LA RIDUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO NELLA CRISI D'IMPRESA

scritto da goal | 21 Agosto 2025



di Carlo Marinelli*

La crisi d'impresa è una condizione sempre più frequente nel tessuto produttivo italiano, acuita da fattori economici globali, transizioni tecnologiche e sfide strutturali. Uno degli aspetti più delicati da affrontare in tale contesto riguarda la ***gestione del costo del lavoro****, che sovente rappresenta una delle voci di costo più significative nei bilanci aziendali. Aspetto tanto più delicato, in particolare nelle imprese che intendano accedere ad una delle procedure a carattere* ***non liquidatorio*** *previste dal Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza "CCII" (es. composizione negoziata, accordo di ristrutturazione dei debiti, concordato preventivo), che presuppongono, come condizione essenziale,* ***la continuazione e dunque la sostenibilità*** *dell'attività di impresa nel tempo, spesso privilegiando* ***la salvaguardia dell'occupazione****.*

Modalità di intervento: il contratto di prossimità

Strumenti normativi flessibili, come il contratto di prossimità, introdotto dall'art. 8 del D.L. 138/2011 (convertito nella L. n. 148/2011),
offrono la possibilità di conciliare l'esigenza di contenimento dei costi con la tutela dell'occupazione.

Il **contratto di prossimità** è un accordo collettivo di secondo livello, aziendale o territoriale, **valido "erga omnes" e dunque anche nei confronti di lavoratori non aderenti o**

dissenzienti, stipulato da associazioni comparativamente più rappresentative o da RSA/RSU, con lo scopo di derogare in modo mirato a disposizioni di legge o ai contratti collettivi nazionali in presenza di alcune finalità espressamente previste dalla norma tra le quali **la gestione delle crisi aziendali**.
Tale strumento si distingue da altri interventi, come per esempio il ricorso agli ammortizzatori sociali, perché consente un adattamento strutturale e pattizio delle condizioni economiche in funzione della sostenibilità aziendale nel tempo. Ci sono diverse modalità di intervento che possono essere prese in considerazione, alcune di natura strutturale altre di natura temporanea. Tra le misure di carattere strutturale è sicuramente possibile intervenire sulla misura delle retribuzioni, in quanto il principio di irriducibilità vale solo per i minimi di legge di cui al contratto collettivo di riferimento quale indice di retribuzione proporzionata e sufficiente ex art. 36 della Cost., ma non per i compensi aggiuntivi quali superminimi, premi, indennità varie, fermo restando tuttavia che non è mai possibile per le parti derogare ai minimali retributivi imponibili ex.art.1 del D.L. n.338/1989.

Non solo: in due recenti sentenze la Corte di Cassazione ha confermato che le intese di prossimità, purché beninteso rispettino tutte le condizioni di legge, possono operare anche in deroga alle disposizioni di legge in tema **di conseguenze del recesso dal rapporto di lavoro**. Nella prima (Cass.n.19660/2019), i giudici hanno statuito la legittimità dell'esclusione della **indennità di mancato preavvis**o per quei dipendenti che, nell'ambito di un'operazione di licenziamento collettivo, sono stati destinatari di un provvedimento espulsivo in quanto tale intesa ha assicurato un minor costo sociale dell'operazione in questione salvaguardando la prosecuzione dell'attività d'impresa. Nella seconda (Cass. ordinanza n. 2165/2021) hanno invece riconosciuto la piena validità di un accordo di prossimità che prevede un importo

