

**Parte I - Dottrina**

- *Il tema*  
DELOCALIZZAZIONI E TUTELA DEL LAVORO  
*a cura di V. Brino, P. Loi, G. Orlandini*  
*contributi di F. Losurdo, G. Orlandini, S. Borelli, R. Tonelli, G. Centamore, R. Borsato, M. Volpe, C. Malberti, F. Guarriello, M. Zito*
- *Saggi*  
M. Giaconi *Le interferenze tra procedimento penale e procedimento disciplinare nel settore privato*
- *Problemi di diritto sociale europeo e internazionale*  
A. Allamprese, G. Bronzini, V. De Stefano, G. De Minico, M. Melloni, A. Perulli, S. Robin-Olivier *Le iniziative dell'Unione europea sul lavoro tramite piattaforme digitali*

**Parte II - Giurisprudenza**

- *Il caso*  
Bronzini *La difesa anticipata dei valori «sociali» dell'Unione (art. 2 TUE): spunti dalla giurisprudenza Ue?*
- *Note*  
Ranieri *Sui contratti a termine degli insegnanti di religione / Valenti* *Costituzionalità della disciplina relativa all'accesso al lavoro di educatrici/educatori di convitti*  
*/ Speciale* *Tutela reale nel licenziamento ingiustificato ex art. 18, c. 4, St. / Barberio*  
*Opposizione alla riscossione di crediti contributivi / Russo* *Reclutamento nelle società in house*  
*/ Calvellini* *Sulla costituzionalità dell'esclusione dei somministrati dalla stabilizzazione*  
*/ Lazzerini* *Riflessioni in tema di disapplicazione a margine della sentenza 67/22 della C. cost.*  
*/ Recchia* *Sul diritto alla corresponsione dell'assegno sociale*

**Osservatori online**

- *Contrattazione collettiva*  
*a cura di G. Galli, S. Cairoli; contributi di D. Calderara, L. Rocchi*

**RGL Giurisprudenza online**

- Terenzio *Sull'abuso delle missioni successive / Dieterich* *Il principio di automaticità delle prestazioni / Palmirota* *Discriminazione di genere / Di Stasi* *Art. 28 St. lav., tutela ripristinatoria, risarcimento danno / Federici* *Licenziamento illegittimo e limiti alla ripetibilità delle prestazioni sostegno al reddito / Gadaleta* *Revoca della prestazione assistenziale / Panetta* *«Doppio licenziamento» nullo per frode alla legge / Erario* *Boccafurni* *Atti abdicativi del lavoratore / Maraga* *Sull'obbligo di repêchage / Purificato* *Accentramento del «monte ore» dei permessi sindacali / Pigiularmi* *Applicazione del Ccnl per comportamenti concludenti*



ISSN 0392 - 7229

Tariffa R.O.C. - Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in Abbonamento Postale D.L. 353/2003  
(conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Roma - € 38.00

ANNO LXXIII • N. 3 2022

RIVISTA GIURIDICA DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

# RIVISTA GIURIDICA DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

*Fondata da Aurelio Becca e Ugo Natoli*  
*Diretta da Umberto Carabelli*

ANNO LXXIII

Trimestrale

• luglio-settembre •

3/2022



# RIVISTA GIURIDICA DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

*Fondata da Aurelio Becca e Ugo Natoli*

**ANNO LXXIII - 2022 - N. 3**

*Trimestrale*

*luglio-settembre 2022*

---

**DIRETTA DA**

*Umberto Carabelli*

**COLLEGIO DEI CONDIRETTORI**

*Mariapaola Aimo, Alessandro Bellavista, Olivia Bonardi,  
Andrea Lassandari, Franco Scarpelli, Lorenzo Zoppoli*

