea (art. 267 TFUE), dal fornire una risposta a tale questione con gli strumenti che le sono propri: strumenti tra i quali si annovera anche la dichiarazione di illegittimità costituzionale della disposizione ritenuta in contrasto con la CDFUE (e pertanto con gli artt. 11 e 117, comma 1, Cost.), con conseguente eliminazione dall'ordinamento di tale disposizione. In proposito, cfr. tra gli ultimi G. PITRUZZELLA, *Le fonti dell'Unione europea e il rapporto tra diritto dell'Unione e diritto nazionale*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, cit., p. 93 ss.; G. BRONZINI, *Il lungo viaggio della Carta dei diritti fondamentali nell'ordinamento europeo: dai tribunali al confronto costituzionale sul futuro dell'Unione*, in *Riv. giur. lav.*, 2021, p. 465 ss.; L. CAVALLARO, *Le carte e le corti. Note minime su alcune recenti pronunce della Corte di giustizia e della Corte costituzionale in materia di efficacia della carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, in *Lav. dir. Europa*, n. 2/2019, p. 2 ss.; A. LO FARO, *La Carta e le Corti dieci anni dopo: a che punto siamo?*, in *Riv. giur. lav.*, 2019, p. 343 ss.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *La posizione dei lavoratori nell'impresa. Conflittualità o partecipazione responsabile?*, Milano, 1977.

AA.VV., *I diritti di informazione nell'impresa*, a cura di T. TREU e S. NEGRELLI, Bologna, 1985.

AA.VV., *Tra conflitto e partecipazione. Un'indagine empirica sul protocollo IRI e sui diritti di informazione*, a cura di M. RICCI e B. VENEZIANI, Bari, 1988.

AA.VV., *L'attuazione della direttiva sui comitati aziendali europei: un'analisi comparata,* a cura di L. ZOPPOLI, Napoli, 1998.

AA.VV., *Commentario alla legge n. 68 del 1999*, a cura di G. SANTORO PASSARELLI e P. LAMBERTUCCI, Padova, 2000.

AA.VV., *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, a cura di M. CINELLI e P. SANDULLI, Torino, 2000.

AA.VV., *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, a cura di L. BORDOGNA e F. GUARRIELLO, Roma, 2003.

AA.VV., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.

AA.VV., *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, a cura di F. LUNARDON, Milano, 2008.

AA.VV., *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, Commentario sistematico a cura di M. NAPOLI, in *Nuove leggi civ. comm.*, n. 4/2008.

AA.VV., *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi*, a cura di A. PERULLI, Bologna, 2013.

AA.VV., *Clausole generali e diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Roma 29-30 maggio 2014, Milano, 2015.

AA.VV., *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, a cura di M. CARRIERI, P. NEROZZI e T. TREU, Bologna, 2015.

AA.VV., *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, a cura di C. ZOLI, Torino, 2015.

AA.VV., *L'attuazione degli articoli 39 e 46 della Costituzione. Tre proposte a confronto*, quaderno n. 1/2016 della *Riv. giur. lav.*, Roma, 2016.

AA.VV., *Lavoro, diritti fondamentali e vincoli economico-finanziari nell'ordinamento multilivello*, Atti del convegno dell'AIDLASS svoltosi a Foggia il 28-30 maggio 2015, Milano, 2016.

AA.VV., *Finanza e previdenza. I fondi pensione e la sfida dei mercati*, a cura di R. CESARI e M. MARÈ, Bologna, 2017.

AA.VV., *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, atti del convegno AIDLASS svoltosi a Cassino il 18 e 19 maggio 2017, Milano, 2018.

AA.VV., *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, a cura di I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO e R. ROMEI, Bologna, 2019.

AA.VV., *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, a cura di B. CARUSO, R. DEL PUNTA e T. TREU, Bologna, 2020.

AA.VV., *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva nell'impresa*, a cura di M. PEDRAZZOLI, Milano, 2021.

AA.VV., *Appalti e lavoro: problemi attuali*, a cura di G. PROIA, Torino, 2022.

AA.VV., *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto… alla prova dell'applicazione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.

AA.VV., *Delocalizzazioni e tutela del lavoro*, a cura di V. BRINO, P. LOI e G. ORLANDINI, in *Riv. giur. lav.*, 2022.

AA.VV., *Diritto del lavoro e codice della crisi d'impresa*, a cura di P. LAMBERTUCCI e C. ZOLI, Torino, 2022.

AA.VV., *La nuova composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa*, a cura di G. SANCETTA, A.I. BARATTA e C. RAVAZZIN, Milano, 2022.

AA.VV., *Privacy e lavoro. La circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, a cura di C. PISANI, G. PROIA e A. TOPO, Milano, 2022.

AA.VV., *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, a cura di A. BELLAVISTA e R. SANTUCCI, Torino, 2022.

ABRIANI N., SCHNEIDER G., *Diritto delle imprese e intelligenza artificiale*, Bologna, 2021.

ACCORNERO A., *La partecipazione come prospettiva emancipatoria del nuovo secolo?*, in *Impr. plur.*, 1999.

ALAIMO A., *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Milano, 1998.

ALAIMO A., *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 219/2014.

ALBI P., *Violazione degli obblighi procedurali nel licenziamento collettivo e sanzioni dissuasive*, in *Lav. dir. Europa*, 2021.

ALES E., *Diritti sociali e discrezionalità del legislatore nell'ordinamento multilivello: una prospettiva giuslavoristica*, in *Lavoro, diritti fondamentali e vincoli economico-finanziari nell'ordinamento multilivello*, Atti del convegno dell'AIDLASS svoltosi a Foggia il 28-30 maggio 2015, Milano, 2016.

ALES E., *Libertà sindacale vs partecipazione? Assenze, presenze e possibilità nello Statuto dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, 2020.
ALTIMARI M., *Il diritto di precedenza dei lavoratori a tempo parziale in caso di assunzioni a tempo pieno*, in *Riv. giur. lav.*, 2013.
ALVINO I., *Il lavoro nelle reti di imprese: profili giuridici*, Milano, 2014.
ALVINO I., *I rinvii legislativi al contratto collettivo. Tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Napoli, 2018.
ALVINO I., *Cessazione dell'attività d'impresa, crisi e ruolo del sindacato*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
ALVINO I., *Art. 2086 c.c. e procedure di informazione e consultazione sindacale*, in *Lav. dir. Europa*, n. 1/2023.
AMATORI F., COLLI A., *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*, Milano, 2011.
AMENDOLA F., *La disciplina dei licenziamenti nel* Jobs Act *dopo la sentenza della Corte costituzionale n. 194 del 2018*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2019.
APRILE F., *Bella e incompiuta. La procedura di informazione (e di quasi-consultazione) sindacale* ex *art. 4, comma 3, del Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2022.
ARRIGO G., *La partecipazione dei lavoratori nel diritto comunitario tra organizzazione normativa e competizione dei modelli*, in *Dir. lav.*, 2000.

BAGLIONI G., *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, 2001.
BAGLIONI G., *La nozione di partecipazione dei lavoratori nella direttiva sulla società europea*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2003.
BAGLIONI G., CASTRO M., FIGURATI M., NAPOLI M., PAPARELLA D., *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, Roma, 2000.
BALDASSARRE A., *Diritti della persona e valori costituzionali*, Torino, 1997.
BALDWIN R., *The Globotics Upheaval. Globalization, Robotics, and the Future of Work*, Oxford University Press, 2019.
BALLESTRERO M.V., *L'estinzione del rapporto*, in *Trattato dei contratti*, diretto da P. RESCIGNO e E. GABRIELLI, *I contratti di lavoro*, a cura di A. VALLEBONA, Torino, 2009.
BALLETTI E., *I licenziamenti collettivi*, in *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di F. CARINCI e A. PIZZOFERRATO, Torino, 2015.
BALLETTI E., *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto*, in *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Napoli 16-17 giugno 2016, Milano, 2017.
BALLETTI E., *Tecniche sanzionatorie e rimedi risarcitori nei rapporti di lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2020.
BALLETTI E., *Cassa integrazione guadagni e licenziamenti economici in uscita dalla pandemia Covid-19*, in *Mass. giur. lav.*, 2022.

BARBERA M., *Giusta transizione ecologica e diseguaglianze: il ruolo del diritto*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.
BARBIERI M., *Il licenziamento individuale ingiustificato irrogato per motivi economici e il licenziamento collettivo*, in Jobs act. *Il contratto a tutele crescenti*, a cura di M.T. CARINCI e A. TURSI, Torino, 2015.
BARCELLONA P., *Intervento statale e autonomia privata nella disciplina dei rapporti economici*, Milano, 1969.
BASENGHI F., *Decentramento organizzativo e autonomia collettiva*, in *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, atti del convegno AIDLASS svoltosi a Cassino il 18 e 19 maggio 2017, Milano, 2018.
BAVARO V., *Appunti sul diritto del potere collettivo del lavoro*, in *Lav. dir.*, 2021.
BELLAVISTA A., *Assunzione obbligatoria* (voce), in *Enc. dir.*, vol. I, Aggiornamento, Milano, 1997.
BELLAVISTA A., *Gli accordi sindacali in materia di controlli a distanza sui lavoratori*, in *Lav. giur.*, 2014.
BELLÉ R., *Licenziamenti nella crisi d'impresa*, in *Lav. dir. Europa*, 2023.
BELLOCCHI P., *Libertà sindacale*, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. II, *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, a cura di G. PROIA, Padova, 2014.
BELLOCCHI P., *La nullità del licenziamento nel decreto legislativo n. 23/2015*, in *Dir. rel. ind.*, 2018.
BELLOMO S., *Autonomia collettiva e clausole generali*, in *Clausole generali e diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Roma 29-30 maggio 2014, Milano, 2015.
BELLOMO S., *Crisi e strumenti di salvaguardia della continuità aziendale e dell'occupazione nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: uno sguardo d'insieme*, in *Dir. merc. lav.*, 2021.
BELLOMO S., GIAMPÀ G., DE GIULI F., *Le procedure di informazione e consultazione di licenziamento collettivo. L'attuazione della disciplina comunitaria in Italia*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023.
BENVENUTI M., *Democrazia e potere economico*, in *Annuario 2017. Democrazia, oggi*, Atti del XXXII convegno annuale. Modena, 10-11 novembre 2017, Napoli, 2018.
BERNARDO P., *Gruppi di società, centro unico di imputazione e uso promiscuo del personale*, in *Mass. giur. lav.*, 2022.
BERTA G., *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Torino, 2014.
BERTARINI B., *Industria 4.0: la digitalizzazione quale prospettiva di crescita per le imprese*, in *Percorsi cost.*, 2017.
BERTOCCO S., *Licenziamenti collettivi e criteri di scelta convenzionali: l'ambito di selezione e la verifica di fungibilità quali elementi qualificanti dell'accordo sindacale?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020.

