



FOCUS LAVORO, PERSONA, TECNOLOGIA  
3 APRILE 2024

L'azienda come motore per la  
*transizione giusta*: dalla Responsabilità  
Sociale d'impresa all'*advocacy*. Il caso del  
contratto di espansione

di Filippo Lazzara

Dottorando di ricerca in Diritto civile europeo  
Sapienza - Università di Roma



# L'azienda come motore per la *transizione giusta*: dalla Responsabilità Sociale d'impresa all'*advocacy*. Il caso del contratto di espansione\*

**di Filippo Lazzara**

Dottorando di ricerca in Diritto civile europeo  
Sapienza - Università di Roma

**Abstract [It]:** La realizzazione degli obiettivi di transizione energetica deve essere sostenuta da politiche che tengano conto delle conseguenze sociali della transizione stessa. Le aziende diventano le principali protagoniste del progresso verso la transizione giusta. Prendendo le mosse dai principi della responsabilità sociale di impresa si comprenderà il ruolo delle stesse nel rinnovato scenario economico-sociale e dell'occasione di divenire stimolo e cartina di tornasole della fase di produzione normativa. La possibilità per le imprese di contribuire attivamente nell'elaborazione delle politiche sociali e del lavoro, tramite la cd. *advocacy*, consente alle stesse di attuare le proprie strategie gestionali in linea e col supporto della legislazione di riferimento. Un esempio di mancato funzionamento di questa relazione funzionale è stato il contratto di espansione il quale, essendo uno strumento flessibile e dinamico, ha agevolato le aziende nella programmazione e organizzazione del lavoro.

**Title:** The company as a driver for the just transition: from Corporate Social Responsibility to advocacy. The Italian case of the expansion contract

**Abstract [En]:** The achievement of the energy transition goals must be supported by policies that take into account the social consequences of the transition. Companies become the key players in the progress towards the so-called just transition. Starting from the principles of Corporate Social responsibility, it will be understood the role of enterprises in the renewed economic and social scenario. Becoming a driver of the regulatory production phase leads to the possibility for companies to contribute actively in the elaboration of social and labour policies, through advocacy practices. As an example of the failure of this functional relationship between private and public sector, it will be analysed the italian case of expansion contract and the opportunities for the near future.

**Parole chiave:** Responsabilità Sociale d'impresa; sviluppo sostenibile; transizione energetica; transizione giusta; *advocacy*; mercato ed organizzazione del lavoro; contratto di espansione

**Keywords:** corporate social responsibility; sustainable development; energy transition; just transition; advocacy; labour market and organization; contract for expansion

**Sommario:** 1. Premessa. 2. La Responsabilità Sociale d'impresa come considerazione del contesto. 3. *Segue:* le attuali esigenze della transizione giusta. 4. Dalla responsabilità sociale all'*advocacy*. 5. L'*advocacy* a sostegno della transizione giusta 5.1 Le politiche sociali e l'innovazione tecnologica 5.2 L'azienda come motore della ruota sociale 6. Il caso del contratto d'espansione: un'occasione persa può diventare un'opportunità da cogliere? 7. Conclusioni.

## 1. Premessa

Il processo di transizione energetica porta con sé innumerevoli sfide per le aziende.

Queste ultime, infatti, nell'odierna realtà socio-economica si assumono la responsabilità di includere, nella loro strategia di gestione, anche la tutela di interessi extra-imprenditoriali.

---

\* Articolo sottoposto a referaggio.

In questo senso, è a partire dalla necessità che le aziende si facciano carico delle esternalità cagionate dalla produzione che, dagli anni novanta, si è sviluppata l'idea di regolamentare l'impegno delle imprese ad includere, nella loro progettualità di lungo termine, la tutela di interessi sociali ed ambientali.

A livello comunitario, tale prospettiva si è consolidata in rapporto al tema della Responsabilità Sociale dell'impresa, concepito per la prima volta nel *Libro Verde della Commissione europea* del 2001 che la definiva come l'"integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali".

La via tracciata dal Libro Verde ha trovato seguito in diversi atti legislativi<sup>1</sup>, dalla cui interpretazione, risulta evidente la convinzione delle Istituzioni dell'Unione del fatto che siano i mercati<sup>2</sup>, e dunque le aziende, lo strumento più adeguato per la realizzazione degli obiettivi di sostenibilità (ormai noti secondo l'acronimo "SDGs"<sup>3</sup>)<sup>4</sup>.

In questo senso, se è vero che il mercato, di per sé, mira inevitabilmente alla realizzazione dell'efficienza paretiana, non si può fare a meno di notare come, negli ultimi anni, gli interventi regolatori dell'Unione europea abbiano realizzato una "convergenza tra politiche economiche ispirate ai principi della transizione ecosostenibile ed il recupero di una visione neokeynesiana di intervento pubblico nell'economia"<sup>5</sup>.

Quanto al contenuto, gli spazi della Responsabilità Sociale, invero, non appaiono agevolmente definibili *a priori*.

Quest'ultima, infatti, può consistere in una molteplicità di azioni virtuose messe in atto dall'azienda ed orientate ad andare oltre il cd. "moral minimum"; ciò attraverso l'adozione di scelte produttive (e non solo), ispirate da criteri di sostenibilità (ambientale e sociale) e condivise con gli stessi destinatari dell'attività dell'impresa (gli *stakeholders*)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Oltre alle previsioni del *Green Deal* europeo, si segnalano i più recenti Reg. (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili, la Dir. (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive* CSRD), nonché la proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDD*) della Commissione Europea (COM/2022/71 final), la quale risulta attualmente in prima lettura al Consiglio dell'UE.

<sup>2</sup> Cfr. CLARICH, *La tutela dell'ambiente attraverso il mercato*, in *Dir. pubbl.*, 2007, 219 ss.

<sup>3</sup> Sono gli obiettivi previsti dalla *Agenda 2030* che stabilisce 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) in un programma d'azione che consta di 169 'target' specifici (tra gli obiettivi si evidenziano a titolo esemplificativo la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico).

<sup>4</sup> La positivizzazione del dato può anche esser letta alla luce di quell'orientamento che cerca di valorizzare la funzione preventiva e precauzionale della responsabilità, in aggiunta a quella sanzionatoria (art. 191 TFUE), v. su tutti E. del PRATO, *Il principio di precauzione nel diritto privato: spunti*, in *Liber amicorum* per F. B. BUSNELLI, *Il diritto civile tra principi e regole*, 2008, ora in ID., *Principi e metodo nell'esperienza giuridica. Saggi di diritto civile*, Torino, 2018.

<sup>5</sup> B. CARUSO, V. PAPA, *Sostenibilità sociale e diritti dei lavoratori ai tempi della resilienza europea*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona"*, 457-2022, p. 15.