**COMITATO DI INDIRIZZO SCIENTIFICO E DI REFERAGGIO**

*Anna Alaimo, Cristina Alessi, Piergiovanni Alleva, Amos Andreoni, Vittorio Angiolini,  
Gian Guido Balandi, Marzia Barbera, Marco Barbieri, Vincenzo Bavaro, Franca Borgogelli,  
Giuseppe Bronzini, Laura Calafà, Piera Campanella, Maria Teresa Carinci,  
Michele Castellano, Pasquale Roberto Chieco, Luigi de Angelis, Alfonsina De Felice,  
Gisella De Simone, Antonio Di Stasi, Marco Esposito, Francesco Fabbri, Vincenzo Ferrante,  
Giuseppe Ferraro, Franco Focareta, Ginevra Galli, Alessandro Garilli, Domenico Garofalo,  
Stefano Giubboni, Donata Gottardi, Enrico Gragnoli, Renato Greco, Fausta Guarriello,  
Daniela Izzi, Carmen La Macchia, Vito Sandro Leccese, Antonio Lo Faro, Piera Loi,  
Massimo Luciani, Luigi Menghini, Gabriella Nicosia, Roberta Nunin, Giovanni Orlandini,  
Massimo Pallini, Paolo Pascucci, Adalberto Perulli, Alberto Piccinini, Valeria Piccone,  
Carla Ponterio, Federico Maria Putaturo, Rita Sanlorenzo, Paola Saracini,  
Stefania Scarponi, Antonino Sgroi, Valerio Speciale, Carla Spinelli, Lucia Tria, Patrizia Tullini,  
Sergio Vacirca, Lucia Valente, Bruno Veneziani, Antonio Viscomi, Roberto Voza*

**COMITATO DI REDAZIONE**

*Andrea Allamprese (caporedattore), Filippo Aiello, Maria Barberio, Silvio Bologna, Silvia Borelli,  
Stefano Cairolì, Guido Canestri, Antonello Ciervo, Marcello D'Aponte, Carlo de Marchis,  
Madia D'Ongbia, Michele Faioli, Lorenzo Fassina, Antonio Federici, Lorenzo Giasanti,  
Maria Giovanna Greco, Alberto Lepore, Antonio Loffredo, Marco Lozito, Francesca Malzani,  
Matteo Maria Mutarelli, Alessandra Raffi, Enrico Raimondi, Antonio Giuseppe Recchia,  
Marianna Russo, Michelangelo Salvagni, Enrico Maria Terenzio, Laura Torsello*

**DIRETTORE RESPONSABILE**

*Stefano Milani*

**SEGRETERIA DI REDAZIONE**

*Rossella Basile*



**FUTURA  
EDITRICE**

Il Collegio dei condirettori della *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale* ha deciso, come scelta editoriale decorrente dal 2016, di non accettare per la pubblicazione contributi che siano stati pubblicati o siano in corso di pubblicazione in altre riviste italiane o in rete, né di consentire la pubblicazione in altre riviste italiane o in rete di contributi già pubblicati nella *Rivista*. Gli autori sono invitati a rispettare questa decisione.

I saggi pubblicati nella «Parte I - Dottrina» non devono superare le 20 pagine nel formato della *Rivista* (pari a 54.000 battute spazi inclusi) e sono sottoposti alla valutazione di *referees* anonimi. Il gruppo dei *referees* è composto dai membri del Comitato di indirizzo scientifico e di refereggio e da altri/e studiosi/e.

I materiali per la pubblicazione vanno inviati per posta elettronica alla Segreteria di redazione e devono uniformarsi ai criteri redazionali della *Rivista* (che possono essere richiesti alla stessa Segreteria).

La *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale* partecipa alla *International Association of Labour Law Journals* ([www.labourlawjournals.com](http://www.labourlawjournals.com)).

*Osservatori, Parte II - Giurisprudenza online* (newsletter) e il testo delle sentenze annotate nella *Parte II - Giurisprudenza* (online e cartaceo) sono pubblicati in:  
<https://www.futura-editrice.it/rgl/>

*Proprietario ed editore*  
Futura Srl  
Corso d'Italia 27 - 00198 Roma  
[www.futura-editrice.it](http://www.futura-editrice.it)

*Ufficio abbonamenti*  
Tel. 06 44888229  
*E-mail:* [abbonamenti@futura.cgil.it](mailto:abbonamenti@futura.cgil.it)

La *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale* è registrata in Tribunale Stampa di Roma al n. 31 del 24 febbraio 2021

*Sito web della rivista*  
[www.futura-editrice.it/riviste/rgl](http://www.futura-editrice.it/riviste/rgl)

