

# **IL GIUSTIFICATO MOTIVO OGGETTIVO DI LICENZIAMENTO**

## **come perdita attesa conseguente alla prosecuzione del rapporto**

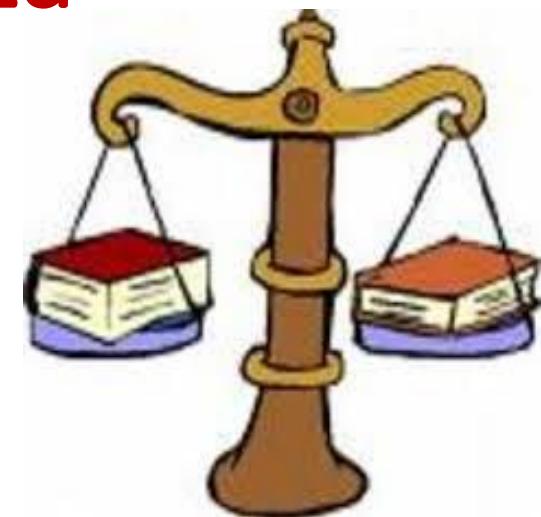
Relazione di Pietro Ichino al convegno promosso  
dal Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma  
Roma – 16 dicembre2025

# Programma dell'esposizione

- I. La nozione di g.m. oggettivo secondo dottrina e giurisprudenza: il problema non risolto di **conciliare il controllo del motivo con l'insindacabilità** delle scelte imprenditoriali
- II. La soluzione del problema mediante l'approccio di *Labour Law and Economics*: nel g.m.o. si concreta il **contenuto assicurativo** del rapporto di lavoro
- III. Gli **effetti indiretti della riforma 2012-2015** dell'apparato sanzionatorio (con le correzioni ad opera della Corte costituzionale) **sulla nozione di g.m.o.**

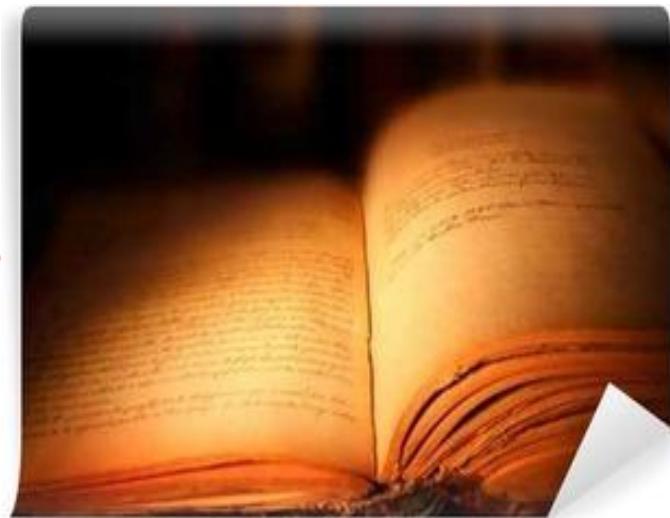


# I. La nozione di g.m. oggettivo secondo dottrina e giurisprudenza



# Il testo legislativo: una definizione estremamente generica, immutata da 60 anni

(L. n. 604/1966, art. 3)



- G.m. soggettivo o disciplinare - “*un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali*”
- G.m. oggettivo - “***ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa***”

# La prima lettura che ne è stata data: «il g.m.o. coincide con la scelta aziendale»



Giuseppe Pera

- Il primo a proporre questa nozione di g.m.o. è stato **Giuseppe Pera** alle Giornate Aidlass di Firenze (1968):
  - «il g.m.o. non può che consistere nella **scelta gestionale stessa** dell'imprenditore»...
  - ... ma Pera stesso avvertiva che, se così è, il **contenuto restrittivo** della l. n. 604/66 è **pressoché nullo**: l'art. 3 è l'altra faccia dell'art. 4!
- Sulla stessa linea **Luca Nogler**, Giornate Aidlass di Venezia (2007): la sola restrizione deducibile dalla norma è il divieto del licenziamento dettato da mero capriccio



