

Il lavoro e la libertà di impresa tra controllo giudiziale e partecipazione



Relazione di Pietro Ichino al Convegno nazionale
dell'AGI-Associazione Giuslavoristi Italiani su *Il lavoro che verrà*

Lecce, 23 ottobre 2026

Quattro questioni aperte

- I. La **fattispecie di riferimento**: subordinazione o «dipendenza economica»?
- II. Il **giustificato motivo oggettivo** e la «funzionalizzazione» dell'impresa (forse troppo affrettatamente) negata
- III. La **parità di trattamento** e l'obbligo di verbalizzazione: libertà vs trasparenza delle scelte imprenditoriali?
- IV. La **partecipazione**: verso un nuovo modello di ripartizione del rischio tra impresa e lavoratori?

I.

**La fattispecie
di riferimento**
del diritto del lavoro:
subordinazione
o dipendenza economica?
(o tutte e due?)

Come cambia il coordinamento del lavoro dal secolo XX al XXI



- La **subordinazione** nel '900:
 - coordinamento spazio-temporale di una prestazione «continuativa»
 - assoggettamento a un potere continuo di controllo e direttivo: *quotidie et singulis momentis*
- Il **coordinamento informatico-telematico** nel secolo XXI:
 - connessione telematica al sistema informatico aziendale
 - svalutazione tendenziale della collocazione e dell'estensione temporale della prestazione
- Perde valore il **tempo**, come indice sia del *quando* sia del *quanto*

Problema: il tempo della prestazione è elemento essenziale per il contenuto assicurativo del rapporto



- «Io mi obbligo a svolgere l'**attività (misurata dal tempo)** ubbidendo alle tue direttive, tu mi paghi anche se il risultato non arriva»

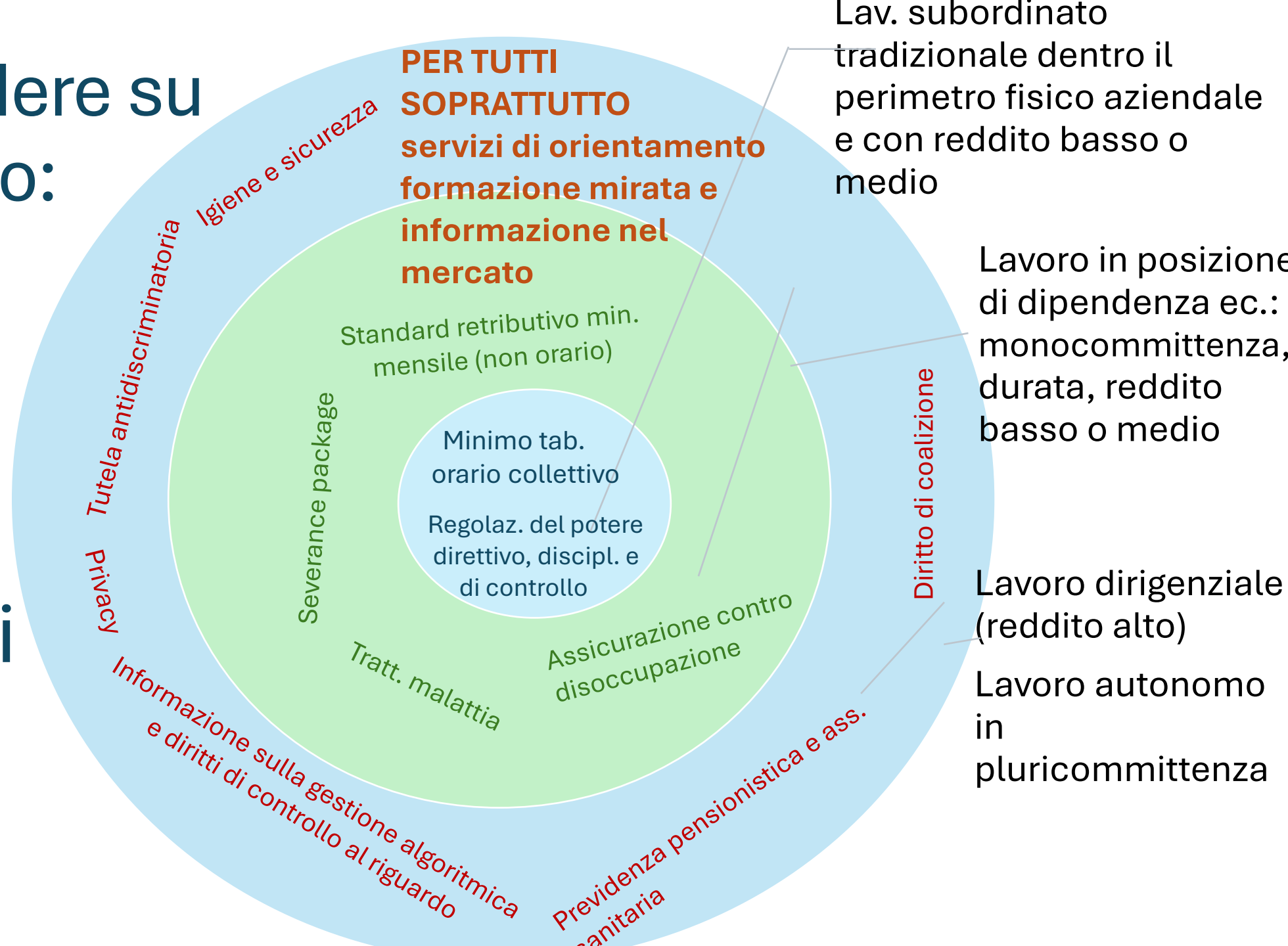
- Ma se l'attività non è più misurata dal tempo, **come la si misura?**
- Se la si misura in base al risultato, **il rischio torna a gravare sul lavoratore**