*Segreteria di redazione*  
Corso d'Italia 27 - 00198 Roma  
Tel. 345 7011231  
*E-mail:* [rgl@futura.cgil.it](mailto:rgl@futura.cgil.it)

*Progetto grafico e fotocomposizione*  
Futura editrice

*Stampa*  
O.GRA.RO. Srl  
Vicolo dei Tabacchi 1 - 00153 Roma

*Tariffe di abbonamento*  
Ordinario 130,00 euro; estero 260,00 euro  
• L'abbonamento dà diritto all'accesso a tutti gli archivi online della *Rivista*.  
• Agli studenti universitari che abbiano uno specifico interesse per il diritto del lavoro verrà riconosciuto lo sconto del 50% presentando la richiesta del docente che segue la loro attività.

Singolo fascicolo: 38,00 euro  
Arretrati: 76,00 euro

*Distribuzione in libreria*  
MESSAGGERIE LIBRI SPA

FINITO DI STAMPARE  
NEL MESE DI OTTOBRE 2022

*Egregio Abbonato,*  
ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società, nonché da enti e società esterne a essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla nostra attività.  
La informiamo inoltre che Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i Suoi dati od opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione del suddetto decreto legislativo.

<i>Massimo Pallini, Roberto Pedersini</i> Un ricordo di Lorenzo Bordogna	IX
---	----

## PARTE I DOTTRINA

### IL TEMA

Delocalizzazioni e tutela del lavoro <i>Delocalisation and employment protection</i> a cura di <i>Vania Brino, Piera Loi, Giovanni Orlandini</i> <i>Vania Brino, Piera Loi, Giovanni Orlandini</i> Introduzione <i>Introduction</i>	367
<i>Federico Losurdo</i> Le delocalizzazioni fuori dalla Costituzione. Quali limiti all'iniziativa economica privata? <i>Relocations outside the Italian Constitution. Which limits to private economic initiative?</i>	372
<i>Giovanni Orlandini</i> I nuovi obblighi procedurali per le imprese che delocalizzano: il punto debole restano le sanzioni <i>The new procedural obligations for companies that relocate: the weak point remains the sanctions</i>	393
<i>Silvia Borelli, Riccardo Tonelli</i> Delocalizzazioni e aiuti di Stato. Riflessioni su una normativa «slogan» <i>Relocation and State Aid. Observations on a legislation for «advertisement»</i>	410
<i>Giulio Centamore</i> L'obbligo di cercare un acquirente in caso di dismissione di grandi siti produttivi, ovvero: l'arma spuntata della <i>loi Florange</i> <i>The duty to look for a buyer in case of shutdown of a «big establishment», or: the paper tiger of the loi Florange</i>	423
<i>Roshan Borsato, Mario Volpe</i> Governance delle catene globali del valore tra crisi globali e difesa delle produzioni nazionali <i>GVC governance between global crisis and preservation of domestic supply</i>	436

*Corrado Malberti*

La mobilità transfrontaliera delle società come strumento  
di delocalizzazione: note a margine della Direttiva (Ue) n. 2019/2121  
*The cross-border mobility of companies as a tool to effect relocations:  
remarks on Directive (EU) n. 2019/2121* 449

*Fausta Guarriello, Mariangela Zito*

Il ruolo dei Cae nelle delocalizzazioni transnazionali  
*The role of European Works Councils in transnational relocations* 466

## SAGGI

*Marta Giaconi*

Le interferenze tra procedimento penale  
e procedimento disciplinare nel settore privato  
*Interference between criminal and disciplinary proceedings in the private sector* 485

## PROBLEMI DI DIRITTO SOCIALE EUROPEO E INTERNAZIONALE

*Andrea Allamprese, Giuseppe Bronzini, Valerio De Stefano,  
Giovanna De Minico, Mattia Melloni, Adalberto Perulli, Sophie Robin-Olivier*  
Le iniziative dell'Unione europea sul lavoro tramite piattaforme digitali  
*Platform work: tests of regulation of the European Commission. Constitutional and labour  
profiles (The proposal for a Directive on improving working conditions in platform work  
and the Draft Guidelines on collective agreements of solo self-employed people)* 507