Luca Nogler

Se il g.m.o. coincide con la scelta aziendale,  
**il contenuto protettivo** della norma svanisce

# La tesi del «g.m.o.» come divieto di abuso del diritto e di concorrenza tra i lavoratori

- M.T. Carinci (2005): **qualsiasi utilità pratica lecita** perseguita giustifica il licenziamento...
- ... è soltanto **vietato l'abuso del diritto** (concetto assai discusso: motivo illegittimo? mero capriccio?)
- ... tuttavia, è **vietato sostituire la persona** con un'altra, per un principio costituzionale di freno alla concorrenza tra i lavoratori (tratto dall'art. 39)



M.T. Carinci

# Il g.m.o. come eccessiva onerosità sopravvenuta



Luca Calcaterra

- Luca Calcaterra (2009): tutte le ipotesi di g.m.o. sono riconducibili alla nozione civilistica della **e.o.s.** (art. 1467 c.c.):
- il bilancio del rapporto può subire alti e bassi per l'imprenditore, dunque **anche perdite**, senza giustificare il recesso, purché **entro un limite ragionevole**
- Vedremo come questa sia la tesi che meglio si sposa con il risultato dell'**approccio di labour law and economics** a questa materia

# La giurisprudenza



mantiene fermo il riferimento  
alla **lettura originaria** (Pera 1968,  
insindacabilità della scelta aziendale),  
ma sul piano pratico  
è costretta a discostarsene  
con un... accorgimento dialettico,  
per **evitare l'azzeramento**  
**del contenuto protettivo** della norma

# L'insindacabilità della scelta aziendale e l'«accorgimento» per superarla

“La scelta imprenditoriale è insindacabile, ma il giudice deve **verificare che essa sia stata compiuta davvero e che ne consegua proprio quel licenziamento”**

Sotto il controllo circa il nesso causale si nasconde sempre una sovrapposizione della valutazione del giudice a quella del datore d. lav.:

- controllo circa il **costo effettivo** del mantenere in vita il rapporto
- **bilanciamento** tra l'utilità perseguita dall'imprenditore e il danno subito dalla persona



# Un esempio tipico

## Soppressione del posto vs. sostituzione: la distinzione non regge all'esame critico

“È consentita **la soppressione** del posto,  
ma **non la sostituzione** della persona”



*Consideriamo due esempi:*

- *la sostituzione della centralinista monoglotta con la poliglotta...*
- ... o *del fattorino ciclista con il fattorino autista*



*Come procede solitamente il giudice:  
in realtà, **elemento decisivo** è sempre la  
**valutazione del costo-opportunità***

# Un altro esempio

## Il *repêchage*

“È consentito il licenziamento solo se la persona non è utilizzabile in altra posizione in azienda”

*Utilizzabile come? Anche solo a fare fotocopie?  
O a gestire la cancelleria?*



In realtà il giudice decide **se e quanto il lav.** può essere ancora **utile**, quale sia la «minore utilità» ragionevolmente sopportabile

Ma questa non dovrebbe essere una scelta imprenditoriale insindacabile?

# Un discorso analogo a quello del *repêchage* I criteri di scelta tra persone «fungibili»

“Nella scelta della persona da licenziare tra più persone tra loro fungibili, si devono applicare criteri oggettivi”

*Nel caso delle centraliniste mono- e poliglotta, o in quello del fattorino con o senza patente, chi decide circa la «fungibilità» tra di essi?*



Nell'accertare la fungibilità **il giudice valuta sempre le differenze di utilità nel contesto az.**, come nei casi della sostituzione e del *repêchage*

# Ricapitoliamo

- Identificare il g.m.o. con la scelta (insindacabile) aziendale non è proponibile, perché così **si svuota la norma di ogni contenuto protettivo**
- La pretesa «verifica dell’effettività della scelta» si traduce sempre, di fatto, in un **sindacato giudiziale sul merito**, che contraddice il dogma dell’insindacabilità delle scelte imprenditoriali
- Il giudice in realtà valuta l’entità della **perdita derivante dalla prosecuzione del rapporto**  
(ma non ne esplicita i criteri )