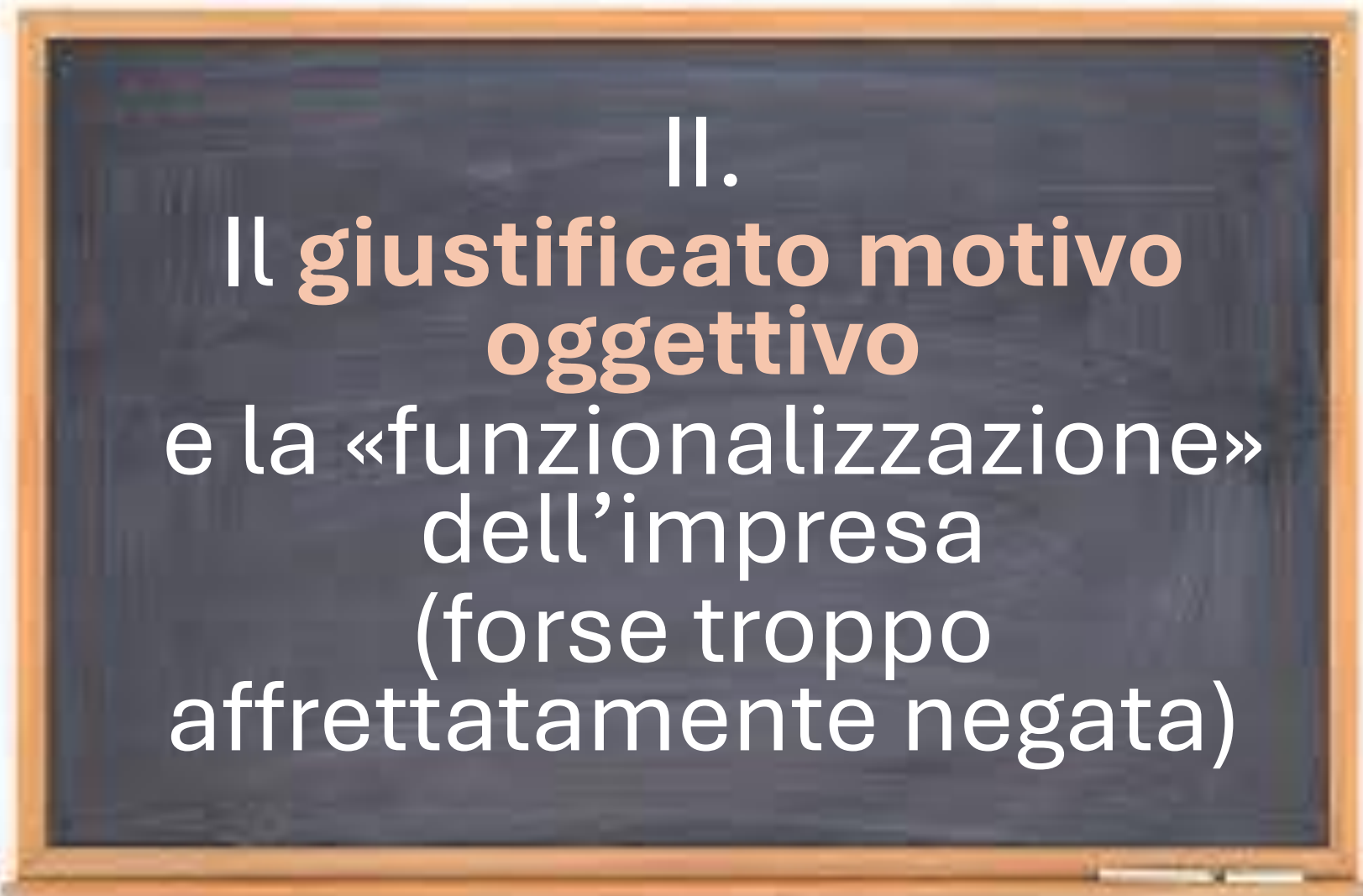
La «dipendenza economica» come nuova fattispecie di riferimento