BETTI E., *Dovere giuridico (cenni storici e teoria generale)*, in *Enc. dir.*, vol. XIV, Milano, 1965.
BETTINI M.N., *Associazioni professionali dei datori di lavoro e sindacato*, Milano, 1991.
BIAGI M., *La dimensione dell'impresa nel diritto del lavoro*, Milano, 1978.
BIAGI M., *L'impresa minore nel diritto del lavoro verso il 1992*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, 1991.
BIAGI M., *Disabili e diritto del lavoro*, in *Guida lav.*, 1999.
BIAGI M., *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999.
BIAGI M., *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, 2002.
BIANCHI P., *4.0. La nuova rivoluzione industriale*, Bologna, 2018.
BIASI M., *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto col modello tedesco ed europeo*, Milano, 2013.
BIASI M., *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014.
BIASI M., *La partecipazione dei lavoratori nel Ccnl metelmeccanici 5.2.2021: la retta via e il lungo cammino*, in *Commentario al Ccnl metalmeccanici 5.2.2021*, a cura di G. ZILIO GRANDI, Torino, 2021.
BIASI M., *Studio sulla polifunzionalità del risarcimento del danno nel diritto del lavoro: compensazione, sanzione, deterrenza*, Milano, 2023.
BIASI M., ZILIO GRANDI G., *Una proposta in tema di partecipazione dei lavoratori in attuazione dell'art. 46 della Costituzione. Per un nuovo assetto delle relazioni industriali oltre l'emergenza Covid-19*, in www.aisri.it, 6 maggio 2020.
BIN R., *Critica della teoria dei diritti*, Milano, 2018.
BOBBIO N., *Il futuro della democrazia*, Torino, 1984.
BOLOGNA S., *Pandemia e vaccinazione dei lavoratori nello scenario comparato*, in *Dir. merc. lav.*, 2021.
BONELL M.J., *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (diritto commerciale)*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXII, Roma, 1990.
BORELLI S., TONELLI R., *Delocalizzazioni e aiuti di stato. Riflessioni su una normativa «slogan»*, in *Riv. giur. lav.*, 2022.
BORZAGA M., *Un riparto "istituzionalizzato" nella formazione volontaria delle norme collettive di lavoro: l'esperienza tedesca tra Tarifvertrag e Betriebsverfassung*, in *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva nell'impresa*, a cura di M. PEDRAZZOLI, Milano, 2021.
BOSCATI A., *Obbligo vaccinale e certificazione verde nel bilanciamento tra diritto al lavoro e tutela della salute pubblica*, in *Dir. merc. lav.*, 2022.
BOSETTI L., Corporate governance *e mercati globali*, Milano, 2010.
BOZZAO P., *L'intermediazione del lavoro nel programma GOL: potenzialità e criticità*, in *Lav. dir.*, 2023.

BRAMESHUBER E., *Information anche Consultation Rights*, in *EU Collective Labour Law*, a cura di B. TER HAAR e A. KUN, Cheltenham, 2021.
BRINO V., *Delocalizzazioni e misure di contrasto*, in *"Decreto Dignità" e Corte Costituzionale n. 194 del 2018. Come cambia il Jobs Act*, a cura di L. FIORILLO e A. PERULLI, Torino, 2019.
BRINO V., *Diritto del lavoro e catene globali del valore. La regolazione dei rapporti di lavoro tra globalizzazione e localismo*, Torino, 2020.
BRINO V., *Dentro e oltre le delocalizzazioni: prove di responsabilizzazione delle imprese nello scenario "glocale"?*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021.
BRINO V., PERULLI A., *Diritto internazionale del lavoro*, Torino, 2023.
BROLLO M., *Quali tutele per la professionalità in trasformazione?*, in *Arg. dir. lav.*, 2019.
BRONZINI G., *Il lungo viaggio della Carta dei diritti fondamentali nell'ordinamento europeo: dai tribunali al confronto costituzionale sul futuro dell'Unione*, in *Riv. giur. lav.*, 2021.
BRUN S., *Il licenziamento economico tra esigenze dell'impresa e interesse alla stabilità*, Padova, 2012.
BRUNETTI G., *Norme e regole finali nel diritto*, Torino, 1913.
BUOSO S., *L'inclusione sociale dei disabili alla luce del diritto dell'Unione europea*, in *Dir. lav. merc.*, 2019.

CALAFÀ L., *Le politiche del mercato del lavoro nel PNRR: una lettura giuslavoristica*, in *Lav. dir.*, 2023.
CAMPANELLA P., *Clausole generali e obblighi del prestatore di lavoro*, in *Clausole generali e diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Roma 29-30 maggio 2014, Milano, 2015.
CAMPANELLA P., *Licenziamenti collettivi in Grecia al vaglio della Corte di Giustizia: quale modello sociale europeo?*, in *Lav. giur.*, 2017.
CANAVESI G., *Collocamento dei disabili e ruolo degli enti* non profit *nella legislazione statale*, in *Dir. lav. Marche*, 1999.
CANAVESI G., *Lavoratori disabili*, in *Libro dell'anno del diritto*, *Enc. giur. Treccani*, Roma, 2013.
CANAVESI G., *Gli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto dalla Cig Covid-19 alla novella del d.lgs. n. 148/2015: quale continuità?*, in *Arg. dir. lav.*, 2022.
CANGEMI V., *Obbligo vaccinale, certificazione verde e tutele assicurative*, in *Lav. prev. oggi*, 2021.
CAPALBO F., *L'analisi delle condizioni di squilibrio in sede di verifica dei requisiti di accesso alla composizione negoziata della crisi*, in *Dir. della crisi*, 25 marzo 2022.
CARABELLI U., *Intervento*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.

CARABELLI U., GIUBBONI S., *Il licenziamento collettivo*, in *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012, n. 92*, a cura di P. CHIECO, Bari, 2013.
CARAGNANO R., *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Milano, 2011.
CAREDDA V., *Autoresponsabilità e autonomia privata*, Torino, 2004.
CAREDDA V., *L'onere. Conversazioni sul diritto privato*, Cagliari, 2013.
CAREDDA V., *L'onere e la norma: prove di accesso al diritto*, in *Giust. civ.*, 2019.
CARINCI F., *Un invito alla discussione: il manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in *Arg. dir. lav.*, 2020.
CARRIERI M., *Come andare oltre la partecipazione intermittente*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2019.
CARUSO B., *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *Arg. dir. lav.*, 2017.
CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del* welfare *aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018.
CARUSO B., *Il sindacato tra funzioni e valori nella "grande trasformazione". L'innovazione sociale in sei tappe*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 394/2019.
CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T., *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in https://csdle.lex.unict.it/, 20 maggio 2020.
CASSESE S., *Discorso critico sul diritto del lavoro*, in *Dir. lav. merc.*, 2010.
CASTELLI L., *Alla ricerca del "limite dei limiti": il «contenuto essenziale» dei diritti fondamentali nel dialogo fra le Corti*, in *Riv. AIC*, n. 1/2021.
CASTRO M., *Partecipazione, contrattazione, remunerazione: il caso Zanussi*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1996.
CASTRO M., BAGLIONI G., FIGURATI M., NAPOLI M., PAPARELLA D., *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, Roma, 2000.
CAVALLARO L., *Le carte e le corti. Note minime su alcune recenti pronunce della Corte di giustizia e della Corte costituzionale in materia di efficacia della carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, in *Lav. dir. Europa*, n. 2/2019.
CENTAMORE G., *I criteri di scelta, tra incertezze passate, presenti e future*, in *Var. temi dir. lav.*, 2018.
CENTAMORE G., *L'obbligo di cercare un acquirente in caso di dismissione di grandi siti produttivi, ovvero: l'arma spuntata della* loi florange, in *Riv. giur. lav.*, 2022.
CERRI A., *L'eguaglianza*, Roma-Bari, 2005.
CERRI A., *Principio di uguaglianza*, in *Enc. giur. Treccani*, *Diritto on line*, 2018.
CESTER C., *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, in *Arg. dir. lav.*, 2023.
CHIECO P., *Crisi economica, vincoli europei e diritti fondamentali dei lavoratori*, in *Lavoro, diritti fondamentali e vincoli economico-finanziari nell'ordinamento multilivello*, Atti del convegno dell'AIDLASS svoltosi a Foggia il 28-30 maggio 2015, Milano, 2016.
CINELLI M., *Insufficiente per la corte di giustizia la tutela che l'Italia assicura ai lavoratori disabili: una condanna realmente meritata?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013.

CIUCCIOVINO S., *I Comitati aziendali europei: il recepimento della direttiva comunitaria n. 45 del 1994*, in *Arg. dir. lav.*, 1996.
CIUCCIOVINO S., *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell'industria 4.0 e nella* gig economy*: un* problem framework *per la riflessione*, in *Dir. rel. ind.*, 2018.
COLAPIETRO C., *Diritto dei disabili e Costituzione*, Napoli, 2011.
COLLI A., AMATORI F., *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*, Milano, 2011.
COMMA 2 – LAVORO È DIGNITÀ, *Le cause di lavoro diminuiscono sempre di più*, in *Wikilabour.it*, n. 19 del 9 novembre 2022.
COMMISSIONE EUROPEA, *Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali*, Bruxelles, 4 marzo 2021, COM(2021) 102 final.
CONTE G., *L'impresa responsabile*, Milano, 2018.
CORAZZA L., *Industria 4.0: lavoro e non lavoro di fronte alla quarta rivoluzione industriale*, in *Econ. e lav.*, 2017.
CORAZZA L., *Reti di imprese e nuove gerarchie*, in *Dir. merc. lav.*, 2020.
CORDERO F., *Le situazioni soggettive nel processo penale*, Torino, 1965.
CORSO F., *I diritti sindacali*, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCi, vol. II, *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, a cura di G. PROIA, Padova, 2014.
CORTI M., *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Milano, 2012.
CORTI M., *Le esperienze partecipative in altri Paesi europei*, in *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, a cura di C. ZOLI, Torino, 2015.
CORTI M., *Partecipazione dei lavoratori e licenziamenti collettivi*, in *Jus-online*, n. 1/2019.
CORTI M., *L'accordo Luxottica: le vie italiane della partecipazione sono infinite?*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2020.
CORTI M., Sub *art. 46 Cost.*, in *Codice commentato del lavoro*, a cura di R. DEL PUNTA e F. SCARPELLI, Milano, 2020.
CORTI M., *La partecipazione dei lavoratori: avanti piano, quasi indietro*, in *Il pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE*, a cura di M. CORTI, Milano, 2021.
CORTI M., *Il coinvolgimento degli* stakeholder *nelle imprese sociali. Un utile laboratorio partecipativo anche per l'economia convenzionale? Spunti dalle linee guida ministeriali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.
CORTI M., *Il coinvolgimento dei lavoratori preso sul serio: il caso GKN*, in *Dir. rel. ind.*, 2022.
CORTI M., *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, in *federalismi.it*, n. 17/2022.
CORTI M., *La cogestione in Germania. 70 anni vissuti pericolosamente*, in *Lav. dir. Europa*, n. 2/2022.
COSENTINO F., PALERMO F., FALZONE V., *La Costituzione della Repubblica italia-*