# LAW & ECONOMICS



II. La ricerca  
della soluzione  
del problema  
mediante  
l'approccio  
di *Labour Law*  
*and Economics*

# L'idea del contenuto assicurativo del contratto di lavoro



F.H. Knight

*Risk, Uncertainty and Profit* (1921)

teorizza il contratto di lavoro dipendente  
(anche) come  
**polizza assicurativa:**



- l'imprenditore, più propenso al rischio, assicura a chi vive del proprio lavoro la continuità della retribuzione, nonostante le possibili oscillazioni nel bilancio del rapporto...
- ... entro un limite ragionevole (l'eccessiva onerosità!)



O. Blanchard



J. Tirole

# Il perfezionamento dell'idea del g.m.o. come «massimale» della polizza assicurativa

- O. Blanchard e J. Tirole (Ridl, 2004, I):**
- salvi i casi di motivo illegittimo...
  - il licenziamento è *sempre* motivato dall'**attesa di una perdita** derivante dalla prosecuzione del rapporto in termini contabili, o (più sovente) di **costo-opportunità**
  - la limitazione della facoltà di recesso consiste nell'**accollare all'impresa il rischio di quella perdita** entro un dato limite...
  - ...che coincide con l'entità di un indennizzo dovuto in ogni caso (*il severance cost* come «filtro automatico»)
  - L'indennizzo non è altro che il **massimale assicurato**

# «Contenuto assicurativo» del rapporto ed eccessiva onerosità sopravvenuta

- La «perdita attesa che supera una determinata soglia» di sopportabilità sistematizza in termini di *Law & Economics* la tesi di L. Calcaterra del g.m.o. come **eccessiva onerosità sopravvenuta**
- non basta una perdita attesa *qualsiasi*: occorre che essa superi una determinata **soglia di perdita ragionevolmente sopportabile per l'impresa**  
(come nel caso del comporto di malattia)

Resta (se si esclude il comporto di malattia) il problema:

## **chi stabilisce l'entità della soglia?**

Fino al 2012 il compito era affidato  
al giudice, caso per caso

La regola della reintegrazione, combinata con  
l'imprevedibilità di durata ed esito del giudizio,  
determinava un regime di sostanziale *job property*

Con la riforma del 2012-2015

si è scelto di stabilire per legge la soglia,  
sia pure indirettamente,

## **mediante la sanzione indennitaria**

(la soglia corrisponde di fatto al *severance cost*)

# Usare la *liability rule* per fissare la soglia, la *property rule* per la tutela dei diritti assoluti



Guido Calabresi, uno dei padri  
del *Law & Economics*

- La teoria generale del diritto distingue tra **diritti assoluti** e **diritti di credito**...
- ... e, con Guido Calabresi, tra *property rules* e *liability rules*
- La scelta del legislatore del 2012-2015: applicare, per il difetto di giustificato motivo, una *liability rule*, riservando la *property rule* al caso di violazione di un diritto assoluto della persona