- Al **lavoro subordinato** connotato dal coordinamento spazio-temporale, cui continua ad applicarsi la tutela tradizionale...
- ... si può affiancare la figura del **lavoro economicamente dipendente**, connotato da
 - **carattere durevole** nel tempo (p. es.: oltre un anno);
 - **monocommittenza** (p. es.: almeno $\frac{3}{4}$ del reddito person.);
 - **livello di reddito** inferiore a una soglia (p.es.: € 60.000)



Per concludere su
questo punto:
un possibile
diritto del
lavoro
a cerchi
concentrici



A rectangular chalkboard with a dark blue surface and a light brown wooden frame. The text is written on the board in white and orange. The text is centered and reads: "II. Il giustificato motivo oggettivo e la «funzionalizzazione» dell'impresa (forse troppo affrettatamente negata)".

II.
Il giustificato motivo
oggettivo
e la «funzionalizzazione»
dell'impresa
(forse troppo
affrettatamente negata)



Ugo Natoli

La funzionalizzazione negata

- Art. 2085 c.c.: «Il **controllo sull'indirizzo della produzione** [...] in relazione all'interesse unitario dell'economia nazionale è esercitato dallo Stato»

- Tra gli anni '40 e i '60 a **favore della «funzionalizzazione»** dell'impresa si schiera non solo la destra giuslavoristica (R. **Balzarini**, W. **Cesarini Sforza**, L. **Miglioranzi**), ma anche una parte della sinistra (S. **Pugliatti**, U. **Natoli**)
- **Prevale però lo schieramento** – anche questo *bi-partisan* – **dei contrari**: a destra G. **Mazzoni**, L. **Riva Sanseverino**, a sinistra G. **Giugni**, F. **Mancini**, C. **Smuraglia**, al centro G. **Pera**
- negli anni '60 chiude la partita G. **Minervini**



L. Riva Sanseverino e G. Pera

La coincidenza tra contrattualisti e contrari alla funzionalizzazione

- La linea di confine tra favorevoli e contrari alla funzionalizzazione coincide significativamente con quella che divide i **contrattualisti** dagli **a-contrattualisti** (o «istituzionisti»)...
- ... i primi prevalsi nel **congresso** inaugurale dell'AIDLaSS **di Taormina** dell'**aprile 1954** con le relazioni di C. **Mortati** e F. **Santoro Passarelli**



- ... cui rispose il **convegno di Torino** del **novembre 1954**, promosso da N. **Jaeger**, V. **Crisafulli**, M.S. **Giannini**, C. **Grassetti** e altri, dove prevale l'orientamento istituzionista (ma con scarso seguito)

1966-1970: entra in scena il g.m.o.

- Legge n. 604-1966, art. 3: controllo giudiziale sul «giustificato motivo» di licenziamento
- Legge n. 300-1970, art. 13: controllo giudiziale sul «giustificato motivo» di trasferimento

Qual è il criterio implicito nel g.m.o.?

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**

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



Luca Nogler

Le tesi del «g.m.o.» come divieto dell'abuso di diritto e come eccessiva onerosità sopravvenuta

- M.T. Carinci (2005): **qualsiasi utilità pratica lecita** perseguita giustifica il lic.; è **vietato solo l'abuso del diritto** concetto assai discusso: motivo illegittimo? O mero capriccio? (si tornerebbe alla tesi di L. Nogler)



M.T. Carinci



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**

La giurisprudenza

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



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
circa un **interesse oggettivo dell'impresa**
che deve prevalere sul suo interesse soggettivo

È tendenzialmente messa in discussione anche la «libertà negativa» d'impresa

- La c.d. norma «anti-delocalizzazioni» (L. 234/2021, c. 224-236) impone formalmente un **supplemento di severance cost** per la chiusura di stabilimenti medio-grandi...