<sup>6</sup> Cfr. M. LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa*, in *Rivista delle Società*, 1/2009, p. 7; per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder v. anche R.E. FREEMAN, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.

In questo senso, diviene compito dell'impresa porsi “il problema della sua socialità”<sup>7</sup>.

Sulla base di tali constatazioni, nel presente elaborato si cercherà di comprendere come, oggi, il settore privato possa fornire soluzioni concrete, effettive ed efficaci nell’ottica realizzativa dei processi di transizione energetica<sup>8</sup>.

In considerazione del radicale cambiamento che simili progetti comportano sui piani organizzativi e di *business* delle aziende, quindi, si vedrà come, per dare attuazione ai principi della Responsabilità Sociale, tale rinnovamento dovrà essere accompagnato da un coinvolgimento nelle politiche aziendali delle conseguenze sociali provocate dalla transizione.

Infatti, è in quest’ambito che si è sviluppato il paradigma della transizione giusta: il cammino verso la neutralità carbonica deve garantire il rispetto dei diritti sociali.

Dopo aver analizzato cosa debba intendersi per transizione giusta, si indagherà un fenomeno dalla portata innovativa, l'*advocacy*, per comprendere come le aziende possano contribuire alla formazione di una legislazione che sia di supporto alle stesse nella gestione delle esternalità derivate della transizione.

In questo senso, si comprenderà come un’interlocuzione orientata tra parti sociali, imprese e legislatore possa rappresentare una soluzione per far fronte ai fabbisogni attuali del mondo del lavoro; in particolar modo, per quanto riguarda le politiche di accesso, di aggiornamento e di uscita dallo stesso.

Nell’ultima parte, si analizzerà uno strumento normativo, il contratto d’espansione, nato in via sperimentale proprio per far fronte alle esigenze di cui si è detto che, inspiegabilmente, non è stato confermato dal legislatore nell’ultima legge finanziaria.

## 2. La Responsabilità Sociale d’impresa come considerazione del *contesto*

Dal legislatore europeo, la responsabilità sociale dell’impresa<sup>9</sup> viene definita come “*the responsibility of enterprises for their impacts on society*”

---

<sup>7</sup> N. LIPARI, *Il ruolo del terzo settore nella crisi dello Stato*, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 2/2018, p. 637.

<sup>8</sup> Il Reg. (UE) 2021/1119, istitutivo del quadro per il conseguimento della neutralità climatica, definisce al Considerando 11 la transizione energetica come la “transizione verso un sistema energetico sicuro, sostenibile e a prezzi accessibili, basato sulla diffusione delle energie rinnovabili, su un mercato interno dell’energia ben funzionante e sul miglioramento dell’efficienza energetica”.

<sup>9</sup> Il primo ad occuparsi del ruolo dell’impresa nella società fu E. M. DODD, *For Whom are Corporate Managers Trustees?*, in *Harvard Law Review*, 45/1932, pp. 1145-1148. Numerosi sono i contributi dottrinali sul tema della responsabilità sociale, si vedano: A. ADDANTE, *Responsabilità sociale dell’impresa*, voce in *Digesto Italiano, disc. civ.*, Terza Appendice di Aggiornamento, Torino, 2007, 1120; M. LIBERTINI, *Un commento al manifesto sulla Responsabilità Sociale d’impresa della Business Roundtable*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2019, 627, ID. , *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale d’impresa*, in AA.VV., *La responsabilità sociale dell’impresa*, V. DI CATALDO e P. SANFILIPPO (a cura di), Torino, 2013, 9 ss., 13 ed.; per un *excursus* storico sulla nozione di Responsabilità Sociale negli Stati Uniti, D. M. BRANSON, *Corporate Governance “Reform” and the New Corporate Social Responsibility*, U. Pittsburgh L. R., 2001, vol. 62, 605.

Invece, per un’analisi critica del fenomeno, v. M. FRIEDMAN, *The social responsibility of Business is to increase profits*, in *The New York Times Magazine*, 13 settembre 1970; D. VOGEL, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, The Brookings Institute, Washington, D.C., 2005 e, in Italia, D’ALESSANDRO, *Il mantello di san Martino*,

In quest’ottica, le imprese dovrebbero “d’intesa con gli *stakeholders*, dotarsi di un sistema per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di mercato. Tutto ciò al fine di massimizzare il valore condiviso per i loro proprietari/azionisti e per la società civile in generale, identificando, prevenendo e mitigando i possibili impatti negativi delle proprie attività”<sup>10</sup>.

Il punto di partenza, dunque, è che le imprese si trovano ad esercitare la propria iniziativa economica nell’ambito di un *contesto*, da intendersi nella sua accezione più ampia, sociale ed ambientale.

Quest’ultimo si compone di quell’insieme di situazioni e risorse - si pensi al “capitale umano”, ai destinatari della produzione, alle risorse ambientali ecc. - sulle quali l’azienda, dall’esercizio della sua attività più tradizionale (*profit seeking*), può impattare sia in modo positivo - in termini di miglioramenti ed opportunità create (esternalità positive) - che in negativo - danneggiandole (esternalità negative).

È questa la doppia veste dell’impresa che fisiologicamente, da una parte, alimenta il *contesto* e, dell’altra, ne profitta.

Il presupposto dell’affermazione dei valori della Responsabilità Sociale dell’impresa si può rinvenire nella necessità di un coinvolgimento nelle politiche aziendali del *contesto* e delle *relazioni* che la produzione provoca nei confronti dei possibili interessati dall’attività commerciale, i cd. *stakeholders*.

In quest’ottica, il faro per le aziende dovrebbe essere, come visto, la creazione di “valore condiviso” sia per gli interessi strettamente suoi propri che, più in generale per la collettività.

Ebbene, gli effetti delle attività commerciali ed industriali, definite in ambito economico anche come esternalità, dovrebbero essere internalizzate dall’impresa che, in una simile prospettiva, deve farsi carico (per questo si parla di “responsabilità”) delle conseguenze del proprio esserci.

In questa visione, il *contesto* diviene un aspetto centrale nel processo organizzativo gestionale, nell’ottica di responsabilizzare l’impresa rispetto all’*habitat* in cui questa esplicita la sua funzione primaria.

Un rinnovato senso di “Comunità”<sup>11</sup>, dunque, entra a far parte della programmazione aziendale e degli interessi che la stessa dovrà perseguire. L’obiettivo, pertanto, è quello di garantire un armonioso ed efficiente sviluppo dell’intero “sistema ecosociale”<sup>12</sup>.