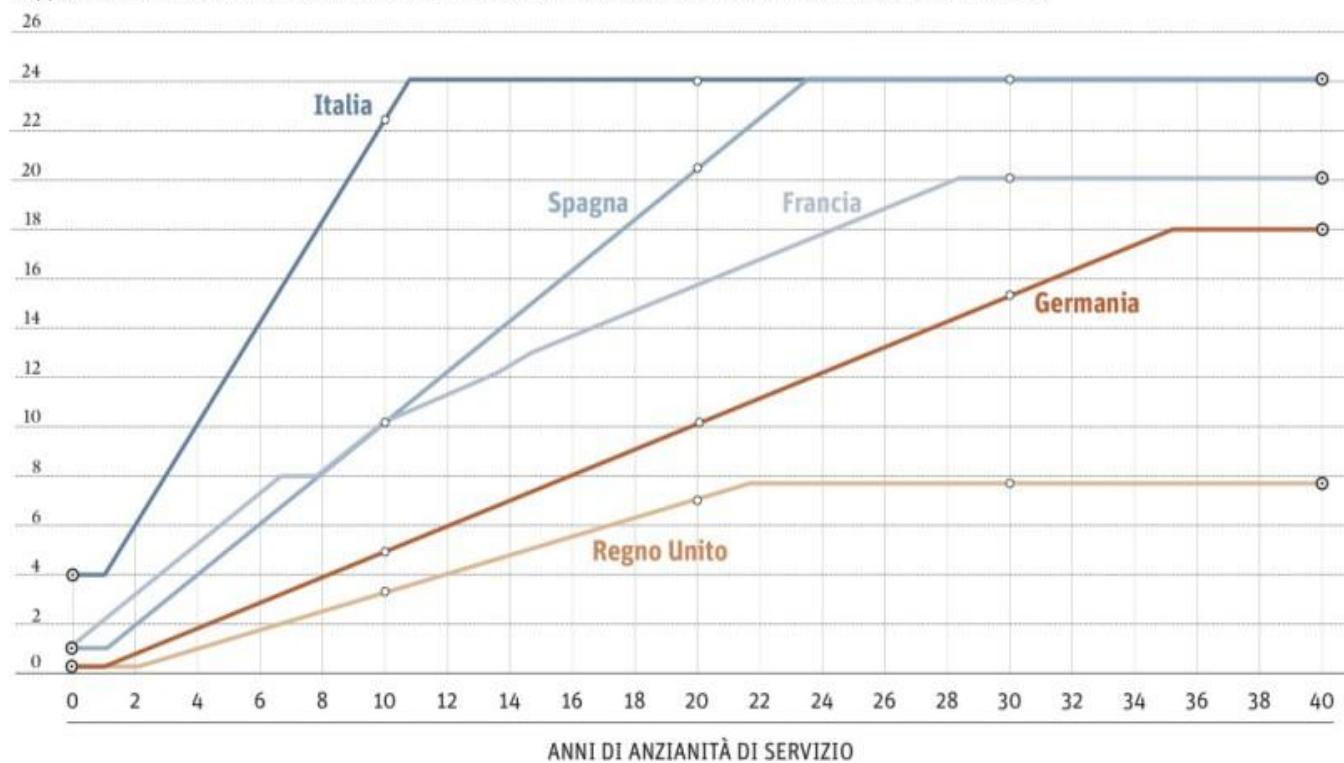


### III. Gli effetti indiretti della riforma 2012-2015 dell'apparato sanzionario sulla nozione di g.m.o.

# La riforma allinea il *severance cost* (ovvero: la soglia della perdita attesa-g.m.o.) italiano a quello dei principali Paesi UE

## Il confronto internazionale

Rapporto tra anzianità di servizio e mensilità di retribuzione dovute come indennità risarcitoria (scala sinistra)



### Indennità massima

24 mesi	Italia	
24 mesi	Spagna	
20 mesi	Francia	
18 mesi	Germania	

7,8 mesi	Regno Unito	
----------	-------------	--

È previsto un massimo di indennità, ossia quante £ devono corrispondere a una mensilità