na illustrata con i lavori preparatori e corredata da note e riferimenti, Milano, 1976.
COSIO R., *Libertà d'impresa e tutela dei lavoratori nei licenziamenti collettivi*, in *Lav. dir. Europa*, n. 2/2018.
COSIO R., COSIO R., *Le delocalizzazioni nel mercato globale*, in *Mass. giur. lav.*, 2022.
CUCCHIARA R., *Presente e futuro dell'intelligenza artificiale: una prospettiva per il lavoro e l'industria*, in *Lav. dir. Europa*, 2022.

D'ANTONA M., *Il licenziamento collettivo come «autonoma fattispecie di recesso» o come eccezione di inapplicabilità della legge n. 604/66*, in *Riv. giur. lav.*, 1979.
D'ANTONA M., *Programmazione e diritti sindacali di informazione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1981.
D'ANTONA M., *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (diritto del lavoro)*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXII, Roma, 1990.
D'ANTONA M., *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Riv. giur. lav.*, 1992.
D'ANTONA M., *«Riduzione di personale» e licenziamenti: la rivoluzione copernicana della l. 223/91*, in *Foro it.*, 1993.
D'ANTONA M., *Commento all'art. 5*, in *Legge 23 luglio 1991, n. 223. Norme in materia di cassa integrazione, mobilità, trattamento di disoccupazione, attuazione di direttive della comunità europea, avviamento al lavoro ed altre disposizioni in materia di mercato del lavoro*, Commentario a cura di M. PERSIANI, in *Nuove leggi civ. comm.*, 1994.
D'ASCOLA S., *Il ragionevole adattamento nell'ordinamento comunitario e in quello nazionale. Il dovere di predisporre adeguate misure organizzative quale limite al potere di recesso datoriale*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022.
DAUBLER W., *Diritto sindacale e cogestione nella Germania Federale*, Milano, 1981.
DE ANGELIS L., *Licenziamento per motivi economici e controllo giudiziario*, in *Lav. dir.*, 2007.
DE FERRA G., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende* (rectius *delle imprese)*, in *Riv. soc.*, 2015.
DE LUCA G., SITZIA A., *Cosa si intende per "impegno a gestire i livelli occupazionali mediante accordi sindacali" ai fini del "decreto liquidità" (d.l. n. 23/2020)?*, in *Bollettino ADAPT*, 27 aprile 2020.
DE LUCA TAMAJO R., *I processi di terziarizzazione «intra moenia» ovvero la fabbrica «multisocietaria»*, in *Dir. merc. lav.*, 1999.
DE LUCA TAMAJO R., *Accordi di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiano*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010.
DE LUCA TAMAJO R., *L'accordo di Pomigliano: una storia italiana*, in *Arg. dir. lav.*, 2010.
DE LUCA TAMAJO R., *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *Dir. rel. ind.*, 2012.

DE LUCA TAMAJO R., *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro: passato e presente*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2013.
DE LUCA TAMAJO R., *Incertezze e contraddizioni del diritto sindacale italiano: è tempo di regolamentazione legislativa*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018.
DE LUCA TAMAJO R., *Le relazioni industriali «politicamente corrette» e il conflitto sindacale nella crisi aziendale, tra obblighi di informazione e consultazione preventivi e in corso di procedura, rispetto delle prerogative del sindacato e della libera iniziativa economica*, intervista di Vincenzo Antonio Poso a Raffaele De Luca Tamajo, in www.giustiziainsieme.it, 11 marzo 2022.
DE MARCO E., *La retribuzione sostenibile. Il dirigente tra incentivazione e partecipazione*, Torino, 2022.
DE MARTINI A., *Obbligo a contrarre*, in *Noviss. Dig. it.*, vol. XI, Torino, 1965.
DE MASI D., *Il lavoro nel XXI secolo*, Torino, 2018.
DE MATTEIS A., *Le attese sentenze della Corte costituzionale del 9 febbraio sull'obbligo di vaccino*, in *Lav. dir. Europa*, n. 1/2023.
DE MOZZI B., *Questioni introduttive in tema di licenziamento collettivo nel c.d.* Jobs Act, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 353/2018.
DE MOZZI B., Jobs Act*: la disciplina sanzionatoria in tema di violazione dei criteri di scelta al vaglio del giudice europeo e della Consulta*, in *Labor*, 2020.
DEIANA G., GROSSO G., *Le servitù prediali*, Torino, 1963.
DEL CONTE M., *Cessazione dell'impresa e responsabilità del datore di lavoro*, Milano, 2003.
DEL PUNTA R., *I criteri di scelta dei lavoratori nei licenziamenti collettivi e nella cassa integrazione guadagni*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1983.
DEL PUNTA R., *I licenziamenti per riduzione di personale: un primo bilancio giurisprudenziale*, in *Lav. dir.*, 1994.
DEL PUNTA R., *Cronache da una transizione confusa (su art. 8, l. n. 148/2011, e dintorni)*, in *Lav. dir.*, 2012.
DEL PUNTA R., *La nuova disciplina dei controlli a distanza sul lavoro (art. 23, d.lgs. n. 151/2015)*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016.
DEL PUNTA R., *Un diritto per il lavoro 4.0*, in *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, a cura di A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, e G. MARI, Firenze, 2018.
DEL PUNTA R., *Valori del diritto del lavoro ed economia di mercato*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 395/2019.
DEL PUNTA R., *Genesi e destini della riforma dell'art. 18*, in *Lav. dir. Europa*, 2022.
DEL PUNTA R., CARUSO B., TREU T., *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in https://csdle.lex.unict.it/, 20 maggio 2020.
DELL'OLIO M., *Intervento*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.
DI CARLUCCIO C., *Lavoro e salute mentale dentro e fuori l'istituzione*, Napoli, 2022.

DI MAJO A., *Obbligo a contrarre*, in *Enc. giur.*, vol. XXI, Roma, 1990.
DI NOIA F., *L'autonomia collettiva nella legislazione dell'emergenza da covid-19*, in *Arg. dir. lav.*, 2021.
DI NOIA F., *Rappresentatività e contratto collettivo. Libertà, pluralismo ed esigenze regolative*, Torino, 2022.
DI STASI A., *Il diritto al lavoro dei disabili e le aspettative tradite del "collocamento mirato"*, in *Arg. dir. lav.*, 2013.
DI STASI A., *L'importanza della tutela del lavoro nella disciplina sulla crisi di impresa e sull'insolvenza. Una introduzione*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022.
DURANTE V., *Onere*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXI, Roma, 1990.

EMILIANI S.P., *Lavoro subordinato e precedenza nelle assunzioni*, Milano, 2020.
EMILIANI S.P., *Il ruolo del sindacato nella disciplina dei controlli sul lavoratore*, in *Privacy e lavoro. La circolazione dei dati personali e i controlli nel rapporto di lavoro*, a cura di C. PISANI, G. PROIA e A. TOPO, Milano, 2022.
ESPOSITO C., *Eguaglianza e giustizia nell'art. 3 della Cost.*, in ID., *La Costituzione italiana. Saggi*, Padova, 1954.
ESPOSITO M., *Relazioni industriali e procedimento per la repressione della condotta antisindacale: attualità e prospettive del modello statutario*, in *Dir. lav. merc.*, 2010.
ESPOSITO M., *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*, relazione svolta alle giornate di studio AIDLASS *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori*, Campobasso, 25-26 maggio 2023, disponibile sul sito https://aidlass.it.

FAIOLI M., *Premi di risultato e legge di stabilità 2016*, in *Libro dell'anno del diritto. Enc. giur. Treccani*, Roma, 2017.
FAIOLI M., *Istituzioni paritetiche e procedimenti partecipativi nella contrattazione collettiva dei meccanici*, in *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, a cura di T. TREU, Torino, 2022.
FALERI C., *Asimmetrie informative e tutela del prestatore di lavoro*, Milano, 2007.
FALSONE M., *La repressione della condotta antisindacale fra spiazzamenti, potenzialità inespresse ed esigenze di manutenzione*, in *Lav. dir.*, 2021.
FALZONE V., PALERMO F., COSENTINO F., *La Costituzione della Repubblica italiana illustrata con i lavori preparatori e corredata da note e riferimenti*, Milano, 1976.
FAMIGLIETTI A., *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi Electrolux e Finmeccanica*, in *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, a cura di M. CARRIERI, P. NEROZZI e T. TREU, Bologna, 2015.
FERRARA M.D., *Disabilità e lavoro. Socializzare le differenze coltivando la relazionalità*, in *Var. temi dir. lav.*, 2020.

FERRARA M.D., *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.
FERRARESE M.R., *Promesse mancate. Dove ci ha portato il capitalismo finanziario*, Bologna, 2017.
FERRARESE M.R., *Capitalismo finanziario*, in *Nuova inf. bibliogr.*, 2018.
FERRARESE M.R., *Le imprese multinazionali tra finanza e transnazionalità*, in *Riv. giur. lav.*, 2018.
FERRARESE M.R., *Al di là della globalizzazione: verso un mondo post-globale*?, in *Pol. dir.*, 2021.
FERRARESI M., *La recente giurisprudenza sul collocamento delle persone disabili: assestamenti del "diritto diseguale"*, in *Arg. dir. lav.*, 2012.
FERRARESI M., *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Padova, 2012.
FERRARI P., *Insolvenza dei gruppi* cross-border*, coordinamento delle procedure e relazioni sindacali nella prospettiva europea*, in *Arg. dir. lav.*, 2021.
FERRARO G., *I licenziamenti collettivi nella riforma del* welfare, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2013.
FIGURATI M., CASTRO M., BAGLIONI G., NAPOLI M., PAPARELLA D., *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, Roma, 2000.
FOCARETA F., *I criteri di scelta dei lavoratori nei licenziamenti collettivi*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1992.
FONTANA G., *Libertà sindacale in Italia e in Europa. Dai principi ai conflitti*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 78/2010.
FONTANA G., *"Economia di guerra", crisi e diritto del lavoro. Note critiche*, in *Costituzionalismi.it*, 2022.
FRANZA G., *Tecniche di limitazione dei poteri del privato datore di lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2009.
FRANZA G., *La tutela indennitaria dei licenziamenti illegittimi tra giurisprudenza costituzionale e carta sociale europea*, in *Var. temi dir. lav.*, 2020.