---

*la benevolenza del birraio e la ford modello T, senza dimenticare robin-hood (divagazioni semiserie sulla cd. responsabilità sociale dell’impresa e dintorni, in Rivista di diritto Civile, 3/2022, pp. 409-461.*

<sup>10</sup> Traduzione libera dallo Staff Working document della Commissione Europea, “*Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business and Human Rights: Overview of Progress*”, n. 143/2019, disponibile in <http://www.ec.europa.eu>.

<sup>11</sup> Nel senso inteso da A. OLIVETTI, *Il mondo che nasce*, Roma/Ivrea, 2014, pp.55 ss.

<sup>12</sup> G. BATESON, *Verso un’ecologia della mente*, Milano, 1976, p.549.

La letteratura economica ha evidenziato, inoltre, come simili pratiche possano comportare anche un vantaggio competitivo alle imprese che le adottano, nella misura in cui l'impegno pubblico assunto da quest'ultime possa esercitare, al contempo, attrazione negli investitori e nei consumatori<sup>13</sup>.

Da quanto evidenziato, si evince un evidente *favor*, almeno a livello europeo, nell'affidare anche al settore privato – nella piena consapevolezza dell'imprescindibile ruolo che deve mantenere il pubblico<sup>14</sup> – un compito di primario interesse, quale quello del contenimento dei danni, che possano derivare alla società ed all'ambiente, collegati allo sviluppo economico ed al progresso scientifico.

In questi termini, si parla del principio del cd. Sviluppo sostenibile<sup>15</sup>.

Il riconoscimento istituzionale di quest'ultimo avviene nel 1987, con il rapporto *Our common future* della Commissione Brundtland, della World Commission on Environment and Development (WCED), che – dando seguito ai lavori condensati nella precedente *Stockholm Declaration on the Human Environment* delle Nazioni Unite (1972) – ha introdotto nel panorama mondiale il concetto di sostenibilità delle scelte economiche.

Sono in quei documenti le premesse storiche ed ispiratrici delle attuali previsioni contenute nell'Agenda 2030 dell'Onu.

Anche a livello nazionale, la recente Riforma Costituzionale del 2022<sup>16</sup>, modificando il disposto degli artt. 9 e 41<sup>17</sup>, ha definitivamente riconosciuto alla tutela dell'ambiente ed all'interesse delle generazioni future specifico valore costituzionale, inserendoli tra i principi fondamentali della Carta<sup>18</sup>. Trova un suo autonomo spazio normativo anche il principio dello sviluppo sostenibile, positivizzato dall'art 3<sup>quater</sup> del codice dell'ambiente (D. Lgs. 3 aprile 2006, n. 152), a mente del quale: “Ogni attività umana giuridicamente

---

<sup>13</sup> E. PORTER e M. R. KRAMER, *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006, pp. 80 e 89; LONDON, *Dual Roles for Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship*, in *Organizational dynamics: a quarterly review of organizational behavior for professional managers*, 2008-4, 37, pp. 313 ss.;

<sup>14</sup> M. LIBERTINI, *Impresa e finalità sociali*, *op. cit.* pag. 1

<sup>15</sup> Sull'origine del termine “sostenibilità”, v. K. BOSSELMANN, *The Principle of Sustainability. Transforming Law and Governance*, Ashgate, Aldershot, 2008, p. 9 ss.; cfr. anche S. L. HART, *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, in *The Academy of Management Review*, 1995, 20(4), pp. 986–1014; V. BARRAL, *The Principle of Sustainable Development*, in L. KRAMER *et al.* (a cura di), *Principles of Environmental Law*, Edward Elgar, Cheltenham, 2018, pp. 103-114; E. del PRATO, *Sostenibilità, precauzione, sussidiarietà*, in *Contratto e Impresa Europa*, 3/2023, pp.405 ss.

<sup>16</sup> Legge costituzionale 11 febbraio 2022 n. 1

<sup>17</sup> Grazie al prezioso contributo della dottrina, e ad importanti pronunce della Suprema Corte e della Corte Costituzionale, da diversi anni, proprio in ragione della sensibilità maturata sul tema, la tutela dell'ambiente aveva già ottenuto adeguato riconoscimento costituzionale tramite l'applicazione del combinato disposto degli artt. 2, 9, 32 e 4. V. in questo senso i lavori condensati in B. CARAVITA, CASSETTI, MORRONE *Diritto dell'ambiente*, Il Mulino, 2016; G. CORDINI, *Principi costituzionali in tema di ambiente e giurisprudenza della Corte Costituzionale italiana*, in *Riv. Giur. Ambiente*, 2009, p. 611 ss. Riepiloga i diversi orientamenti giurisprudenziali ante riforma il documento del SERVIZIO STUDI DEL SENATO, *Tutela dell'ambiente in costituzione*, Note sull'A.S. n. 83 e abbinati-A, Giugno 2021, n. 396.

<sup>18</sup> Cfr. MAFFEZZONI, *Riflessioni sui “nuovi” limiti ed orientamenti dell'iniziativa economica privata (intorno al “nuovo” l'art. 41 Cost.)*, in *federalismi.it*, 5/2023, 5 ss.



*rilevante ai sensi del presente codice deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future”.*

Ebbene, lo sviluppo sostenibile, pertanto, dovrà realizzarsi in coerenza con gli interessi della collettività (*rectius*, il contesto) e, in questo senso, le aziende si impegnano a coltivare, anche attraverso iniziative volontarie, la propria reputazione e il proprio accreditamento sociale, orientando le proprie strategie verso una “*redditività sostenibile di lungo termine che sappia fronteggiare le crescenti complessità e tensioni sociali, i problemi ambientali e la fragilità dei mercati ed i nuovi rischi che possono minare la stessa prosperità e sicurezza delle aziende e dei loro stakeholder*”<sup>19</sup>.

Da questa angolazione, può essere opportuno rilevare come l'essenza stessa della Responsabilità Sociale d'impresa si possa rintracciare nella funzione che assumono le aziende per la realizzazione degli ‘Obiettivi comuni’ stabiliti dall’*Agenda 2030*.

Per obiettivi comuni, infatti, si intende l'attitudine globale degli stessi per la quale: “*nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità*”<sup>20</sup> rendendo di tutta evidenza la necessità di includere il *contesto* nella programmazione economica aziendale.

### **3. Segue: le attuali esigenze della transizione giusta**

Tali rilievi assumono oggi un'importanza sempre più pregnante in vista dei processi di transizione energetica che, proprio in ragione di simili premesse teoriche e normative, non potrà non tenere in considerazione le conseguenze sul *contesto* del cambiamento nelle progettazioni aziendali di lungo termine. È qui che allora si delinea il ruolo della azienda verso la *transizione giusta*<sup>21</sup>, il cui paradigma, come detto, realizza una trasformazione del modello gestionale delle società che favorisca un percorso verso la neutralità carbonica<sup>22</sup>, privilegiando dunque l'utilizzo di fonti rinnovabili e l'impiego di nuove tecnologie, senza che a ciò conseguano nuove forme di povertà od altro tipo di disuguaglianze.