- ... ma sostanzialmente sovrappone all'interesse dell'imprenditore un interesse pubblico al **mantenimento di quei posti** di lavoro
- Anche questo, di fatto, è **riconducibile a una nozione di «funzionalizzazione»** dell'impresa

Torna dunque ad assumere rilievo il concetto di «interesse oggettivo» dell'impresa

Ma a ben vedere l'idea di un «interesse oggettivo»,
ovvero di un interesse diverso
da quello del soggetto imprenditore,
è inconciliabile con l'insindacabilità
delle scelte imprenditoriali

Questa idea di fatto coincide proprio
con quella della **funzionalizzazione dell'impresa...**

... che implicherebbe l'esplicitazione nelle sentenze
dell'«interesse oggettivo dell'i.» cui il giudice fa riferimento

III.

La **parità di trattamento**
e l'obbligo di verbalizzare:

libertà vs **trasparenza**

delle scelte
imprenditoriali?



La sentenza costituzionale n. 103/1989

La Corte desume dall'art. 41 Cost., e in particolare dalla tutela della **dignità** del lavoratore, un limite esterno alla libertà delle scelte imprenditoriali:

il **divieto di assoggettare il lavoratore a un «potere signorile»** dell'imprenditore...

... che si concreta nell'obbligo per il datore quanto meno di **verbalizzare il motivo** della differenziazione di trattamento

Verbalizzare la scelta implica renderla sindacabile?

- La differenza tra impiego pubblico e privato sta nello spazio che in quest'ultimo viene lasciato all'apprezzamento di **aspetti qualitativi non dimostrabili** (soprattutto dell'*effort*, ovvero dell'impegno personale)
- Il confine tra **obbligo di verbalizzare** il criterio di differenziazione e **sindacabilità giudiziale** del criterio stesso è molto labile
- Gino Giugni ammoniva contro il **rischio di burocratizzazione** della gestione del personale nel rapporto di lavoro privatistico



Gino Giugni

- Anche per promuovere la parità di genere, la direttiva impone la **trasparenza dei criteri di differenziazione** delle retribuzioni
- Prevede che le retribuzioni possano essere **differenziate in base a** «competenza (liv. istruzione o formazione), **impegno (*effort*)**, responsabilità e condizioni di lavoro» (considerando 26 e art. 4 § 4)
- Analogamente a C. cost. n. 103/89, essa impone al d.d.l., nel caso di differenze retributive tra donne e uomini, di **verbalizzarne il motivo**

La direttiva europea 2023/970



- Il decreto ricalca la direttiva pedissequamente...
- ... ma quando, all'**articolo 4 c. 3**, si arriva a indicare i criteri di possibile differenziazione delle retribuzioni, dai quattro criteri ammessi dalla direttiva:

«competenza (livello di istruzione o formazione), **impegno** (*effort*), responsabilità e condizioni di lavoro»

l'impegno (effort) scompare !!

- Ciò che Gino Giugni paventava sembra dunque realizzarsi precisamente in questa norma: davvero dell'*effort* personale non si deve dunque tenere conto?

L'attuazione della direttiva in Italia: **d.lgs. n. 96/2026**





Il rischio di burocratizzare la gestione dell'impresa

- C. cost. 103/1989 non è stata interiorizzata dagli protagonisti. Ma è auspicabile che la nuova direttiva UE, invece, penetri nella nostra **cultura delle relazioni industriali**
- Dobbiamo temere che l'affermarsi dell'obbligo di verbalizzare i motivi delle differenziazioni di trattamento determini la «**burocratizzazione**» del rapporto di lavoro privatistico temuta da Gino Giugni (avvicinamento al modello dell'impiego pubblico)?
- Forse la «linea rossa» è quella che separa **controllo sindacale** da **controllo giudiziale** (ma i giudici sapranno rispettarla?)

IV.

La **partecipazione**:
verso un nuovo modello
di ripartizione del **rischio**
tra impresa e lavoratori?