GADDI M., GARBELLINI N., *Crisi d'impresa: la necessità di nuove politiche industriali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.
GALGANO F., *L'imprenditore*, Bologna-Roma, 1971.
GALGANO F., *Commento all'art. 41*, in *Commentario alla Costituzione*, a cura di G. BRANCA, Bologna-Roma, 1982.
GALGANO F., *Imprenditore*, in *Dig., disc. priv., sez. comm.*, vol. VII, Torino, 1992.
GALGANO F., *Il nuovo diritto societario*, Padova, 2003.
GALLO F., *Il futuro non è un vicolo cieco. Lo Stato tra globalizzazione, decentramento ed economia digitale*, Palermo, 2019.
GAMBACCIANI M., *Diritti di informazione e consultazione e condotta antisindacale*, in *Arg. dir. lav.*, 2009.
GAMBACCIANI M., *L'evoluzione della previdenza complementare tra previdenza complementare e trattamento di fine rapporto*, Napoli, 2011.

GAMBACCIANI M., *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, Roma, 2017.
GAMBACCIANI M., *I criteri legali di determinazione delle indennità risarcitorie nei licenziamenti*, in *Mass. giur. lav.*, 2018.
GAMBACCIANI M., *Ancora sulla determinazione delle indennità nei licenziamenti illegittimi, e dintorni*, in *Mass. giur. lav.*, 2021.
GAMBACCIANI M., *Funzione e sviluppo attuale della previdenza complementare*, in *Mass. giur. lav.*, 2021.
GAMBACCIANI M., *Tecniche di tutela e formulazione delle norme (con particolare riferimento ai licenziamenti collettivi)*, in *Mass giur. lav.*, 2022.
GAMBACCIANI M., PERSIANI C., *Il distacco*, in *I nuovi contratti di lavoro*, diretto da M. PERSIANI, Torino, 2010.
GAMBACCIANI M., PROIA G., *Il contratto collettivo di diritto comune*, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. II, *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, a cura di G. PROIA, Padova, 2014.
GARBELLINI N., GADDI M., *Crisi d'impresa: la necessità di nuove politiche industriali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.
GARBUIO C., *Libertà di stabilimento e libertà di prestazione di servizi: profili tecnici ed operativi*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023.
GARGIULO U., *Considerazioni "pragmatiche" su* green pass *e obblighi del lavoratore*, in *Dir. sic. lav.*, 2021.
GARILLI A., *Il lavoro al tempo della digitalizzazione tutela dei diritti fondamentali e libertà d'impresa*, in *Dir. merc. lav.*, 2022.
GAROFALO D., *Disabili (lavoro dei)*, in *Dig., disc. priv., sez. comm., Aggiornamento*, Torino, 2009.
GAROFALO D., *L'inserimento e l'integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2010.
GAROFALO D., Jobs act *e disabili*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2016.
GAROFALO D., *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, atti del convegno AIDLASS svoltosi a Cassino il 18 e 19 maggio 2017, Milano, 2018.
GAROFALO D., *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. dir. lav.*, 2019.
GAROFALO D., *Lo* ius variandi *tra categorie e livelli*, in *Mass. giur. lav.*, 2021.
GAROFALO D., *Gli interventi sul mercato del lavoro nel prisma del PNRR*, in *Dir. rel. ind.*, 2022.
GAROFALO D., *Gli strumenti di gestione della crisi di impresa. Un quadro d'insieme*, in www.bolettinoadapt.it, *working paper* n. 8/2022.
GAROFALO D., *I licenziamenti economici tra scelte legislative e incursioni ideologiche*, in *Arg. dir. lav.*, 2023.
GAROFALO D., *Il ruolo istituzionale degli enti bilaterali*, in *Dir. merc. lav.*, 2023.

GAROFALO D., TIRABOSCHI M., *L'impatto sulla disciplina del rapporto di lavoro del d.lgs. n. 104/2022 (emanato in attuazione della direttiva UE n. 2019/1152)*, in *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, tomo I, a cura di D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ e A. TROJSI, Bergamo, 2023.

GAROFALO M.G., *Interessi collettivi e comportamento antisindacale dell'imprenditore*, Napoli, 1979.

GAVAZZI G., *L'onere: tra la libertà e l'obbligo*, Torino, 1970.

GAZZONI F., *Manuale di diritto privato*, Napoli, 2019.

GELATO P., *Onere*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XIII, Torino, 1995.

GHERA E., *Collocamento e autonomia privata*, Napoli, 1969.

GHERA E., *Azionariato dei lavoratori e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2003.

GHERA E., *Le tre sentenze della Corte costituzionale sul regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo. Interrogativi e prospettive*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.

GHERA F., *Il principio di eguaglianza nella Costituzione italiana e nel diritto comunitario*, Padova, 2003.

GHEZZI G., *Commento all'art. 46*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. BRANCA, vol. III, Bologna-Roma, 1980.

GHIDONI L., *Le vicende del diritto di prelazione*, Padova, 2015.

GIANNELLA E., VITUCCI P., *Passaggio coattivo*, in *Enc. dir.*, vol. XXXII, Milano, 1982.

GIORGIANNI M., *L'obbligazione. La parte generale delle obbligazioni*, vol. I, Milano, 1963.

GIUBBONI S., *Libertà d'impresa e diritto del lavoro nell'Unione europea*, in *Costituzionalismo.it*, 2016.

GIUBBONI S., *Considerazioni sul diritto del lavoro oltre lo stato (con una postilla su pandemia e de-globalizzazione)*, in *Dir. soc.*, 2020.

GIUBBONI S., CARABELLI U., *Il licenziamento collettivo*, in *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012, n. 92*, a cura di P. CHIECO, Bari, 2013.

GIUGNI G., *Intervento*, in *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, Atti delle giornate di studio di Firenze, 27-28 aprile 1968, Milano, 1969.

GIUGNI G., *Il diritto del lavoro negli anni '80*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1982.

GIUGNI G., *Libertà sindacale*, in *Dig., disc. priv.*, vol. IX, Torino, 1993.

GIULIANI A., *Teleologia dell'art. 28 Stat. lav., eziologia tra omessa informativa ed esercizio dei poteri datoriali, centralità del bene giuridico protetto: la ricerca dell'interesse collettivo perduto alla luce della recente giurisprudenza*, in *Arg. dir. lav.*, 2023.

GOTTARDI D., *Ultima chiamata per il sistema dualistico: partecipazione negata dei lavoratori e rischi di sistema*, in *Dir. lav. merc.*, 2014.

GOTTARDI D., *La partecipazione dei lavoratori*, in *L'attuazione degli articoli 39 e*

46 della Costituzione. Tre proposte a confronto, quaderno n. 1/2016 della *Riv. giur. lav.*, Roma, 2016.

GOTTARDI D., *Intelligenza artificiale, robotica e diritto del lavoro*, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, tomo II, Bari, 2021.

GRAGNOLI E., *L'informazione nel rapporto di lavoro*, Torino, 1996.

GRAGNOLI E., *Intervento*, in *Il sistema delle fonti nel diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Foggia-Baia delle Zagare, 25-26 maggio 2001, Milano, 2002.

GRAGNOLI E., *La riduzione del personale fra licenziamenti individuali e collettivi*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. GALGANO, Padova, 2006.

GRAGNOLI E., *Obblighi di riservatezza ed informazioni protette*, in *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, a cura di F. LUNARDON, Milano, 2008.

GRAGNOLI E., *Le violazioni formali in tema di licenziamenti collettivi e l'impossibilità di adottare l'ordine di reintegrazione*, in *Lav. giur.*, 2015.

GRAGNOLI E., *L'insopprimibile libertà di cessare l'impresa e l'illiceità del divieto di licenziamento*, in *Mass. giur. lav.*, 2020.

GRAGNOLI E., *Il contratto nazionale nel lavoro privato italiano*, Torino, 2021.

GRAGNOLI E., *L'obbligo di vaccinazione e il cosiddetto certificato verde*, in *Dir. merc. lav.*, 2021.

GRECO M.G., *Il rapporto di lavoro nell'impresa multidatoriale*, Torino, 2017.

GROSSO G., DEIANA G., *Le servitù prediali*, Torino, 1963.

GUACCERO A., *Artt. 2409octies-2409quinquiedecies*, in *Società di capitali. Commentario*, a cura di G. NICOLINI e S. STAGNO D'ALCONTRES, Napoli, 2004.

GUAGLIANONE L., *Individuale e collettivo nell'azionariato dei dipendenti*, Torino, 2003.

GUAGLIANONE L., *Il problema delle informazioni riservate*, in *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, Commentario sistematico a cura di M. NAPOLI, in *Nuove leggi civ. comm.*, n. 4/2008.

GUARRIELLO F., *La partecipazione dei lavoratori nella società europea*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2003.

GUARRIELLO F., *I comitati aziendali europei alla ricerca di un difficile protagonismo*, in *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, a cura di L. BORDOGNA, R. PEDERSINI e G. PROVASI, Milano, 2013.

GUARRIELLO F., *I diritti di informazione e consultazione*, in *Il nuovo mercato del lavoro dalla riforma Fornero alla legge di stabilità 2013*, a cura di M. CINELLI, G. FERRARO e O. MAZZOTTA, Torino, 2013.

GUASTINI R., *Dovere giuridico*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XII, Roma, 1989.

GUASTINI R., *Obbligo*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXI, Roma, 1990.