Le premesse storiche della transizione giusta possono essere rinvenute già in alcune politiche comunitarie degli anni '50.

L'esigenza di evitare che il progresso scientifico potesse arrecare danno alla società, ed in particolar modo ai lavoratori, infatti, costituivano la ragione ultima delle previsioni relative al “Fondo della Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio per la riqualificazione professionale e il nuovo inserimento dei lavoratori”.

---

<sup>19</sup> ROSSI S., *Il diritto della corporate social responsibility*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, 1/2021, pp. 100- 134.

<sup>20</sup> Il virgolettato riprende parte del testo della Dichiarazione.

<sup>21</sup> Laboratorio REF Ricerche, *La transizione ecologica: dalle persone alle politiche e viceversa*, settembre 2021, 6.

<sup>22</sup> Si veda in questo senso il cd. *Green deal europeo* e la recente proposta di regolamento “*Net zero industry act*” (COM(2023) 161, SWD(2023) 68 del 16 marzo 2023).

Quest'ultimo, d'altronde, era stato istituito proprio al fine di facilitare le opportunità di reimpiego dei lavoratori nel campo del carbone e dell'acciaio - collocati in esubero a causa dell'avvento di nuove tecnologie - e, in concreto, aveva come scopo specifico quello di supportarli nel processo di rinnovamento produttivo, tramite iniziative volte alla riqualificazione, all'assistenza ed all'individuazione di nuove soluzioni occupazionali<sup>23</sup>.

Ad oggi, una nozione di transizione giusta è stata introdotta nel preambolo degli accordi di Parigi del 2015<sup>24</sup>, mentre l'Organizzazione Internazionale del Lavoro nelle "*Guidelines for a just transition*" del 2015 ha delineato una serie di principi che dovrebbero guidare la transizione verso economie e società sostenibili dal punto di vista ambientale. Questi ultimi sono: (i) la necessità di un forte consenso sociale su obiettivi e percorsi finalizzati alla sostenibilità; (ii) la necessità di un quadro politico organico che garantisca la coerenza tra le dimensioni economica, ambientale, sociale, educativa/formativa e del lavoro; (iii) la necessità di un dialogo sociale significativo e funzionante durante l'intero processo e a tutti i livelli di *governance*.

Tuttavia, è opportuno segnalare come la legislazione per principi, specialmente in questo contesto, sconti l'assenza di una normativa di dettaglio, essendo questa per lo più contenuta in documenti programmatici. Ed è infatti proprio in quest'ambito che gli spazi per la responsabilità sociale si ampliano ulteriormente<sup>25</sup>. In questo senso, pertanto, l'azienda diviene artefice del progresso sostenibile.

Ciò a partire dalla convinzione del legislatore europeo che un sistema di libero mercato sia lo strumento migliore per creare lavoro, per generare un'economia sostenibile, per promuovere l'innovazione, la salubrità dell'ambiente e lo sviluppo<sup>26</sup>.

In questa direzione, diventa di primaria importanza l'impegno delle aziende volto a non sacrificare l'interesse dei cd. *stakeholder* non finanziari (consumatori, dipendenti, comunità) nei processi di transizione; quest'ultima diviene realizzabile, anche attraverso l'adozione di scelte contestuali e condivise con tutti gli interessati dall'attività imprenditoriale<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Come rilevato nel lavoro *A Just Transition Fund Il Fondo "Just Transition" Come il bilancio UE può contribuire al meglio alla necessaria transizione dai combustibili fossili all'energia sostenibile* del Parlamento Europeo, aprile 2020 disponibile su <http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses>.

<sup>24</sup> Nel preambolo degli Accordi si legge: "I Paesi firmatari devono tenere conto degli imperativi della giusta transizione per la forza lavoro e della creazione di posti di lavoro decorosi e di qualità, in linea con le priorità di sviluppo definite a livello nazionale".

<sup>25</sup> Cfr. Il *working paper* dell' International Labour Organization: J.P. GOND, G. AUGUSTINE, H. SHIN, A. TIRAPANI, S. MOSONYI, *How corporate social responsibility and sustainable development functions impact the workplace: A review of the literature*, ILO Working Paper 71, Geneva, ILO, 2022.

<sup>26</sup> M. PENNASILICO *La "sostenibilità ambientale" nella dimensione civil-costituzionale: verso un diritto dello "sviluppo umano ed ecologico"*, in *Rivista quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente*, 3/2020, pp. 4-60.

<sup>27</sup> Sulla necessità di incentivare il perseguimento di obiettivi di lungo periodo, e, perciò, di rovesciare l'attuale prevalente diffusione di iniziative che prediligono operazioni con obiettivi a breve termine e sull'importanza di incorporare gli interessi di *stakeholders* non finanziari tra quelli che la società ha lo scopo di perseguire si v. F. DENOZZA, *Lo scopo della società: dall'organizzazione al mercato*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, 3/2019, 615 ss. Sul coinvolgimento degli *stakeholders*



Sul punto è emblematica la previsione di cui all'art. 46 Cost. che attribuisce ai lavoratori un vero e proprio potere d'impulso rispetto alle politiche aziendali, attraverso il riconoscimento di un diritto/dovere degli stessi nel collaborare alla gestione dell'azienda "ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro in armonia con le esigenze della produzione".

Ebbene, le conseguenze sociali del progresso, considerabili come esternalità delle attività umane ed imprenditoriali, dovranno necessariamente essere interiorizzate dall'azienda che, tramite il "dialogo sociale" con i vari *stakeholders*, non potrà più sacrificare gli interessi della collettività a discapito del profitto<sup>28</sup>.

Le iniziative di Responsabilità Sociale messe in atto dalla imprese in questi anni si sono sempre svolte non solo nel coinvolgimento attivo dei vari interessati, ma anche nel "dialogo tacito, ma costante, con il legislatore"<sup>29</sup>.

In effetti, spesso, l'adozione di simili pratiche, più che un'iniziativa volontaria, è stata la risposta alle pressioni dell'opinione pubblica ed ai movimenti sociali che negli ultimi anni si sono tradotte anche nelle istanze della cd. giustizia climatica<sup>30</sup>.

In questo senso si è evidenziato che la sensibilità delle imprese sviluppatasi negli anni sul punto, risponde per lo più all' esigenza di scongiurare nuovi interventi legislativi limitativi della propria attività.