## PARTE II GIURISPRUDENZA

### IL CASO

*Giuseppe Bronzini*

La difesa anticipata dei valori «sociali» dell'Unione (art. 2 TUE):  
spunti dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia?  
*(Corte di Giustizia, 16.2.2022, C-157/2021, Grande S.,  
Corte di Giustizia, 16.2.2022, C-156/2021, Grande S.)* 221

## RAPPORTO DI LAVORO

*Maura Ranieri*

La saga continua: gli insegnanti di religione cattolica approdano alla Corte di Giustizia (... e il contratto a termine ci torna di nuovo)  
(*Corte di Giustizia*, 13.1.2022, C-282/19, Seconda S.) 235

*Veronica Valenti*

Come nasce una discriminazione. L'ombra di uno stereotipo di genere nella trappola del «giuridicamente (s)corretto» della Corte costituzionale  
(*Corte costituzionale*, 5.1.2022, n. 1) 248

*Valerio Speziale*

La tutela reale nel caso di licenziamento ingiustificato per comportamenti per i quali il contratto collettivo prevede sanzioni conservative  
(*Cassazione*, 11.4.2022, n. 11665) 262

*Maria Barberio*

Il «gioco delle parti» nell'opposizione alla riscossione di crediti contributivi  
(*Cassazione*, 8.3.2022, n. 7514, S.U.) 276

*Marianna Russo*

Il reclutamento nelle società *in house* tra vincoli assunzionali e clausole sociali  
(*Cassazione*, 7.2.2022, n. 3768, ord.,  
*Cassazione*, 27.1.2022, n. 2538) 291

*Giovanni Calvellini*

Ancora dubbi sulla costituzionalità dell'esclusione dei somministrati dalla stabilizzazione dei precari della riforma Madia  
(*Tribunale Massa*, 5.4.2022, ord.) 303

## SICUREZZA SOCIALE

*Nicole Lazzerini*

Lunga vita alla disapplicazione immediata (se non si tratta di doppia pregiudizialità): riflessioni a margine della sentenza n. 67/2022 della Corte costituzionale  
(*Corte costituzionale*, 11.3.2022, n. 67) 315

*Giuseppe Antonio Recchia*

Assistenza pubblica o solidarietà post-coniugale? La Cassazione chiarisce i requisiti per il riconoscimento del diritto all'assegno sociale  
(*Cassazione*, 15.9.2021, n. 24955,  
*Cassazione*, 15.9.2021, n. 24954,  
*Tribunale Milano*, 17.2.2022) 328

## GIURISPRUDENZA ONLINE

## APPROFONDIMENTI N. 7/2022

*Enrico Terenzio*

La Corte di Giustizia si pronuncia ancora una volta sull'abuso delle missioni successive

(Corte di Giustizia, 17.3.2022, C-232/20)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.7.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Terenzio.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.7.2022_APPROFONDIMENTI_Terenzio.pdf)

*Anna Dieterich*

Il principio di automaticità delle prestazioni previdenziali non si applica ai collaboratori coordinati e continuativi

(Cassazione, 17.3.2022, n. 8979, ord.)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.7.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Dieterich-1.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.7.2022_APPROFONDIMENTI_Dieterich-1.pdf)

*Federica Palmirotta*

Discriminazione di genere: i profili sostanziali e processuali della tutela antidiscriminatoria nella recente giurisprudenza di merito (Tribunale Roma, 23.3.2022)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.7.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Palmirotta.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.7.2022_APPROFONDIMENTI_Palmirotta.pdf)

*Antonio Di Stasi*

Art. 28 St. lav., tutela ripristinatoria e risarcimento del danno.

A proposito di un recente (dis)orientamento della giurisprudenza di merito (Tribunale Ancona, 22.2.2022)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.7.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Di-Stasi-1.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.7.2022_APPROFONDIMENTI_Di-Stasi-1.pdf)

*Antonio Federici*

Licenziamento illegittimo e limiti alla ripetibilità delle prestazioni di sostegno al reddito

(Tribunale di Roma, 18.1.2022)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.7.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Federici.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/07/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.7.2022_APPROFONDIMENTI_Federici.pdf)

## APPROFONDIMENTI N. 8-9/2022

*Ilaria Gadaleta*

La revoca della prestazione assistenziale e l'obbligo di una nuova domanda amministrativa: la parola alle Sezioni Unite

(Cassazione, 9.5.2022, n. 14561, S.U.)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.8-9.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Gadaleta.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.8-9.2022_APPROFONDIMENTI_Gadaleta.pdf)

*Rosalina Panetta*

Il «doppio licenziamento» è nullo per frode alla legge *ex art.* 1344 c.c.