IANNIRUBERTO G., *Responsabilità per* mala gestio *dell'impresa e riflessi sui rapporti di lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
ICHINO P., *Diritto di informazione, diritto alla riservatezza e diritto al segreto nei rapporti di lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 1977.
ICHINO P., *Il contratto di lavoro*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. CICU, F. MESSINEO, L. MENGONI, continuato da P. SCHLESINGER, Milano, 2003.
ICHINO P., *Alcuni interrogativi sulla giurisprudenza della Cassazione in materia di licenziamenti per motivi economici*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004.
ICHINO P., *La Corte costituzionale e la discrezionalità del legislatore ordinario in materia di licenziamenti (note sulla sentenza 7 febbraio 2000, n. 46 e su alcuni suoi precedenti)*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2006.
ICHINO P., *Lavoro e sindacato tra sicurezza e partecipazione*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.
ICHINO P., *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Le ragioni di un ritardo*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013.
ICHINO P., *Appunti per un rilancio delle politiche attive del lavoro in Italia*, in *Dir. rel. ind.*, 2022.
ICHINO P., *Cosa significa la riduzione delle cause di lavoro*, in *Lavoce.info*, 5 luglio 2022.
IMBERTI L., *Profili lavoristici del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Torino, 2020.
INGRAO A., *Il controllo a distanza sui lavoratori e la nuova disciplina della privacy: una lettura integrata*, Bari, 2018.
IRTI N., *Due saggi sul dovere giuridico (obbligo-onere)*, Napoli, 1973.
IRTI N., *Introduzione allo studio del diritto privato*, voll. I e II, Torino, 1974.
IRTI N., *La perfezione degli atti giuridici e il concetto di onere*, in *Norme e fatti. Saggi di teoria generale del diritto*, Milano, 1984.
ISTAT, *Archivio statistico delle imprese italiane*, in *Annuario statistico italiano 2019*, in www.istat.it.
ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati*, 7 febbraio 2020, in www.istat.it.

La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2018.
La contrattazione collettiva in Italia (2018). V Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2019.
La contrattazione collettiva in Italia (2019). VI Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2020.
La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2021.

La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2022.
LASSANDARI A., *Il lavoro nella crisi ambientale*, in *Lav. dir.*, 2022.
LAZZARI C., *Obbligo vaccinale,* Green pass *e rapporto di lavoro*, in *Dir. sic. lav.*, 2021.
LEONE G., *La partecipazione dei lavoratori nella legge delega*, in *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012, n. 92*, a cura di P. CHIECO, Bari, 2013.
LIBERTINI M., *L'imprenditore e gli obblighi a contrarre*, in *Tratt. dir. comm. e dir. pubbl. econ.*, diretto da F. GALGANO, Padova, 1981.
LIBERTINI M., *Sulla nozione di libertà economica*, in *Contr. impr.*, 2019.
LIBERTINI M., SANFILIPPO P.M., *Obbligo a contrarre*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XII, Torino, 1995.
LIMENA F., *L'accesso al lavoro dei disabili*, Padova, 2004.
LIMENA F., *Il* restyling *della l. n. 68/1999 sul collocamento dei disabili*, in *Lav. giur.*, 2016.
LISO F., *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano, 1982.
LISO F., *Mercato del lavoro: il ruolo dei poteri pubblici e privati nella legge n. 223/1991*, in *Riv. giur. lav.*, 1993.
LO FARO A., *Corte di giustizia, libertà di impresa e discipline nazionali dei licenziamenti: un altro passo verso la limitazione delle tutele del lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2017.
LO FARO A., *La Carta e le Corti dieci anni dopo: a che punto siamo?*, in *Riv. giur. lav.*, 2019.
LOFFREDO A., *Democrazia aziendale imprese transnazionali e dumping sociale*, Napoli, 2018.
LOI P., *Il principio di ragionevolezza e proporzionalità nel diritto del lavoro*, Torino, 2016.
LOKIEC P., *La Loi Florange o il licenziamento come* extrema ratio, in *Lav. dir. Europa*, 2021.
LOREA L., *Licenziamento collettivo, gruppi di imprese e tutele dei lavoratori*, Napoli, 2021.
LOSURDO F., *Le delocalizzazioni fuori dalla Costituzione. Quali limiti all'iniziativa economica privata?*, in *Riv. giur. lav.*, 2022.
LOY G., *Diritto del lavoro e nozioni a contenuto variabile*, in *Clausole generali e diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Roma 29-30 maggio 2014, Milano, 2015.
LUCIANI M., *La produzione economica privata nel sistema costituzionale*, Padova, 1983.
LUNARDON F., *Fonti e obiettivo delle procedure di informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese*, in *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, a cura di F. LUNARDON, Milano, 2008.
LUNARDON F., *La Direttiva n. 2002/14/CE e il D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25: or-*

dinamenti a confronto, in *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, a cura di F. LUNARDON, Milano, 2008.
LUNARDON F., *Licenziamenti collettivi: la riforma dell'apparato sanzionatorio*, in *Giur. it*., 2014.
LUNARDON F., *Informazione, consultazione e partecipazione*, in *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di F. CARINCI e A. PIZZOFERRATO, Torino, 2018.
LUNARDON F., *Le reti d'impresa e le piattaforme digitali della* sharing economy, in *Arg. dir. lav*., 2018.
LUNARDON F., *I licenziamenti nella liquidazione giudiziale*, in *Arg. dir. lav*., 2020.
LUTHER J., *Garanzie e limiti costituzionali del diritto alla cogestione delle aziende: la sostenibilità di equivalenti italiani alla* Mitbestimmung, in *federalismi.it*, n. 5/2019.

MAGNANI M., *La partecipazione cinquanta anni dopo: un commento alla Costituzione*, in *Impr. plur*., 2000.
MAGNANI M., *I sindacati nella Costituzione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2018.
MAINARDI S., *Rivoluzione digitale e diritto del lavoro*, in *Mass. giur. lav*., 2020.
MAIO V., *Il regime delle autorizzazioni del potere di controllo del datore di lavoro ed i rapporti con l'art. 8 della legge n. 148/2011*, in *Controlli a distanza e tutela dei dati personali del lavoratore*, a cura di P. TULLINI, Torino, 2017.
MAIO V., *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della robotica*, in *Arg. dir. lav*., 2018.
MALZANI F., *Benessere e sicurezza dei lavoratori: oltre la disabilità*, in *Var. temi dir. lav*., 2020.
MANCINI L., PICCONE V., *Informazione, consultazione e partecipazione*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023.
MARAZZA M., *Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa*, in *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, Atti del XX Congresso nazionale AIDLASS, Taranto 28-30 ottobre 2021, Piacenza, 2022.
MARCHIOTTI A., *Le Relazioni Industriali nell'accordo del Gruppo Burgo: rilanciare il valore lavoro grazie alla partecipazione dei lavoratori*, in *Bollettino ADAPT*, 9 gennaio 2023.
MARESCA A., *Modernizzazione del diritto del lavoro, tecniche normative e apporti dell'autonomia collettiva*, in *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. Studi in onore di Mattia Persiani*, vol. I, Padova, 2005.
MARESCA A., *Il nuovo regime sanzionatorio del licenziamento illegittimo: le modifiche dell'art. 18 dello statuto dei lavoratori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012.
MARESCA A., *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138*, in *Dir. rel. ind*., 2012.
MARESCA A., *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel* nuovo *art. 4 dello Statuto dei lavoratori*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016.
MARESCA A., *Il contratto collettivo nazionale di categoria nel sistema delle relazioni*

sindacali, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, tomo II, Bari, 2021.
MARESCA A., RAINONE R., ROSSILLI B., *La disciplina europea dei licenziamenti collettivi. Profili generali*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023.
MARINO D., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *Dir. rel. ind.*, 2020.
MARIUCCI L., *I licenziamenti collettivi tra prassi sindacale e opinione degli interpreti*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1975.
MARIUCCI L., *La partecipazione alla Zanussi*, in *Lav. inf.*, 1998.
MARTONE M., *Il diritto del lavoro alla prova del ricambio generazionale*, in *Arg. dir. lav.*, 2017.
MASSAGLI E., *Ragioni, finalità ed evoluzione del* welfare *aziendale: spunti dalla esperienza*, in Welfare *negoziale e nuovi bisogni. Tradizione ed emergenza*, a cura di G. CANAVESI e E. ALES, Napoli, 2022.
MENEGATTI E., *La delega sulla partecipazione dei lavoratori: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in *Commentario alla Riforma Fornero*, a cura di F. CARINCI e M. MISCIONE, Milano, 2012.
MENGONI L., *Problema e sistema nella controversia sul metodo giuridico*, in *Jus*, 1976.
MENGONI L., *I limiti ai poteri dell'imprenditore: confronto tra il modello dello Statuto dei Lavoratori e il modello dell'art. 46 Costituzione*, in *La posizione dei lavoratori nell'impresa. Conflittualità o partecipazione responsabile?*, Milano, 1977.
MENGONI L., *Ancora sulla libertà sindacale degli imprenditori*, in *Mass. giur. lav.*, 1980.
MENGONI L., *Diritto e valori*, Bologna, 1985.
MENGONI L., *I diritti sociali*, in *Arg. dir. lav.*, 1998.
MESSINEO D., *La garanzia del "contenuto essenziale" dei diritti fondamentali. Dalla tutela della dignità umana ai livelli essenziali delle prestazioni*, Torino, 2012.
MESSINEO F., *Le servitù*, Milano, 1949.
MEZZACAPO D., *I licenziamenti "per delocalizzazione" dopo il cd. decreto aiuti* ter, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
MINERVINI A., *Dall'informazione alla partecipazione*, Milano, 2002.
MINERVINI G., *Contro la «funzionalizzazione» dell'impresa privata*, in *Riv. dir. civ.*, 1958.
MIO C., *L'azienda sostenibile*, Roma-Bari, 2021.
MOCELLA M., *Reti d'imprese e rapporti di lavoro*, Napoli, 2018.
MONTALENTI P., *Il sistema dualistico: il consiglio di sorveglianza tra funzioni di controllo e funzioni di alta amministrazione*, in *Anal. giur. econ.*, 2007.
MONTESANO L., *Obbligo a contrarre*, in *Enc. dir.*, vol. XXIX, Milano, 1979.
MONTUSCHI L., *I limiti legali nella conclusione del contratto di lavoro*, Milano, 1967.

MONTUSCHI L., *Mobilità e licenziamenti: primi appunti ricostruttivi ed esegetici in margine alla l. n. 223 del 23 luglio 1991*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1991.
MONTUSCHI L., *Procedure e forme: comunicare è bello?*, in *Arg. dir. lav.*, 2000.
MORBIDELLI G., *Iniziativa economica privata*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XVII, Roma, 1989.
MORETTA TARTAGLIONE A., *Le scelte di delocalizzazione produttiva nell'Europa Centro Orientale*, Roma, 2009.
MORTATI C., *Il lavoro nella Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1954.
MUSSO S., *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, 2009.