Una simile analisi, però, non sembra tener adeguatamente conto della circostanza che, da un altro punto di vista, simili pratiche rispondo prevalentemente all'esigenza, specialmente per le grandi aziende, di rendersi parte attiva per "la ricerca di soluzioni condivise per la tutela di quei beni comuni che sono essenziali per la tenuta e la stabilità dello stesso sistema economico"<sup>31</sup>.

---

nell'individuazione del "adverse environmental impact" vedi C. MACKIE, *Due diligence in global value chains: Conceptualizing 'adverse environmental impact'*, in *Review of European, Comparative & International Environmental Law*, 2021, Vol. 30, Issue 3, 297 ss.

<sup>28</sup> R.E. FREEMAN, S.R. VELAMURI-B. MORIARTY, *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, in *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2006, 19, pp. 8 ss., in ragione degli sviluppi degli ultimi anni, propone di sostituire l'espressione "Corporate Social Responsibility" con "Corporate Stakeholder Responsibility".

<sup>29</sup> ROSSI S., *op. cit.*, pp. 100- 134.

<sup>30</sup> La più significativa pronuncia giurisprudenziale è del BUNDESVERFASSUNGSGERICHT, *Beschluss des Ersten Senats* del 24 marzo 2021, reperibile in [www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324\\_1bvr265618.html](http://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html), con il commento di M. PIGNATARO, *Il dovere di protezione del clima e i diritti delle generazioni future in una storica decisione tedesca*, in *EuBlog.eu*, 17 maggio 2021.

In Italia, si segnala il caso "Giudizio Universale", instaurato presso il TRIBUNALE DI ROMA ed attualmente in corso di giudizio, per alcuni riferimenti v. <https://giudiziouniversale.eu/la-causa-legale/>.

Altre pronunce rilevanti a livello europeo sono CORTE SUPREMA OLANDESE, 20 dicembre 2019, *De Staat Der Nederlanden v. Stichting Urgenda*, disponibile su <https://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:HR:2019:2006>; TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE PARIS, 14 ottobre 2021, N° s 1904967, 1904968, 1904972, 1904976/4-1, disponibile su <http://paris.tribunal-administratif.fr/Actualites-du-Tribunal/Espace-presse/L-Affaire-du-Siecle-l-Etat-devra-reparer-le-prejudice-ecologique-dont-il-est-responsable>.

<sup>31</sup> ROSSI S., *op. cit.*, p. 110.

In questo senso allora, diviene strategico favorire la realizzazione di un dialogo sociale trasversale, tra *stakeholders* ed azienda, che sia poi orientato verso il decisore politico, il quale dovrà farsi carico di predisporre un adeguato impianto normativo che, nell'attuazione delle politiche per la transizione, supporti (e sopporti) la questione sociale ed ambientale<sup>32</sup>.

In quest'ottica, le aziende dovranno programmare i futuri obiettivi di *business* nella consapevolezza del rinnovato ruolo politico che le stesse si trovano a svolgere nella società attuale.

#### **4. Dalla responsabilità sociale all'*advocacy***

La necessità per le imprese di accompagnare l'odierna fase di sviluppo economico attraverso l'adozione di scelte sostenibili, rende ora opportuno mettere in luce un aspetto fondamentale: nel processo di transizione, le scelte di politica sociale del legislatore non possono non tener conto di quelle che sono le rinnovate esigenze del mondo del lavoro.

Dunque, l'azienda, in vista dell'osservanza dei valori della Responsabilità Sociale d'impresa, deve poter disporre di strumenti giuslavoristici che accompagnino le strategie gestionali ed occupazionali, nella prospettiva del raggiungimento degli obiettivi della transizione giusta.

Altrimenti detto, le aziende, nel processo di transizione, tanto più potranno osservare i valori della Responsabilità Sociale, quanto più avranno a disposizione soluzioni legislative che, facendosi carico delle rinnovate esigenze, sappiano fornire anche strumenti di flessibilità, accompagnano e supporto occupazionale.

In tal senso, dal confronto e dall'interlocazione con il decisore pubblico potranno derivare politiche legislative sociali che fungano da sostegno alla transizione.

La cooperazione con gli *stakeholders*, da un lato, e con il legislatore, dall'altro, costituirà un momento fondamentale per la realizzazione degli obiettivi di sostenibilità.

In questo modo, il *contesto* diviene centrale non solo in vista delle politiche aziendali ma anche per indirizzare le istituzioni, coadiuvandole nell'individuazione degli strumenti legislativi funzionali all'attuazione della transizione che, in linea con i principi richiamati in precedenza, abbia al centro le persone e che "non lasci indietro nessuno".

È qui, allora, che si apre un'ulteriore opportunità per le aziende, data dallo sviluppo delle politiche di *advocacy*, volta ad orientare l'interazione con il legislatore.

---

<sup>32</sup> Sul punto nel documento *A Just Transition Fund Il Fondo "Just Transition" Come il bilancio UE può contribuire al meglio alla necessaria transizione dai combustibili fossili all'energia sostenibile* del Parlamento Europeo (2020) si legge come "Le politiche di transizione giusta sono state presentate come uno strumento per creare un partenariato tra le autorità pubbliche da un lato e i lavoratori e i sindacati dall'altro, con l'obiettivo di far progredire gli obiettivi climatici" (disponibile su <http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses>).

In linea generale, l' *advocacy* consiste nel “*the act of supporting an idea, need, person, or group*”<sup>33</sup> o, più nello specifico, in qualsiasi attività finalizzata a influenzare il decisore politico, focalizzando l'attenzione pubblica su di un determinato tema<sup>34</sup>.

Spesso studiato come fenomeno affine al *lobbismo*<sup>35</sup> - da cui si differenzia in ragione del fatto che l' *advocacy* esercita una pressione indiretta sul decisore pubblico, mentre l'attività di *lobby* è per lo più diretta - allo stato attuale non esiste un'unica forma di *advocacy* che, invece, si attegga diversamente a seconda dei contesti e dei relativi destinatari cui si rivolge (si pensi al fenomeno della *corporate social advocacy*<sup>36</sup>, all' *employee advocacy*, all' *advertising advocacy*<sup>37</sup> e alla *competition advocacy*).

Per quanto qui d'interesse, per *advocacy* dovrà intendersi un metodo che miri ad indirizzare le scelte del decisore pubblico attraverso un coinvolgimento attivo, non solo dei tradizionali interlocutori istituzionali, ma di settori ampi della società.

In quest'ottica, gli studi che possono essere più utili per una miglior comprensione del fenomeno sono quelli sulla cd. *competition advocacy*<sup>38</sup>.

Quest'ultima, insieme ai sistemi di *enforcement*, viene considerata come il *core business* dell' AGCM<sup>39</sup>.