(Cassazione, 7.3.2022, n. 7400, ord.)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.8-9.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Panetta.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.8-9.2022_APPROFONDIMENTI_Panetta.pdf)

*Eugenio Erario Boccafurni*

Atti abdicativi del lavoratore e rinuncia alla conversione del rapporto di lavoro

(Cassazione, 21.1.2022, n. 1887,

Cassazione, 1.3.2022, n. 6664,

Corte d'Appello Venezia, 10.2.2022)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.8-9.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Erario-Boccafurni.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.8-9.2022_APPROFONDIMENTI_Erario-Boccafurni.pdf)

*Riccardo Maraga*

Sull'assolvimento dell'obbligo di *repêchage* come *prius* rispetto al licenziamento per giustificato

(Cassazione, 18.1.2022, n. 1386, ord.)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.8-9.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Maraga.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.8-9.2022_APPROFONDIMENTI_Maraga.pdf)

*Ilaria Purificato*

Accentramento del «monte ore» dei permessi sindacali in capo a un unico delegato della Rsu e limiti al godimento di tale diritto

(Corte d'Appello Firenze, 14.6.2022)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.8-9.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Purificato.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.8-9.2022_APPROFONDIMENTI_Purificato.pdf)

*Giovanni Pigliararmi*

Applicazione del Ccnl per comportamenti concludenti: siamo a una svolta? Brevi riflessioni critiche a margine di un decreto

(Tribunale Vicenza, 14.3.2022, decr.)

[https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online\\_Newsletter-n.8-9.2022\\_APPROFONDIMENTI\\_Pigliararmi.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2022/09/RGL-Giurisprudenza-online_Newsletter-n.8-9.2022_APPROFONDIMENTI_Pigliararmi.pdf)

## OSSERVATORI ONLINE

OSSERVATORIO CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

a cura di *Ginevra Galli, Stefano Cairoli*

Periodo primo semestre 2022

*Dario Calderara, Luisa Rocchi*

---

*Errata corrige*

Si precisa che il saggio di Stefano Cairoli e Ginevra Galli, *Forme attuali e possibili nuovi scenari di dumping salariale nella contrattazione collettiva*, edito sul n. 2/2022 di questa rivista è frutto di una riflessione comune dei due autori. Ciononostante, il paragrafo 1 è da riferire ad entrambi gli autori. I paragrafi da 2 a 5 sono da riferire a Ginevra Galli. I paragrafi da 6 a 9 sono da riferire a Stefano Cairoli.

---

# RICORDO DI LORENZO BORDOGNA

---

*Massimo Pallini, Roberto Pedersini (\*)*

## UN RICORDO DI LORENZO BORDOGNA

Lorenzo Bordogna ha iniziato la sua lunga e brillante carriera di ricercatore e studioso nell'Università degli Studi di Trento, dove si era laureato nel 1973. Lorenzo è stato in seguito professore di Sociologia economica all'Università degli Studi di Brescia e infine, per quasi un ventennio, presso l'Università degli Studi di Milano, nel dipartimento di Studi del lavoro e del *welfare* – di cui è stato direttore dal 2004 al 2008 –, successivamente confluito nell'attuale dipartimento di Scienze sociali e politiche.

Dal 1994 al 2018 ha fatto parte del Consiglio direttivo dell'Aisri, l'Associazione italiana di studio delle relazioni industriali, assumendone la presidenza dal 2006 al 2010. È stato componente del Comitato esecutivo dell'International Industrial Relations Association dal 2006 al 2012 (Iira, ora Ilera) e parte del Comitato scientifico dell'Istituto per la scienza della amministrazione pubblica (Isap) dal 2010.