NAPOLI M., *Partecipazione e fonti del Diritto del lavoro*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.
NAPOLI M., *Note introduttive. L'informazione e la consultazione sono un diritto*, in *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, Commentario sistematico a cura di M. NAPOLI, in *Nuove leggi civ. comm.*, n. 4/2008.
NAPOLI M., FIGURATI M., CASTRO M., BAGLIONI G., PAPARELLA D., *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, Roma, 2000.
NAPPI S., *Effetto Covid: i riflessi della pandemia sulla tutela della salute nell'ambito dei rapporti di lavoro*, in *Dir. merc. lav.*, 2022.
NATOLI U., *Limiti costituzionali all'autonomia privata nel rapporto di lavoro*, Milano, 1955.
NATULLO G., *Vaccini e rapporti di lavoro tra obblighi di sicurezza e diritto all'autodeterminazione*, in *Dir. sic. lav.*, 2021.
NAVILLI M., *I lavoratori disabili e il collocamento «mirato»*, in *Il mercato del lavoro*, a cura di M. BROLLO, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. VI, Padova, 2012.
NICOLOSI M., *I licenziamenti nel contesto della liquidazione giudiziale*, in *Riv. giur. lav.*, 2019.
NICOTRA I.A., *Diritto alla salute, obbligo vaccinale e diritto al lavoro. Alla ricerca di un delicato bilanciamento nel tempo dell'emergenza permanente*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021.
NIVARRA L., *L'obbligo a contrarre e il mercato*, Padova, 1989.
NOGLER L., *Cooperative sociali ed inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati*, in AA.VV., *Il nuovo mercato del lavoro. D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Bologna, 2004.
NOGLER L., *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra i «principi» costituzionali*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2008.

NUNIN R., *Le procedure e l'accordo sindacale*, in *Var. temi dir. lav.*, 2018.
NUNIN R., *Disabilità, lavoro e principi di tutela nell'ordinamento internazionale*, in *Var. temi dir. lav*., 2020.
NUZZO M., *Utilità sociale ed autonomia privata*, Milano, 1975.
NUZZO V., *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all'iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.

OCCHINO A., *Le relazioni con il quadro normativo preesistente*, in *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, Commentario sistematico a cura di M. NAPOLI, in *Nuove leggi civ. comm.*, n. 4/2008.
OLIVELLI F., *L'inquadramento sistematico del* welfare *aziendale*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2020.
OLIVELLI P., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.
OPPO G., *L'iniziativa economica*, in *Riv. dir. civ.*, 1988.
ORLANDINI G., *Libertà di stabilimento versus diritto al lavoro: ancora un bilanciamento "sbilanciato" tra libertà economiche e diritti dei lavoratori*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind*., 2017.
ORLANDINI G., *I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni*, in *Riv. giur. lav*., 2022.
OSTI C., *Nuovi obblighi a contrarre*, Torino, 2004.

PALADIN L., *Il principio di eguaglianza*, Milano, 1965.
PALAZZOLO S., *Servitù coattive*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XXVIII, Roma, 1992.
PALERMO A., *Onere*, in *Noviss. Dig. it.*, vol. XI, Torino, 1965.
PALERMO F., FALZONE V., COSENTINO F., *La Costituzione della Repubblica italiana illustrata con i lavori preparatori e corredata da note e riferimenti*, Milano, 1976.
PANTANO F., *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione della società europea*, in *Arg. dir. lav*., 2007.
PAPARELLA D., NAPOLI M., FIGURATI M., CASTRO M., BAGLIONI G., *Oltre la soglia dello scambio. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Idee e proposte*, Roma, 2000.
PASCUCCI P., *SARS-CoV-2 e obbligo dei lavoratori di vaccinarsi*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2021.
PASCUCCI P., *Vaccini e* green pass *nel sistema di prevenzione del rischio pandemico*, in *Dir. merc. lav*., 2021.
PASQUALETTO E., *Le novità dell'estate e dell'autunno 2015 in materia di collocamento mirato dei disabili*, in *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, a cura di G. ZILIO GRANDI e M. BIASI, Milano, 2016.

PASSALACQUA P., *Autonomia collettiva e mercato del lavoro. La contrattazione gestionale e di rinvio*, Torino, 2005.
PEDRAZZOLI M., *La "cogestione" tedesca: esperienze e problemi*, in *Pol. dir.*, 1977.
PEDRAZZOLI M., *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, 1985.
PEDRAZZOLI M., *La "vera" partecipazione e l'art. 46 Cost.*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.
PERA G., *Sindacabilità dei motivi del licenziamento in sede giurisdizionale*, in *Dir. lav.*, 1966.
PERA G., *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, in *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa*, Atti delle giornate di studio di Firenze, 27-28 aprile 1968, Milano, 1969.
PERA G., *Assunzioni obbligatorie e contratto di lavoro*, Milano, 1970.
PERA G., Sub *art. 4*, in *Commento allo Statuto dei diritti dei lavoratori*, a cura di C. ASSANTI e G. PERA, Padova, 1972.
PERA G., *Sulla libertà sindacale unilaterale*, in *Mass. giur. lav.*, 1976.
PERA G., *Sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1977.
PERA G., *Licenziamento, per riduzione del personale, dei lavoratori prossimi al pensionamento*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1997.
PERA G., *Disabili (diritto al lavoro dei)*, in *Enc. giur. Treccani*, vol. XII, Roma, 2001.
PERSIANI M., *Diritto del lavoro e razionalità*, in *Arg. dir. lav.*, 1995.
PERSIANI M., *Diritto del lavoro e autorità del punto di vista giuridico*, in *Arg. dir. lav.*, 2000.
PERSIANI M., *Riflessioni sulle conseguenze della cessazione dell'impresa* in bonis, in *Arg. dir. lav.*, 2003.
PERSIANI M., *Diritto del lavoro e sistema di produzione capitalistico*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2019.
PERULLI A., *I diritti di informazione*, Torino, 1991.
PERULLI A., *Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, in *Lav. dir.*, 1999.
PERULLI A., *Il controllo del giudice nei licenziamenti economici in Italia, Francia e Spagna*, in *Le discipline dei licenziamenti in Europa. Ricognizioni e confronti*, a cura di M. PEDRAZZOLI, Milano, 2014.
PERULLI A., *«Diritto riflessivo» e autonomia collettiva al tempo di Covid-19*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020.
PERULLI A., *Il "trittico" della Corte costituzionale sulla disciplina licenziamento. Dalla* law&economics *ai principi di tutela del lavoro*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2021.
PERULLI A., BRINO V., *Diritto internazionale del lavoro*, Torino, 2023.
PERULLI A., SPEZIALE V., *Dieci tesi sul diritto del lavoro*, Bologna, 2022.

PERUZZI M., *Covid-19 e sicurezza sul lavoro, tra obbligo vaccinale e* green pass, in *Dir. sic. lav.*, 2021.
PESSI R., *Innovazione tecnologica e sistema di relazioni industriali: «la contrattazione della trasformazione» e il «Protocollo IRI»*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1986.
PESSI R., *La partecipazione negoziale tra esperienze nazionali e indirizzi comunitari*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.
PESSI R., *I problemi del diritto del lavoro: proposte per un inventario*, Padova, 2007.
PESSI R., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2011.
PESSI R *I licenziamenti per motivi economici*, in *Arg. dir. lav.*, 2013.
PESSI R., *Il Diritto del lavoro e la Costituzione: identità e criticità*, Bari, 2019.
PICCONE V., MANCINI L., *Informazione, consultazione e partecipazione*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023.
PILATI A., *Potere organizzativo, principio gerarchico e dovere di istituire assetti adeguati nell'art. 2086 cod. civ.*, in *Arg. dir. lav.*, 2022.
PINTO V., *L'unità del complesso aziendale e il gruppo societario quale datore di lavoro*, in *Labor*, 2022.
PISANI C., *Il controllo sui poteri del datore di lavoro privato e pubblico*, in *Mass. giur. lav.*, 2009.
PISANI C., *L'idolatria del conflitto*, in *Mass. giur. lav.*, 2009.
PISANI C., *Il licenziamento collettivo e i criteri di scelta*, in *Mass. giur. lav.*, 2014.
PISANI C., *Le tecniche di tutela nell'età della giurisdizione*, in *Le tecniche di tutela nel diritto del lavoro*, Atti delle giornate di studio AIDLASS Torino, 16-17 giugno 2022, Piacenza, 2023.
PITRUZZELLA G., *Diritto costituzionale e diritto della concorrenza: c'è dell'altro oltre l'efficienza economica?*, in *Quad. cost.*, 2019.
PITRUZZELLA G., *Le fonti dell'Unione europea e il rapporto tra diritto dell'Unione e diritto nazionale*, in *Il diritto del lavoro dell'Unione europea*, a cura di R. COSIO, F. CURCURUTO, V. DI CERBO e G. MAMMONE, Milano, 2023.
PIZZOFERRATO A., *La fine annunciata del modello partecipativo nello statuto della società europea*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2004.
PIZZOFERRATO A., *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di* governance *e democrazia economica*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005.
PIZZOFERRATO A., *L'autonomia collettiva nel nuovo diritto del lavoro*, in *Lavoro, diritti fondamentali e vincoli economico-finanziari nell'ordinamento multilivello*, Atti del convegno dell'AIDLASS svoltosi a Foggia il 28-30 maggio 2015, Milano, 2016.
PIZZOFERRATO A., *Digitalisation of work: new challenges to labour law*, in *Arg. dir. lav.*, 2021.
PIZZUTI P., *Il lavoro nei gruppi di imprese*, in *Approfondimenti di diritto del lavoro*, a cura di R. PESSI, G. PROIA e A. VALLEBONA, Torino, 2021.