# La legittimità della scelta del legislatore viene confermata, ma...

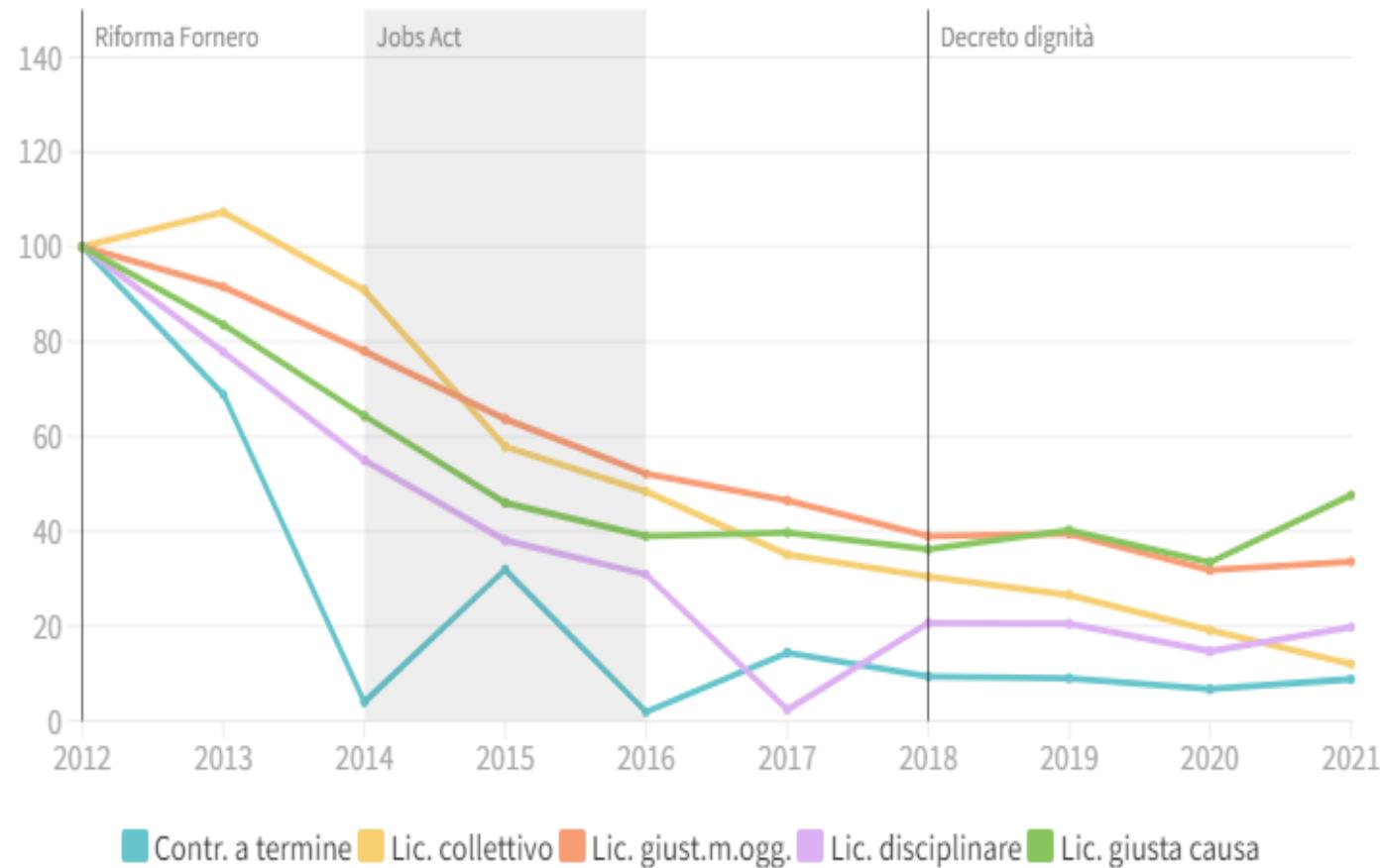


- La sentenza n. 194/2018 e le n. 7 e 128/2024, in linea con la sentenza cost. n. 46/2000, confermano la legittimità della transizione, come regola generale, da *property* a *liability rule*...
- ... ma la n. 194 non convalida la *liability rule* con indenn. predeterminato secondo la teoria di Blanchard e Tirole...
- ... che mira a deflazionare il contenzioso usando il ***severance cost* come filtro di ultima istanza** delle scelte
- la cultura giuslavoristica dominante non accetta la pretesa del legislatore di **ridurre il ruolo del contenzioso giudiziale** su questa materia (*severance cost* come filtro aut.)