Legge n. 76/2025: possibilità di confronto fra modelli diversi

- Qualcuno ha parlato di
un grande giro dell'oca, nel quale in vista dell'arrivo ci si ritrova al punto di partenza, senza nulla di concreto in mano...
- ... ma non è così. La nuova legge ha, sì **alcuni aspetti di debolezza grave** (difetto di un contenuto pratico apprezzabile)...
- ... ma offre anche **alcune leve** importanti su cui si può agire
- **spetta a chi crede alla partecipazione di partire da qui per costruirne diversi modelli, che possano confrontarsi e anche competere tra loro**



L'idea del contenuto assicurativo del contratto di lavoro

Risk, Uncertainty and Profit (1921)

teorizza il contratto di lavoro dipendente (anche) come

polizza assicurativa:

F.H. Knight

- 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**
- ma più alta è la copertura, più **alto** è il **premio assicurativo** che il prestatore paga all'imprenditore (in termini di minore retrib.)



a e w:

sicurezza vs. scommessa comune

- **Art. 36:** il principio per cui il contratto di lavoro deve avere un **contenuto assicurativo**, rappresentato dal diritto a uno zoccolo retr. invariabile → **«sindacato dei diritti»**



- **Art. 46:** il contratto di lavoro come contratto di **partecipazione** alle decisioni (anche al rischio?) nell'impresa → **«sindacato della scommessa»**



- La Costituzione indica la necessità di un **mix di a e w**, sia nella struttura del contratto, sia nella strategia per l'emancipazione del lavoro

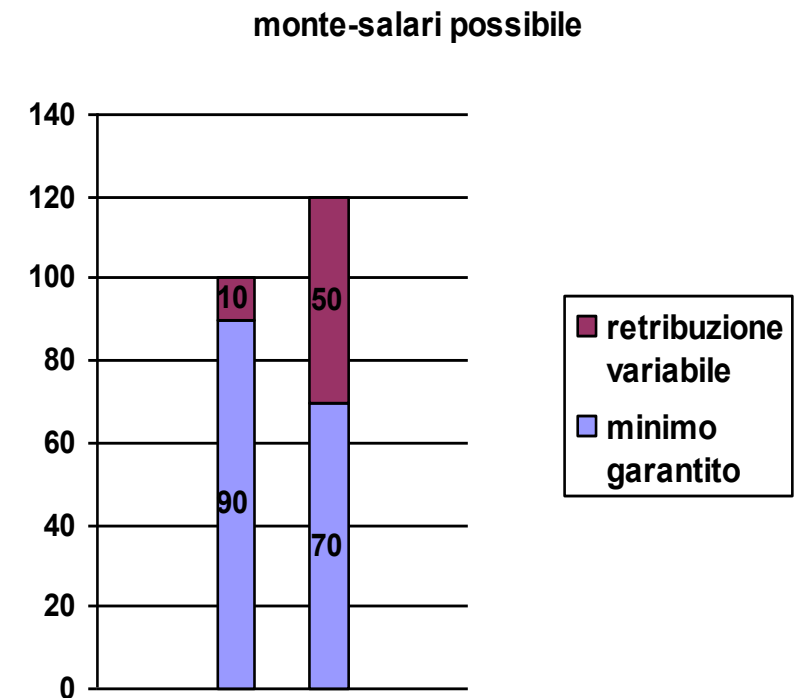
La logica della gestione partecipata è quella della «scommessa comune» sul piano industriale innovativo



Il sindacato-**intelligenza collettiva**, se valuta positivamente il **piano**, oltre che la **capacità** e **affidabilità dell'imprenditore**, guida i lavoratori alla **stipulazione della scommessa**, ne controlla l'attuazione e, a scommessa vinta, la spartizione dei frutti

Ridurre il contenuto assicurativo del rapporto può consentire di guadagnare di più

- se la rinuncia al **20%** in **retribuz. fissa** consentisse di puntare a ottenere il **40%** in più sotto forma **retribuzione variabile** ...
- ... perché non consentire ai lavoratori, quando ne ricorrano le condizioni, di compiere questa scelta?
- questa scelta, però, implica un **controllo dei lavoratori sull'andamento aziendale**



Se con il modello del sindacalismo tradizionale
entrerà davvero in competizione
il **modello del sindacalismo partecipativo**,
questo potrà portare anche al confronto
tra il modello tradizionale di rapporto di lavoro
ad alto contenuto assicurativo e bassa retribuzione



e **un modello di rapporto
a più alto reddito**,
perché sarà più basso
il «premio assicurativo»



Ma qual è il **limite minimo
del contenuto assicurativo**
che deve essere inderogabilmente
incorporato nel rapporto di lavoro dipendente?

Chi lo stabilisce e chi lo controlla?



Grazie per la vostra attenzione

Queste slides si possono
scaricare dai siti

www.pietroichino.it

www.ichinobrugnatelli.it

La mia critica (in chiave di analisi economica del diritto) della nozione corrente di g.m.o.
è esposta compiutamente ne ***il contratto di lavoro***, vol. III, Giuffrè, 2003, pp. 435-467

Sulla competizione tra sindacato **α** e sindacato **ω** v. ***A che cosa serve il sindacato?*** (2005)