PORTALE G.B., *Il modello dualistico di amministrazione e controllo. Profili storico-comparatistici*, in *Riv. dir. comm.*, 2015.
POSO V.A., In claris fit interpretatio? *Le relazioni sindacali «pericolose» alla Gkn Driveline di Campi Bisenzio e le conseguenze sulla decisione aziendale di cessare l'attività d'impresa e avviare la procedura dei licenziamenti collettivi*, in *Rivista-labor.it*, 27 settembre 2021.
POZZAGLIA P., *I limiti alla delocalizzazione e la salvaguardia dell'occupazione nel caso di fruizione di aiuti di Stato*, in G. FRANZA e P. POZZAGLIA, *Il decreto dignità. Commento alle norme lavoristiche*, Torino, 2018.
PROIA G., *I fondi interprofessionali per la formazione continua: natura, problemi e prospettive*, in *Arg. dir. lav.*, 2006.
PROIA G., *Diritto del lavoro e mercato*, in *Arg. dir. lav.*, 2008.
PROIA G., *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, in *Dir. rel. ind.*, 2010.
PROIA G., *La disciplina degli effetti della liquidazione giudiziale sui rapporti di lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 2019.
PROIA G., *Le misure per il contrasto alla delocalizzazione*, in *Dir. merc. lav.*, 2019.
PROIA G., *Divieto di licenziamento e principi costituzionali*, in *Mass. giur. lav.*, 2020.
PROIA G., *Emergenza Covid, impatto sul sistema della sicurezza del lavoro e obblighi di vaccinazione*, in *Mass. giur. lav.*, 2021.
PROIA G., *Le novità, sistemiche e di dettaglio, del decreto trasparenza*, in *Mass. giur. lav.*, 2022.
PROIA G., *Trasparenza, prevedibilità e poteri dell'impresa*, in *Labor*, 2022.
PROIA G., GAMBACCIANI M., *Il contratto collettivo di diritto comune*, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, vol. II, *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, a cura di G. PROIA, Padova, 2014.
PROSPERETTI L., *La retribuzione flessibile*, Milano, 1995.
PROTOPAPA V., *Uso strategico del diritto e azione sindacale*, Bologna, 2021.
PUGLIATTI S., *Autoresponsabilit*à, in *Enc. dir.*, vol. IV, Milano, 1959.

QUAINI A., *La giurisprudenza sulla quantificazione dell'indennità per licenziamento illegittimo nel contratto di lavoro a tutele crescenti*, in *Dir. rel. ind.*, 2023.

RATTI L., *Tutela del lavoro e libertà d'impresa alla prova del diritto europeo*, in *Lav. giur.*, 2017.
RAZZOLINI O., *Azione sindacale e tutela giurisdizionale*, Milano, 2018.
RECCHIA G.A., *Da Firenze a Trieste: le delocalizzazioni non possono sottrarsi agli obblighi di informazione di fonte contrattuale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2023.
RENGA S., *Bilateralità e sostegno del reddito*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2018.
RENGA S., *La tutela del reddito: chiave di volta per un mercato del lavoro sostenibile*, in *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, Atti del XX Congresso nazionale AIDLASS, Taranto 28-30 ottobre 2021, Piacenza, 2022.

RESCIGNO P., *Obbligazioni (diritto privato)*, in *Enc. dir.*, vol. XXIX, Milano, 1979.
RICCARDI A., *Disabili e lavoro*, Bari, 2018.
RICCI M., *L'accordo interconfederale del 9 marzo 2018: una svolta dagli esiti incerti*, in *Arg. dir. lav.*, 2018.
RICCIARDI M., *Il protocollo di partecipazione in Telecom Italia Mobile*, in *Lav. dir.*, 1999.
RICCIUTO V., *Gli obblighi a contrarre*, in *I contratti in generale. Trattato dei contratti*, vol. I, diretto da P. RESCIGNO e E. GABRIELLI, Milano, 2006.
RIVA A.M., *La composizione negoziata della crisi: fra certezze e perplessità*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021.
ROCCELLA M., *Parte obbligatoria del contratto collettivo e diritti sindacali di controllo*, in *Riv. giur. lav.*, 1977.
ROCCELLA M., *Una nuova fase delle relazioni industriali in Italia: la stagione dei protocolli*, in *Lav. dir.*, 1990.
ROMAGNOLI U., *Contrattazione e partecipazione. Studi di relazioni industriali in una azienda italiana*, Bologna, 1968.
ROMANO F., *Obbligo (nozione generale)*, in *Enc. dir.*, vol. XXIX, Milano, 1979.
ROMEI R., *Il rapporto di lavoro nel trasferimento dell'azienda. Art. 2112*, Milano, 2021.
ROMEI R., *La nuova procedura in caso di cessazione di una attività produttiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
RORDORF R., *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.*, in *Le Società*, 2021.
RULLANI F., RULLANI E., *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Torino, 2018.

SALENTO A., *Industria 4.0, imprese, lavoro. Problemi interpretativi e prospettive*, in *Riv. giur. lav.*, 2017.
SALIMBENI M.T., *Dalla Corte di giustizia un invito all'introduzione di limiti causali al licenziamento collettivo*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2017.
SALIMBENI M.T., *L'irresistibile forza centripeta dell'esame congiunto: la procedura sindacale per la cassa integrazione guadagni*, in *Dir. lav. merc.*, 2018.
SALIMBENI M.T., *Art. 4. Statuto dei lavoratori, Legge 20 maggio 1970, n. 300*, in *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, a cura di R. DE LUCA TAMAJO e O. MAZZOTTA, Milano, 2022.
SALIMBENI M.T., *La nuova Cassa integrazione guadagni: l'approdo dopo la tempesta*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
SALIMBENI M.T., *Licenziamento collettivo e art. 18 Statuto dei lavoratori: la sanzione applicabile alle violazioni procedurali*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
SALVAGNI M., *I licenziamenti collettivi della GKN: un caso di condotta antisindacale per violazione dell'obbligo di informazione*, in *Riv. giur. lav.*, II, *RGL Giurisprudenza online*, n. 11/2021.

SANFILIPPO P.M., LIBERTINI M., *Obbligo a contrarre*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XII, Torino, 1995.
SANTAGATA DE CASTRO R., *Il lavoratore azionista*, Milano, 2008.
SANTAGATA DE CASTRO R., *Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell'impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini*, in *Dir. rel. ind.*, 2020.
SANTINI F., *D.Lgs. n. 25/2007 e "altri" diritti di informazione e consultazione*, *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, a cura di F. LUNARDON, Milano, 2008.
SANTONI F., *La disciplina dei contratti di solidarietà nel d.lgs. n. 148/2015*, in *Mass. giur. lav.*, 2016.
SANTORO PASSARELLI G., *Sulla libertà sindacale dell'imprenditore*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1976.
SANTORO-PASSARELLI F., *Dottrine generali del diritto civile*, Napoli, 1962.
SARTORI A., *Prospettive sistematiche per i licenziamenti collettivi dopo la legge 92/2012*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014.
SARTORI A., *L'accordo interconfederale del 9 marzo 2018: un preludio alla legge sindacale?*, in *Jus*, 2018.
SCARPELLI F., *I licenziamenti collettivi per riduzione di personale*, in *Guida alla riforma Fornero*, a cura di M. FEZZI e F. SCARPELLI, *I quaderni di wikilabour*, n. 1/2012.
SCARPELLI F., *La disciplina dei licenziamenti per i nuovi assunti: impianto ed effetti di sistema del d.lgs. n. 23/2015*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 252/2015.
SCARPONI S., *Imprese multinazionali e autoregolamentazione transnazionale in materia di lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2018.
SCHMITT M., *Gli accordi transnazionali di gruppo di fronte alle delocalizzazioni*, in *Riv. giur. lav.*, 2023.
SCHNEIDER G., ABRIANI N., *Diritto delle imprese e intelligenza artificiale*, Bologna, 2021.
SCHWAB K., *Governare la quarta rivoluzione industriale*, Milano, 2019.
SCOGNAMIGLIO R., *Il lavoro nella giurisprudenza costituzionale*, Milano, 1978.
SCOZZAFAVA O.T., *Onere (nozione)*, in *Enc. dir.*, vol. XXX, Milano, 1980.
SENATORI I., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e ordinamento europeo. La prospettiva dei diritti fondamentali*, Torino, 2018.
SITZIA A., DE LUCA G., *Cosa si intende per "impegno a gestire i livelli occupazionali mediante accordi sindacali" ai fini del "decreto liquidità" (d.l. n. 23/2020)?*, in *Bollettino ADAPT*, 27 aprile 2020.
SOMMA A., *Giustizia o pacificazione sociale? La codeterminazione nello scontro tra modelli di capitalismo*, in *Pol. dir.*, 2015.
SORDI P., *La riforma della disciplina dei licenziamenti collettivi*, in *La riforma del lavoro. Primi orientamenti giurisprudenziali dopo la Legge Fornero*, a cura di L. DI PAOLA, Milano, 2013.

SPAGNUOLO VIGORITA L., *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2000.
SPAGNUOLO VIGORITA L., *Impresa e diritto del lavoro*, in *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni cambiamento sociale*, Napoli, 2011.
SPEZIALE V., PERULLI A., *Dieci tesi sul diritto del lavoro*, Bologna, 2022.
SPINELLI C., *La sfida degli "accomodamenti ragionevoli" per i lavoratori disabili dopo il* Jobs Act, in *Dir. lav. merc.*, 2017.
SQUEGLIA M., *Il* welfare *aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "*welfare *integrato"?*, in *Lav. dir.*, 2019.
SQUEGLIA M., *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, in *Dir. rel. ind.*, 2020.
SUPPIEJ G., *Collocamento obbligatorio e Costituzione*, in *Scritti in onore di Gino Giugni. Studi sul lavoro*, tomo I, Bari, 1999.

TARUFFO M., *L'onere come figura processuale*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2012.
TEBANO L., *Delocalizzazioni, occupazione e aiuti di stato nel «decreto Dignità»*, in *Dir. lav. merc.*, 2019.
TEBANO L., *Art. 6. Statuto dei lavoratori, Legge 20 maggio 1970, n. 300*, in *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, a cura di R. DE LUCA TAMAJO e O. MAZZOTTA, Milano, 2022.
TEBANO L., *Il licenziamento collettivo a bacino ristretto nell'evoluzione giurisprudenziale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2022.
TELLJOHANN V., *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*, in *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, a cura di M. CARRIERI, P. NEROZZI e T. TREU, Bologna, 2015.
TERRANOVA G., *La struttura delle situazioni soggettive: contributo ad una semantica dell'obbligo*, in *Europa e dir. priv.*, 2002.
TESTA F., *Sulla titolarità dei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori*, in *Mass. giur. lav.*, 2020.
TIRABOSCHI M., *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Dir. rel. ind.*, 2002.
TIRABOSCHI M., *Il* welfare *aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2020.
TIRABOSCHI M., *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022.
TIRABOSCHI M., *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2023.
TIRABOSCHI M., GAROFALO D., *L'impatto sulla disciplina del rapporto di lavoro del d.lgs. n. 104/2022 (emanato in attuazione della direttiva UE n. 2019/1152)*, in *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, tomo I, a cura di D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ e A. TROJSI, Bergamo, 2023.