Ciononostante  
la riforma  
costituisce  
un caso  
straordinario  
di efficacia  
della scelta  
legislativa:  
il volume del  
contenzioso,  
in effetti,  
si riduce  
drasticamente

## Le cause di lavoro si sono più che dimezzate in dieci anni

Procedimenti giudiziali definiti in materia di lavoro, per tipo di procedimento



Fonte: Ministero della Giustizia - Dip. organizzazione giudiziaria, personale e servizi - Direzione generale di Statistica e analisi organizzativa. 

# ...e non si verifica la paventata ondata di licenziamenti (né disciplinari né «economici»)

- Gli oppositori della riforma sostengono che essa avrebbe portato a un aumento dei licenziamenti, soprattutto di quelli di natura economica...
- ... ma **di questa ondata di licenziamenti non c'è traccia**: in particolare, il numero dei licenziamenti per motivo oggettivo è nettamente diminuito

Licenziamenti motivo	per giustificato oggettivo
2011	480k
2013	450k
2015	400k
2017	370k

*Dati Inps*

# La parte logicamente corretta della sentenza Corte cost. n. 128/2024: l'intervento sul *repêchage*

- «Il difetto del licenziam. consistente nel **mancato repêchage** del lavoratore non costituisce un caso di **inesistenza del motivo**, bensì di sua mera **insufficienza...** » (dunque: sanzione indennitaria)
- ... perché il vizio è accertato dal giudice mediante una **valutazione diversa da quella dell'imprenditore**. sull'utilità del lav. nella nuova posizione aziendale [per inciso: questo vale in riferimento non solo al d.lgs. n. 23/2015, ma **anche alla legge Fornero**, n. 92/2012]

## Un aspetto di incoerenza della sentenza cost. n. 128/2024:

### L'«insussistenza» del motivo oggettivo

- La Corte corregge invece il d.lgs. n. 23/2015 per la disciplina del caso in cui sia provata **l'insussistenza radicale del motivo oggettivo**:
- in questo caso la sanzione deve consistere nella reintegrazione come nel caso di radicale insussistenza del mot. disciplinare...
- ... perché – dice la Corte – **la radicale assenza del motivo lede** in entrambi casi in modo uguale **la dignità della persona**

# Ma il g.m.o. non è un fatto storico, di cui si possa predicare l'inesistenza

- Se il g.m.o., a differenza del g.m.s., **non è un fatto, ma una previsione** di perdita (o di minore utilità)...
- ... non ha senso parlare di «dimostrata inesistenza» del g.m.o. (salvo il caso di accertamento del motivo illecito)
- Si giustifica allora pienamente la sanzione diversa rispetto a quella comminata per il caso di «dimostrata inesistenza» del g.m.s. (la quale ha oltretutto un **impatto grave sull'onorabilità della persona**)
- Questa parte della sentenza è incoerente con quella sul *repêchage*



# Applichiamo la teoria al caso concreto

- La sent. n. 128 nasce dal caso di un'agenzia fornitrice di lavoro, che ha licenziato il dipendente A per carenza di possibile impiego
  - nell'ultimo periodo l'agenzia ha avviato B, C, D, E, in posti di lavoro compatibili con la qualifica di A: «dunque – sostiene il Giudice – il motivo è inesistente»
  - ma, poiché non è allegato un motivo illecito, evidentemente B, C, D, E, erano ritenuti dall'agenzia **più adatti ai ruoli** via via richiesti
  - il motivo era dunque un **costo-opportunità**: una perdita attesa dalla prosecuzione del rapporto
- il motivo non era dunque «inesistente», ma semmai ritenuto dal giudice **insufficiente****



Il testo di questa relazione è pubblicato sulla  
*Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2024, I, fasc. n. 4

Per una esposizione compiuta della teoria del g.m.o. come «soglia di perdita attesa» rinvio al terzo volume del mio trattato

*Il contratto di lavoro*, Giuffrè, 2003, cap. XVI e ai saggi successivi sullo stesso tema, tutti disponibili

(mediante la parola-chiave *licenziamenti*) anche nell'**Archivio** dei miei scritti accessibile dal sito **[www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it)**

Grazie per la vostra  
attenzione