Tutta la sua vita di ricercatore e docente è stata dedicata allo studio delle relazioni industriali nel settore privato e pubblico, concentrandosi di volta in volta su aspetti diversi, come scioperi e conflitto, partecipazione, rappresentanza, concertazione e contrattazione collettiva. Nella ricerca come nell'insegnamento, riteneva che fosse indispensabile partire dalla teoria; allo stesso tempo, considerava necessario un riferimento costante all'evidenza empirica, poiché solo in questo modo è possibile progredire nella conoscenza dei fenomeni economico-sociali, in modo slegato da qualsiasi preconcetto e interpretazione «ideologica». Profondo conoscitore della letteratura di relazioni industriali e di quella economica, specie di matrice istituzionalista, attento lettore dei contributi giuslavoristici, si rammaricava della scarsità in Italia di fonti statistiche e di indagini campionarie sulle relazioni di lavoro. Pensava che questo fosse un limite esiziale per il dibattito nazionale, poiché la mancanza di riferimenti empirici certi, su cui fondare una rappresentazione condivisa dello stato e delle trasformazioni delle relazioni

---

(\*) Rispettivamente: professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Milano; professore ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università di Milano.

industriali, impedisce un dialogo costruttivo fra prospettive diverse, abbandonando ciascuno a una specie di soliloquio, che ingessa il confronto fra interpretazioni alla fine inconciliabili, in quanto costruite su riferimenti empirici incerti, parziali e soprattutto distinti e contrapposti. Per questo motivo, non perdeva occasione per segnalare l'importanza di dotare anche il nostro paese di una fonte di dati dettagliata, sistematica e autorevole sulle relazioni di lavoro, sul modello di alcune esperienze internazionali, come quella del Workplace Employment Relations Study (Wers) britannico. Da attento studioso degli scioperi e del conflitto – uno dei temi di ricerca che ha coltivato in modo costante nel corso della sua lunga carriera –, si rammaricava, inoltre, dell'interruzione nel nostro paese della rilevazione statistica su questo fenomeno, che priva da oltre un decennio gli studiosi nazionali e internazionali di uno strumento essenziale di conoscenza di un aspetto fondamentale delle relazioni industriali italiane.

Questa particolare attenzione alla combinazione fra teoria ed evidenza empirica, che ha caratterizzato l'impegno di studioso di Lorenzo Bordogna, è stata profondamente segnata dalle esperienze giovanili di studio negli Stati Uniti, dapprima presso il Center for European Studies della Harvard University (Cambridge, MA), e poi presso la Industrial Relations Unit della Sloan School of Management del Mit (Cambridge, MA). In quegli anni e in quel contesto, concentrato sullo studio delle esperienze dei paesi democratici con economie di mercato, ha maturato, inoltre, sul piano del metodo, una profonda consapevolezza della ricchezza e fruttuosità dell'approccio comparato e interdisciplinare allo studio dei sistemi di relazioni industriali, che è stata la cifra di tutta la sua produzione scientifica.

Lorenzo Bordogna ha sempre dato un respiro «sovranzionale» ai suoi studi, sviluppando in modo particolare la comparazione fra le esperienze e i sistemi di relazioni industriali dei diversi paesi occidentali industrialmente avanzati, anche allo scopo di illuminare le caratteristiche e le specificità dell'esperienza italiana. Il suo dialogo con la comunità scientifica dei giuristi del lavoro e degli economisti del lavoro è stato continuo, ravvicinato e particolarmente proficuo, grazie alla grande capacità di confronto con le prospettive analitiche delle diverse discipline che studiano le relazioni di lavoro. La sua frequentazione del metodo «giuridico» di analisi delle relazioni industriali è stata particolarmente assidua, pubblicando di frequente in studi collettanei e in riviste di diritto del lavoro e partecipando al comitato scientifico di due tra le più prestigiose di queste in Italia: il *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali* e la *Rivista giuridica del lavoro*.