Nella pratica, la *competition advocacy* consiste (i) nell'esercizio di una funzione propositiva nei confronti delle istituzioni affinché queste rimuovano possibili ostacoli alla libera concorrenza e (ii) nel far comprendere all'opinione pubblica i vantaggi dei mercati concorrenziali aperti.

---

<sup>33</sup> LONDON, *op. cit.*, p. 313- 314.

<sup>34</sup> Nel diritto amministrativo il fenomeno non è del tutto nuovo. Per quanto riguarda l'attività persuasiva e d'influenza delle aziende rispetto al principio di concorrenza, recentemente T.A.R. LAZIO ROMA, Sez. I, 24/04/2018, n. 4484, disponibile su [onelegale.it](http://onelegale.it), ha affermato che: “*l'attività, anche congiunta, di più operatori di settore, volta a perorare presso l'amministrazione la maggiore adeguatezza di un modulo procedimentale, non possa avere un rilievo automaticamente anticompetitivo, ciò che risulta pure affermato dalla stazione appaltante laddove ha dichiarato che tale attività di persuasione integri una "legittima strategia commerciale", laddove non si esprima in una "posizione invasiva e intempestiva" rappresentata, a suo giudizio, dell'improvvisa e immotivata decisione di non partecipare alle gare, circostanza, quest'ultima, tuttavia, non adeguatamente provata nel provvedimento in esame*”.

<sup>35</sup> M. DI RIENZO, A. FERRARINI, *Viaggio nel mondo dei conflitti di interessi*, in *Aziendaitalia*, 7/2021, pp.1343 ss., spec. 1351; v. anche E. CARLONI, *Regolazione del lobbying e politiche anticorruzione*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 2/2017, p. 371 ss.

<sup>36</sup> Vedi D. WAYMER, N. LOGAN, *Corporate social advocacy as engagement: Nike's social justice communication*, in *Public Relations Review*, 2021, 47.

<sup>37</sup> Vedi M. SONNINO, *Philip Morris Europe: inserzione pubblicitaria o libera manifestazione del pensiero?*, in *Diritto dell'informazione e dell'informatica*, 1997, 4-5, pp. 771 ss.

<sup>38</sup> N. RANGONE, *Nuove frontiere per la competition advocacy. Il contributo dell'analisi dell'impatto della concorrenza ed il ruolo delle autorità antitrust*, in *Mercato Concorrenza Regole*, 2/2014, pp. 241-264; G. DI MITRIO, M. FILICE, *I poteri di competition advocacy dell'Agcm ex art. 21 bis, L. n. 287/1990*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 2, 1 marzo 2017, p. 262.

Da parte sua, la giurisprudenza amministrativa ha riconosciuto nell'art.47 della L. 23 luglio 2009 n.99, la funzione consultiva di *advocacy* (*rectius* di *competition advocacy*) all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, v. CONS. STATO, Sez. VI, 21/02/2023, n. 1760; CONS. STATO, Sez. VI, Sent. 12/04/2017, n. 1708; T.A.R. LAZIO ROMA, Sez. III, Sent., 24/03/2023, n. 5164, tutte su [onelegale.it](http://onelegale.it). Analoga lettura è stata data quanto alle funzioni dell'Autorità di Regolazione dei trasporti, cfr. T.A.R. PIEMONTE TORINO, Sez. I, 16/03/2021, n. 291, in [onelegale.it](http://onelegale.it)

<sup>39</sup> S. REBECCHINI, *Competition advocacy: the italian experience*, in *Rivista Italiana di Antitrust*, 4/2014, pp. 13 ss.;



Nel senso di questo scritto, sembra corretto definire l'*advocacy* come attività di indirizzamento indiretto delle scelte legislative, svolta prevalentemente tramite operazioni di sensibilizzazione e supporto rivolte, non direttamente verso il decisore politico, ma favore dei destinatari ultimi dell'intervento legislativo, i quali a loro volta orienteranno di riflesso le istituzioni verso l'intervento necessario.

In questi termini, l'*advocacy* può svolgere una molteplicità di funzioni riconducibili agli ambiti sociale, economico e politico-legislativo. Essa può concretizzarsi nella promozione, o nel sostegno di iniziative pubbliche, da parte di diversi soggetti privati, tra i quali le imprese, per supportare ed incentivare l'attività delle relative istituzioni pubbliche<sup>40</sup>.

In questo senso, il minimo comun denominatore rispetto alla *competition advocacy* si rintraccia nel fatto che l'azienda (ovvero l'autorità Antitrust per i profili della concorrenza), conoscendo e studiando quelle che sono le problematiche del mondo del lavoro, può di conseguenza influenzare l'opinione pubblica, ed interloquire con le istituzioni, nell'ottica di addivenire ad una legislazione che sia quanto più efficiente, in vista di fornire concrete e coerenti soluzioni alle reali problematiche dei rispettivi settori d'attività.

## 5. L'*advocacy* a sostegno della transizione giusta

Applicando una simile funzione di indirizzo, le aziende potranno giocare un ruolo di interlocuzione strategica per la scelta degli strumenti legislativi più consoni a risolvere le possibili esternalità negative della transizione, proprio nell'ottica di assumersi il ruolo di Responsabile Sociale delle proprie attività commerciali.

A tal fine, risulterà necessario un forte coinvolgimento dei vertici aziendali ma, allo stesso tempo, non si potrà prescindere dalla corresponsabilizzazione degli *stakeholders*, ed in primo luogo dei lavoratori, in modo da favorire un approccio integrato, complessivo e quanto più trasparente nell'individuazione delle questioni più problematiche e delle relative soluzioni.

La procedimentalizzazione di tale dialogo acquisisce valore centrale nelle relazioni industriali e, dunque, anche in fase di rinnovo delle contrattazioni collettive, al fine di rendere concreto l'auspicato confronto inclusivo con le istanze dei lavoratori.

Infatti, la compenetrazione nelle decisioni aziendali degli interessi degli *stakeholders*, corollario della Responsabilità Sociale di Impresa, fa sì che l'adozione di strategie collettive possa orientare in maniera più persuasiva lo stesso legislatore.

D'altronde, anche prendendo le mosse dal dato normativo, già a mente dell'art. 2087 cod. civ., è compito dell'imprenditore, nel rispetto della particolarità del lavoro, delle regole dell'esperienza e della tecnica,

---

<sup>40</sup> R. CHIEPPA, *Partecipazione collaborativa di soggetti estranei al processo. Dal diritto romano all'amicus curiae dei nostri giorni e all'apertura della Corte Costituzionale*, in *Giurisprudenza Costituzionale*, 2020, 2, 995 ss.

quello di coordinare ed adattare le proprie attività alla tutela dell’“integrità fisica e [del]la personalità morale dei prestatori di lavoro” nell’ottica comune a tutti i cittadini di contribuire al “progresso materiale e spirituale della società” (art. 4, 2° comma Cost.).