indennitario minimo e indifferenziato – e decisamente più contenuto – di quello previsto dalla legge nel caso di un licenziamento individuale o collettivo illegittimo. Altro ambito di frequente utilizzo del contratto di prossimità è quello relativo alla possibilità di stipulare una intesa per l**a rimodulazione dell'orario di lavoro** finalizzata ad una diversa, più economica e flessibile organizzazione del lavoro. Fermo restando alcuni limiti derivanti da principi di carattere costituzionale o da vincoli derivanti da normative comunitarie, è possibile modificare l'orario di lavoro, anche in deroga alla contrattazione collettiva nazionale, cambiando per esempio la turnazione, disciplinando diversamente le pause o il lavoro notturno o introducendo ipotesi diverse e più aderenti alla specifica realtà aziendale di orario multi-periodale ossia prevedere ipotesi di maggior lavoro con compensazioni in altri di minor lavoro evitando di pagare maggiorazioni per lavoro straordinario. Anche l**a revisione degli inquadramenti** tramite un contratto di prossimità rappresenta uno strumento di riduzione del costo del lavoro oltreché **una leva strategica** per l'adattamento dinamico dell'organizzazione in contesti produttivi soggetti a rapidi cambiamenti. Sono infatti piuttosto frequenti intese che hanno ridisegnato significativamente i livelli di inquadramento dei lavoratori, introducendo per esempio nuove e più aggiornate figure professionali rispetto alla rigida (e talvolta vetusta) classificazione di cui ai contratti collettivi nazionali di categoria,
oppure hanno accorpato livelli diversi per semplificare la struttura organizzativa, oppure ancora hanno adeguato le mansioni a nuove
tecnologie, ottenendo nel contempo una riduzione del costo del lavoro.

La relazione con il sindacato

Il contratto di prossimità si fonda su un forte dialogo sociale. La sua validità presuppone una negoziazione effettiva

tra azienda e sindacati,
con l’obiettivo di trovare un punto di equilibrio tra le esigenze di contenimento dei costi e di flessibilità produttiva e i diritti dei lavoratori.
In questo senso, deve essere garantita una totale trasparenza dell’intesa, anche attraverso clausole di monitoraggio e tavoli di verifica periodica per valutare l’efficacia delle misure introdotte, alimentando e mantenendo un costante clima di fiducia e collaborazione.

La reale efficacia dei contratti di prossimità, infatti, dipende in larga parte dalla qualità del dialogo sindacale, in una prospettiva diversa e più evoluta dove le relazioni industriali non possono (e non devono) scontare pregiudizi ideologici o logiche di contrapposizione politica, ma diventare uno strumento di governance in grado di incidere direttamente sull’organizzazione del lavoro e, in contesti di crisi, di assicurare la sostenibilità aziendale.
E questo è esattamente ciò che è accaduto in diversi casi in cui sono stati salvaguardati interi stabilimenti a fronte di mutamenti organizzativi
che hanno assicurato una riduzione del costo del lavoro, con modifiche a orari, straordinari e inquadramento in cambio di investimenti garantiti e mantenimento dei posti di lavoro.
In questo contesto, diventa evidente che gli accordi di prossimità costituiscono un discreto banco di prova per le organizzazioni sindacali, che non potranno più limitarsi alle tradizionali competenze negoziali, ma dovranno acquisire cognizioni ben più ampie, sia di carattere economico-finanziario in termini di comprensione dei bilanci e degli indicatori di performance aziendale al fine di valutare la sostenibilità economica delle richieste e delle concessioni, sia in termini di comprensione dei processi produttivi, delle dinamiche di mercato, delle tecnologie utilizzate e delle loro implicazioni sul lavoro.

Il contratto di prossimità si conferma uno strumento prezioso

nella gestione della crisi d’impresa, capace di coniugare esigenze di flessibilità e di tenuta occupazionale. Gli ultimi pronunciamenti della Corte di Cassazione ne hanno chiarito definitivamente gli aspetti
controversi, mentre la Corte Costituzionale, con la nota sentenza n. 52 del 2023, ne ha confermato la validità “erga omnes” anche nei
confronti dei lavoratori dissenzienti.

In un panorama economico incerto e instabile, la contrattazione aziendale di prossimità assume così un ruolo centrale non solo nella gestione
emergenziale, ma anche nella costruzione di nuovi modelli di relazioni industriali, più dinamici e aderenti alle specificità dei contesti produttivi.

*Avvocato in Milano