Già nelle prime esperienze di ricerca sugli scioperi e sulle risposte alla crisi dei sistemi keynesiani, condotte in Italia e negli Usa, Bordogna ha svi-

luppato la profonda convinzione che, sebbene il conflitto connoti le relazioni industriali, tuttavia ne sia solo uno strumento che non può e non deve mai essere elevato a loro esito finale. Pur nella contrapposizione degli interessi economico-politici dei protagonisti delle relazioni industriali, queste «relazioni», nei sistemi democratici, non possono che essere intese come strutturalmente «partecipative»: volte cioè alla composizione di tali interessi in modo, per un verso, da assicurare economicità ed efficienza dei processi di produzione di beni e servizi, e, per altro verso, da garantire il rispetto della dignità delle persone ivi impiegate, nonché l'equità nel riparto delle utilità economiche prodotte. Per questo, anche nel parlare in italiano, prediligeva sempre l'espressione, comune nei paesi anglosassoni e nordeuropei, di «*social partners*», in luogo di quella di «parti sociali», poiché la prima sottolinea meglio la convergenza degli interessi del lavoro con quelli del capitale, non potendo i primi esser soddisfatti se non realizzando allo stesso tempo questi ultimi.

Così come, pur affermando sempre con fermezza la necessità democratica di un sistema ordinamentale che consenta un libero ricorso allo sciopero, Bordogna ha sempre ritenuto che fosse una «*extrema ratio*», da contenere sino allo stremo, ricorrendo agli strumenti dell'informazione preventiva, del confronto in buona fede, della mediazione e della contrattazione collettiva. Contrattazione da coltivare in modo coordinato e integrato a tutti i livelli, da quella nazionale di categoria a quella aziendale, cui riconoscere pari dignità e legittimazione, sia pure non con gli stessi ruoli, senza mai abbandonare l'auspicio di una contrattazione anche a livello sovranazionale, quantomeno in seno all'Ue.

Proprio la centralità che attribuiva alla contrattazione collettiva quale fonte regolativa del mercato del lavoro e degli equilibri tra le forze sociali, da preferire tendenzialmente alla legge, lo ha condotto a dedicare molti suoi scritti ai sistemi di selezione della rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro che possano legittimarle a disporre dei diritti individuali dei singoli, in ragione di una maggiore rappresentatività declinata in termini di «democrazia industriale». La disamina critica di Bordogna si è concentrata sui problemi che possono incrinare la democraticità di un sistema di concorrenza intersindacale, in particolare sulle cause di insorgenza di poteri di veto in capo alle organizzazioni sindacali minoritarie «di mestiere», che possono perseguire interessi particolaristici, a danno di quelle che hanno ambizioni di rappresentanza di interessi collettivi diffusi e mostrano «comparativamente» maggiore rappresentatività, ma con inferiore capacità vulnerante nelle azioni di conflitto, anche a causa della più forte responsabilizzazione rispetto alle conseguenze sistemiche delle proprie iniziative. Per

ovviare a queste criticità, sosteneva la necessità di introdurre sistemi di misurazione della effettiva rappresentatività delle organizzazioni sindacali e datoriali, seppur privilegiando il dato associativo su quello elettorale, e l'attribuzione, in proporzione a questa rappresentatività, di una capacità negoziale che andasse al di là della cerchia dei loro iscritti e che fosse sostanzialmente «*erga omnes*». Per questi motivi ha espresso una valutazione largamente positiva sia della regolazione del sistema di contrattazione collettiva di comparto nel pubblico impiego, sia del cd. Testo Unico del 2014 per il settore privato.

Allo stesso modo, nei suoi studi delle tecniche di regolazione delle azioni di conflitto, ha prestato attenzione agli strumenti idonei a salvaguardare gli interessi dei soggetti terzi che non partecipano direttamente a questo conflitto e non vi sono rappresentati, come i consumatori e gli utenti dei servizi pubblici essenziali. I bisogni di quest'ultimi non possono essere utilizzati in modo disinvolto come mezzi di pressione, sacrificandoli sull'ara del conflitto sociale, soprattutto quando oggetto di tali bisogni è la soddisfazione di diritti di rilevanza costituzionale. Di qui l'interesse di Bordogna per la legge italiana di regolazione dello sciopero nei servizi pubblici essenziali, volto soprattutto a indagare come operativamente siano applicate le procedure di raffreddamento e di confronto preventivo, in quale misura si rilevino efficaci, nonché come – per via regolativa o procedimentale – possano essere disinnescati scioperi particolarmente vulneranti posti in essere da organizzazioni minoritarie.