Vincendo le ritrosie dell’ontologica contrapposizione tra datore e lavoratori, ponendoci in una prospettiva comune, l’*advocacy* può rappresentare un nuovo stadio delle politiche del lavoro.

### 5.1 Le politiche sociali e l’innovazione tecnologica

Circoscrivere l’attività di *advocacy* ai tradizionali ambiti aziendali, tipici dei modelli *lobbistici*, sarebbe sbagliato.

Infatti, occorrerà porsi in un’ottica più ampia che affronti non solo quello che avviene *nel* mondo del lavoro, ma anche ciò che accade *prima* (“*transition-in*”) - e ne è funzionale all’ingresso - e, *dopo* (“*transition-out*”) - all’uscita.

L’*advocacy*, dunque, può costituire il mezzo che fornisca soluzioni efficaci alle difficoltà congenite del sistema italiano di collegamento tra il mondo della formazione e quello del lavoro, e della gestione degli esodi in uscita dallo stesso.

In questo senso, solo un approccio che tenga in considerazione tutte le sfaccettature della transizione sarà in grado di renderla effettivamente “giusta”, gestendo le conseguenze sociali sia della fase di *Transition-out* che di quella di *Transition-in*.

L’importanza di analizzare questi due momenti congiuntamente è dovuta al fatto che le persone potenzialmente impattate in maniera negativa dalla *Transition-out* possono infatti non essere le stesse che beneficiano dalla *Transition-in*, e viceversa.

Si rende necessario, dunque, un approccio organico che favorisca un’influenza reciproca tra diversi settori interessati (quali a titolo esemplificativo quello del *Lifelong learning* con i relativi processi di riorganizzazione e la fase di *Transition-out*). Tutto ciò in vista della costruzione di una *people strategy*, a livello aziendale, che affronti le esternalità della transizione.

Nel coordinamento di tali fenomeni è opportuno tenere in adeguata considerazione un ultimo elemento: la transizione digitale.

Considerato anche l’impegno profuso dalle aziende nella transizione energetica e digitale<sup>41</sup>, l’innovazione tecnologica deve rappresentare un’opportunità, per altro ineludibile, da cogliere per il settore imprenditoriale e per le politiche del lavoro. Nell’attuale panorama economico, infatti, il progresso tecnologico può costituire una forma di conquista di civiltà e di affermazione di libertà collettive.

---

<sup>41</sup> V. anche i recenti dati pubblicati da UNIONCAMERE condensati nei documenti *Imprese: digitale e green spingono la produttività (+14%) Una su tre investirà nella duplice transizione entro il 2024*, 28 novembre 2022 e *Sostenibilità: 9 imprese delle filiere su 10 hanno investito in responsabilità sociale*, 22 ottobre 2021.

Anche i processi di transizione digitale, e la loro regolamentazione, forniscono supporto alle politiche sociali, nazionali ed europee, le quali, allo stesso tempo, contribuiscono alla realizzazione del più ampio processo di transizione energetica.

Non essendo questa la sede per approfondire *funditus* il tema, ci si limiterà ad una breve analisi della più recente legislazione europea per mettere in luce come le questioni siano strettamente interconnesse.

Il *Net Zero Industry Act* mette in luce l'importanza strategica per le aziende dell'impiego di nuove tecnologie nel processo verso la neutralità carbonica<sup>42</sup>. Allo stesso modo nella proposta di regolamento conosciuta come A.I. Act<sup>43</sup>, si legge sin dal preambolo dell'importanza dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella lotta contro i cambiamenti climatici e della necessaria regolamentazione della stessa in vista dell'affermazione dei diritti sociali e dei lavoratori (v. artt.31 e 37 della proposta). Nello stesso senso, anche la recente Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità<sup>44</sup>, si sofferma nei *Considerando* (in particolare il 9 ed il 53) sullo stretto legame tra questione sociale e ambientale<sup>45</sup>.

## 5.2 L'azienda come motore della ruota sociale

L'adozione di strategie aziendali che si facciano carico del benessere delle persone, ed indirettamente di quello che è il futuro dell'azienda stessa, è evidentemente funzionale agli interessi della società e, in ultima analisi, alla strategia di *business*.

La conseguenza di tali rilievi fa sì che sarà anzitutto compito dell'azienda quello di farsi carico, sin da subito, di favorire, nelle proprie politiche interne, quei valori di cui si farà portatrice davanti all'interlocutore pubblico, realizzando al suo interno un modello gestionale che rispecchi i principi dello sviluppo sostenibile.

Ed allora, ipotizzando un sistema circolare, l'impresa, nel rispetto dei principi della responsabilità sociale, anche tramite politiche di *advocacy*, può (o meglio dovrebbe) costituire il motore della "ruota" sociale. L'azienda si fa carico non solo dei bisogni suoi propri, ma anche di quelli della comunità *contestuale*,

---

<sup>42</sup> Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on establishing a framework of measures for strengthening Europe's net-zero technology products manufacturing ecosystem (Net Zero Industry Act), COM(2023) 161, SWD(2023) 68, 16 marzo 2023.

<sup>43</sup> Proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale (legge sull'intelligenza artificiale) e modifica alcuni atti legislativi dell'unione, COM(2021) 206 final, nel preambolo si legge: "La presente proposta inciderà inoltre positivamente, secondo quanto applicabile in determinati settori, sui diritti di una serie di gruppi speciali, quali i diritti dei lavoratori a condizioni di lavoro giuste ed eque (articolo 31), un livello elevato di protezione dei consumatori (articolo 38), i diritti del minore (articolo 24) e l'inserimento delle persone con disabilità (articolo 26). Rilevante è anche il diritto a un livello elevato di tutela dell'ambiente e al miglioramento della sua qualità (articolo 37), anche in relazione alla salute e alla sicurezza delle persone".

<sup>44</sup> Direttiva (UE) 2022/2464, nota anche con l'acronimo CSRD.

<sup>45</sup> Dalla lettura dei più recenti interventi legislativi europei si è evidenziato come stia fiorendo un nuovo interventismo dell'Unione Europea in ambito sociale, v. T. TREU, *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in *Federalismi.it*, 9/2022, pp. 194 ss.; M. FAIOLI, *Sul significato sociale dell'Unione Europea*, 2019, 18, pp. 6 ss.; B. CARUSO, V. PAPA, *op. cit.*, p. 15.



rappresentandone le relative esigenze al decisore pubblico che, in sede legislativa, ha modo di fornire un'adeguata risposta alle necessità delle persone, realizzando indirettamente un tornaconto per l'azienda stessa.