TOMBARI U., *Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria*, Milano, 2019.
TONELLI R., *Delocalizzazione di imprese beneficiarie di aiuti di Stato: problemi e prospettive evolutive di una disciplina inefficace*, in *Lav. dir. Europa*, n. 4/2021.
TONINELLI P.A., *Storia d'impresa*, Bologna, 2012.
TOPO A., *Sui criteri di scelta nel licenziamento collettivo. Il carico di famiglia*, in *Dir. lav.*, 1993.
TOPO A., *Le sanzioni per i licenziamenti collettivi secondo il* Jobs Act, in *Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015*, a cura di F. CARINCI e C. CESTER, Adapt University Press, 2015.
TOPO A., *Polifunzionalità delle sanzioni per il licenziamento ingiustificato e l'autonomia del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2019.
TOSI P., *La nuova Società Europea e le relazioni industriali in Italia*, in *Arg. dir. lav.*, 2004.
TOSI P., *Lo Statuto dei lavoratori (40 anni dopo) tra garantismo e competitività*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2011.
TOSI P., *Lavoro, sindacati e partecipazione nella Costituzione italiana*, in *Arg. dir. lav.*, 2021.
TOSI P., *La partecipazione sindacale nella crisi*, in *Arg. dir. lav.*, 2023.
TREU T., *Condotta antisindacale e atti discriminatori*, Milano, 1974.
TREU T., *Le relazioni industriali nell'impresa: il Protocollo IRI*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1986.
TREU T., *Cogestione e partecipazione*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1989.
TREU T., *Informazione, consultazione e partecipazione. Prospettive comunitarie e realtà italiana*, in *Quad. dir. lav. rel. ind.*, n. 10/1991.
TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010.
TREU T., *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enc. giur. Treccani*, *Diritto on line*, 2017.
TREU T., *Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 396/2019.
TREU T., *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *Dir. rel. ind.*, 2020.
TREU T., *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in *Dir. rel. ind.*, 2021.
TREU T., *Ordinamenti nazionali e regole sociali sovranazionali*, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, Bari, 2021.
TREU T., *Patto per il lavoro, contrattazione collettiva e PNRR*, in *Dir. lav., merc.*, 2022.
TREU T., *Diritti e politiche sociali nel contesto europeo*, in *Lav. dir.*, 2023.
TREU T., DEL PUNTA R., CARUSO B., *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in https://csdle.lex.unict.it/, 20 maggio 2020.
TRIA L., *Tanta fatica ma poco lavoro: dal Job Study del 1994 alle delocalizzazioni contemporanee*, in *Lav. dir. Europa*, n. 1/2022.
TROJSI A., *La «partecipazione» sindacale alle informazioni dell'impresa*, in *Rappre-*

sentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.

TULLINI P., *Il diritto al lavoro dei disabili: dall'assunzione obbligatoria al collocamento mirato*, in *Dir. merc. lav.*, 1999.

TULLINI P., *Uffici pubblici, organizzazioni* no profit *e collocamento dei disabili*, in *Arg. dir. lav.*, 1999.

TULLINI P., *Concorrenza ed equità nel mercato europeo: una scommessa difficile (ma necessaria) per il diritto del lavoro*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018.

TULLINI P., *Assetti organizzativi dell'impresa e poteri datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c.: prima lettura*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020.

TULLINI P., *Art. 3. Costituzione della Repubblica italiana*, in *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, a cura di R. DE LUCA TAMAJO e O. MAZZOTTA, Milano, 2022.

TURSI A., *La nuova disciplina del diritto al lavoro dei disabili*, in *Riv. giur. lav.*, 1999.

TURSI A., *Le nuove convenzioni per l'inserimento lavorativo dei disabili e dei soggetti svantaggiati tramite cooperative sociali, due anni dopo*, in *Giorn dir. lav. rel. ind.*, 2006.

TURSI A., *La giurisprudenza uni-europea sul rapporto tra libertà economiche e diritto del lavoro:* discerni oportet, in *Dir. rel. ind.*, 2018.

TURSI A., *Il "decreto trasparenza": profili sistematici e problematici*, in *Lav. dir. Europa*, n. 3/2022.

VALENTE L., *I ruoli del sindacato e delle istituzioni per la soluzione delle crisi occupazionali*, in *Dir. rel. ind.*, 2017.

VALENTE L., *Politiche attive del lavoro: il punto sul programma Gol*, in *Lavoce.info*, 2 novembre 2022.

VALENTE L., *Il diritto del mercato del lavoro. I servizi per l'impiego tra progetto europeo e storici ritardi nazionali*, Milano, 2023.

VALLAURI M.T., *Brevi note su poteri imprenditoriali e poteri datoriali alla luce del nuovo art. 2086 c.c.*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020.

VALLEBONA A., *Il licenziamento collettivo per riduzione del personale*, in *Mass. giur. lav.*, 1992.

VALLEBONA A., *La nuova disciplina delle assunzioni obbligatorie*, in *Mass. giur. lav.*, 1999.

VALLEBONA A., *Conflitto e partecipazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005.

VALLEBONA A., *Il controllo dei poteri pubblici e privati: un utile confronto interdisciplinare*, in *Mass. giur. lav.*, 2009.

VALLEBONA A., *La riforma del lavoro 2012*, Torino, 2012.

VALLEBONA A., *La disciplina sostanziale dei licenziamenti*, in *La nuova disciplina sostanziale e processuale dei licenziamenti*, a cura di F.P. LUISO, R. TISCINI e A. VALLEBONA, Torino, 2013.

VALLEBONA A., *La rifondazione del diritto del lavoro italiano: dal conflitto alla partecipazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016.
VARESI P.A., *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, in *Dir. rel. ind.*, 2022.
VENDITTI L., *Occupazione e solidarietà nel settore del credito: bilateralità e sviluppi recenti*, in *Dir. merc. lav.*, 2018.
VIDIRI G., *Licenziamenti collettivi illegittimi e tecniche rimediali: ovvero il ritorno «dell'equità» e «del codice civile»*, in *Arg. dir. lav.*, 2020.
VIDIRI G., *L'economia di guerra in un "nuovo diritto del lavoro"*, in *Mass. giur. lav.*, 2022.
VILLA E., *Accordo sindacale e procedimento ammnistrativo nei controlli «a distanza» dei lavoratori*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016.
VINCIERI M., *L'integrazione dell'obbligo di sicurezza*, Bologna, 2017.
VITALETTI M., *La retribuzione di produttività*, Napoli, 2013.
VITUCCI P., GIANNELLA E., *Passaggio coattivo*, in *Enc. dir.*, vol. XXXII, Milano, 1982.
VIVALDI E., *Pnrr e disabilità: misure e interventi per l'attuazione del diritto alla vita indipendente,* in *Riv. giur. lav.*, 2022.

WEISS M., *La cogestione in Germania: una recente modifica*, in *Dir. rel. ind.*, 2002.
WEISS M., *Workers' participation in the enterprise in Germany*, in *Enterprise and social rights*, a cura di A. PERULLI e T. TREU, Alphen aan den Rijn, 2017.

ZAMPINI G., *Delocalizzazioni e tutela dell'occupazione nel governo multi-livello del mercato globale. Problemi e prospettive*, in *Arg. dir. lav.*, 2019.
ZAMPINI G., *La "partecipazione strategica" dei lavoratori nell'impresa privata. Un altro mondo è davvero possibile?*, in *Arg. dir. lav.*, 2020.
ZICCARDI F., *Servitù prediali*, in *Dig., disc. priv., sez. civ.*, vol. XVIII, Milano, 2008 (rist.).
ZILIO GRANDI G., *La retribuzione collegata alla produttività aziendale: quadro normativo di riferimento e impatto dell'accordo sui livelli retributivi*, in *Dir. lav. merc.*, 2013.
ZILIO GRANDI G., BIASI M., *Una proposta in tema di partecipazione dei lavoratori in attuazione dell'art. 46 della Costituzione. Per un nuovo assetto delle relazioni industriali oltre l'emergenza Covid-19*, in www.aisri.it, 6 maggio 2020.
ZILLI A., *Condizioni di lavoro (finalmente) «trasparenti e prevedibili»*, in *Labor*, 2022.
ZOLI C., *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, Padova, 1992.
ZOLI C., *Osservazioni* a proposito del libro di Enrico Gragnoli, *La riduzione del personale fra licenziamenti individuali e collettivi*, Padova, 2006, in *Arg. dir. lav.*, 2006.
ZOLI C., *I diritti di informazione e di c.d. consultazione: il d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2008.

ZOLI C., *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo tra reintegra e tutela indennitaria*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013.

ZOLI C., *La partecipazione dei lavoratori in Italia tra vecchi e nuovi modelli*, in *Dir. lav. merc.*, 2013.

ZOLI C., *Il controllo a distanza dell'attività dei lavoratori e la nuova struttura dell'art. 4, legge n. 300/1970*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016.

ZOPPINI A., *Il diritto privato e i suoi confini*, Bologna, 2020.

ZOPPOLI L., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro di Lecce, 27-28 maggio 2005, Milano, 2006.

ZOPPOLI L., *Rileggendo un "classico moderno":* Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa *di Marco Biagi*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2022.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2023
nella Stampatre s.r.l. di Torino – Via Bologna, 220

Collana delle pubblicazioni di "FA.RI sul lavoro"

Volumi pubblicati

1. *Divieto di licenziamenti e libertà d'impresa nell'emergenza Covid. Principi costituzionali*, a cura di Giampiero Proia, 2020.
2. *I nuovi ammortizzatori sociali dopo la pandemia*, a cura di Emilio Balletti, 2021.
3. *La dirigenza degli enti locali alla prova della contrattazione collettiva*, a cura di Rosario Santucci e Mario Cerbone, 2022.
4. *Appalti e lavoro: problemi attuali*, a cura di Giampiero Proia, 2022.
5. *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, a cura di Alessandro Bellavista e Rosario Santucci, 2022.
6. *Prescrizione dei crediti e stabilità del rapporto di lavoro. Opinioni a confronto*, a cura di Emilio Balletti e Rosario Santucci, 2023.
7. *Considerazioni preliminari alla riforma del processo civile in materia di lavoro*, a cura di Enrico Gragnoli e Ilaria Bresciani, 2023.
8. Marco Gambacciani, *Diritti sindacali partecipativi e «dovere» di contrarre*, 2023.