Gli interessi scientifici di Bordogna si sono indirizzati anche verso l'analisi dell'organizzazione delle risorse umane e la combinazione fra le politiche aziendali e le relazioni industriali, con un approfondimento specifico sulle piccole imprese. Dai suoi studi, come in altri contributi internazionali, emerge la natura (potenzialmente) complementare delle iniziative unilaterali del datore di lavoro e di quelle gestite attraverso la contrattazione o la partecipazione nei luoghi di lavoro. Lungi dall'essere alternativi, questi due modi di gestire e regolare le relazioni di lavoro diventano particolarmente efficaci quando si combinano in modo coerente e coordinato.

Si è dedicato con particolare costanza, impegno e passione a studiare il tema della gestione delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche, sempre con un approccio comparato con le altre esperienze europee e di oltreoceano. Ha studiato criticamente tutte le fasi della contrattualizzazione del rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, indagando gli impatti di questo processo sull'efficienza dell'organizzazione e sulla capacità di offerta di servizi agli utenti. Oltre che sulla contrattazione collettiva di comparto e decentrata, l'attenzione di Bordogna si è focalizza-

ta sul rapporto di lavoro dirigenziale e sul regime di conferimento degli incarichi. Ha condivisibilmente ravvisato la criticità nodale del rapporto tra politica e organizzazione, che il legislatore italiano ha lasciato sostanzialmente irrisolto, combattuto nel dilemma tra massimizzare la discrezionalità della prima nel realizzare le proposte per cui ha ricevuto un mandato dagli elettori o, di contro, l'imparzialità e l'equità dell'agire amministrativo. Ripetutamente, ha denunciato l'incompiutezza della contrattualizzazione «all'italiana», che soltanto a parole ha qualificato il dirigente come «datore di lavoro». La latitanza di un vero datore di lavoro emerge drammaticamente nella conduzione della contrattazione collettiva decentrata, come le analisi empiriche di Bordogna sugli andamenti del costo del lavoro delle pubbliche amministrazioni hanno chiaramente evidenziato.

Bordogna si è dedicato allo studio delle teorie del *New Public Management* e della «aziendalizzazione» delle pubbliche amministrazioni, importate dall'esperienza anglosassone a partire dalla metà degli anni ottanta. Non ha mai sposato fideisticamente queste teorie organizzative; ha invece criticamente rilevato nei suoi scritti come le stesse possano trovare una (comunque problematica) applicazione soltanto laddove siano replicabili condizioni di «quasi mercato» o siano concretamente praticabili opzioni di «exit» per gli utenti. L'insegnamento che ci lascia è che nei servizi pubblici dove la selezione e la valutazione non può essere efficacemente rimessa alle preferenze espresse dagli utenti, ponendo in competizione fornitori pubblici tra loro o con fornitori privati, una rilevanza centrale deve essere attribuita ai processi di valutazione condotti da organi composti da esperti realmente indipendenti. Questa valutazione deve essere condotta valorizzando prevalentemente la *performance* collettiva rispetto a quella individuale, la quale, pur importante, se utilizzata nel determinare le premialità dei dipendenti delle p.a. può finire per minare lo spirito collaborativo tra questi e indurre a comportamenti opportunistici. La conoscenza di vantaggi e criticità dei sistemi di valutazione acquisita da Bordogna nei suoi studi lo ha sostenuto in una concreta esperienza di valutatore: egli infatti è stato chiamato dal 2011 al 2014 a far parte del Gev dell'Anvur dell'area 14 delle Scienze politiche e sociali, quale coordinatore della valutazione nel sotto-settore delle Scienze sociologiche, e dal 2015 al 2018 è stato presidente del Nucleo di valutazione dell'Università degli Studi di Milano.

Il più grande lascito di Bordogna è il suo insegnamento a coltivare sempre la disponibilità al confronto intellettuale e all'ascolto degli argomenti dell'altro, senza mai alcun pregiudizio ideologico o prevenzione di appartenenza accademica, ma con la predisposizione a indagarne con serietà e imparzialità scientifica la fondatezza e solidità delle diverse posizioni, con

l'onestà di saper riconsiderare le proprie, in un dialogo costruttivo, che rimane l'unico strumento utile per procedere nella conoscenza e affrontare in modo efficace le questioni e le tensioni che emergono nelle relazioni di lavoro.

Milano, 4 ottobre 2022