Un simile meccanismo, se correttamente messo in pratica, non può che promuovere lo sviluppo di un'economia sostenibile nella quale le aziende svolgono, da una parte, i loro compiti tradizionali, dall'altra, fungono da cartina di tornasole per valutare l'adeguatezza delle normative di riferimento, favorendo un costante adeguamento delle stesse alle esigenze della collettività ed ai mutamenti sociali.

## **6. Il caso del contratto di espansione: un'occasione persa può diventare un'opportunità da cogliere?**

Prendendo le mosse dalle riflessioni appena effettuate, si analizzerà ora un caso specifico dal quale si possono trarre alcune conclusioni sull'importanza di individuare soluzioni normative condivise e funzionali ai processi di transizione: il contratto di espansione.

Tale istituto di *active ageing* è stato introdotto, in via sperimentale e per un biennio, dall'art. 26-*quater* del d.l. n. 34/2019, il quale ha completamente novellato l'art. 41 del D.lgs. n.148/2015, sostituendo quelli che erano i contratti di solidarietà espansiva<sup>46</sup> con la nuova figura dei contratti di espansione<sup>47</sup>.

In ragione dell'ampia diffusione di tali modelli nei processi di reindustrializzazione e riorganizzazione delle imprese<sup>48</sup>, soprattutto durante il periodo della pandemia, il legislatore ha più volte prorogato la validità dello strumento (v. ad esempio la legge di bilancio 2021 e 2022), anche ampliandone l'ambito di applicazione (prima a vantaggio delle sole imprese con un organico superiore a mille unità, ridotto successivamente a cento, nel 2021, e poi a cinquanta, nel 2022).

Nel disegno originario del legislatore, il contratto di espansione avrebbe dovuto costituire un "*propulsore di crescita interna e della competitività in ambito esterno*"<sup>49</sup> - e così in effetti è stato<sup>50</sup>, come testimoniano le

---

<sup>46</sup> E. D'AVOSSA, *I Contratti di solidarietà*, in E. D'AVOSSA, P. DUI, P. A. VARESI (a cura di), *Contratti di solidarietà, formazione e part time*, Milano, 1985 ed il più recente D. GAROFALO, *Il contratto di solidarietà espansiva*, in E. BALLETTI, D. GAROFALO (a cura di), *La riforma della Cassa integrazione nei Jobs Act*, 2016, Bari, p. 342.

<sup>47</sup> V. FILÌ, *Il lavoro nel decreto crescita*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 12/2019, pp.1082 ss.; C. CARCHIO, *Il contratto di espansione*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO *et al.*, *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Adapt University Press, 2021.

<sup>48</sup> M. DELLA SEGA, *Il contratto di espansione alla prova di maturità: dall'"oggetto misterioso" al caso Stellantis*, in *Bollettino ADAPT*, 18 ottobre 2021, n. 36 disponibile su <http://www.bollettinoadapt.it/il-contratto-di-espansione-alla-prova-di-maturita-dallo-oggetto-misterioso-al-caso-stellantis/>.

<sup>49</sup> Circolare del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, n. 16, del 6 settembre 2019.

<sup>50</sup> V. anche la posizione delle confederazioni sindacali italiane che hanno evidenziato i pregi dell'istituto all'interno della propria Piattaforma Unitaria nel documento "*Proposte sindacali per una riforma previdenziale*" dell'aprile 2021, consultabile su <https://www.cgil.it/la-cgil/aree-politiche/politiche-dei-diritti-e-previdenza/pensioni-cgil-cisl-e-uil-proposte-sindacali-per-una-riforma-previdenziale-la-piattaforma-j6js9rpw>.

successive proroghe e modifiche - operando contemporaneamente secondo “tre direttrici di intervento”: transizione energetica, riorganizzazione aziendale e occupazione<sup>51</sup>.

Nella prospettiva di riconversione e valorizzazione degli impianti industriali, il contratto di espansione è stato uno strumento utile in vista della realizzazione del cd. patto generazionale.

Quest’ultimo infatti ha permesso alle aziende di rinnovarsi e di riorganizzare il proprio assetto occupazionale, attraverso la previsione di uno strumento *ad hoc* per la gestione del “capitale umano” nei processi di transizione<sup>52</sup>.

La flessibilità e versatilità di tale istituto, ha altresì consentito alle imprese, da una parte, di rispondere in maniera efficiente alle proprie esigenze occupazionali e, dall’altra, di evolversi in maniera competitiva in un mercato in profonda trasformazione.

Più nello specifico, l’art. 41, comma 5 e 5 *bis*, d.l.gs. 148/2015, così come riformato, riconosceva la possibilità alle aziende di concordare con le associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale - o con le loro rappresentanze sindacali aziendali, ovvero con la rappresentanza sindacale unitaria - un progetto di riorganizzazione della forza lavoro, tramite l’adozione di un contratto di espansione, da sottoporre alla sottoscrizione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali<sup>53</sup>.

Il “contratto”, in estrema sintesi, si traduceva nella stipulazione di un accordo collettivo che prevedeva (a) per i lavoratori a sessanta mesi dal conseguimento del diritto al pensionamento *ex* commi 5, 5-bis e 6 dell’ art. 41, una misura di accompagnamento alla pensione e/o, (b) per i lavoratori che non avessero tali caratteristiche (comma 7), una riduzione o sospensione dell’orario di lavoro; il tutto ricorrendo all’utilizzo di strumenti che forniscano sostegno al reddito dei lavoratori (attraverso un intervento straordinario di integrazione salariale) e/o da un’agevolazione economica (rapportata al trattamento NASpI), per l’attuazione di un’anticipazione del trattamento pensionistico.

In vista della conclusione dell’accordo, al fine di favorire il *turnover* del personale, l’impresa era altresì tenuta alla redazione di un progetto di formazione e riqualificazione avente la finalità di orientare l’assunzione di nuove figure professionali, nell’ottica di un processo mirato di ricambio generazionale.

Richiamando quanto detto nel precedente paragrafo, risulta di tutta evidenza come istruzione, formazione ed aggiornamento siano momenti chiave dello sviluppo sostenibile<sup>54</sup>, anche al fine di evitare la proliferazione di nuove forme di *mismatch* occupazionale<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> L. BATTISTA, *Innovazione tecnologica, riorganizzazioni industriali e occupazione: il contratto di espansione*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1/2022.

<sup>52</sup> D. POLIZZI, F. SBARRA, *Un contratto di espansione per la just transition di Eni*, in *Guida al lavoro*, n. 19, 2021.

<sup>53</sup> M. FAIOLI, *Il contratto di espansione nell’ambito del piano NGEU e delle relazioni industriali italiane*, in *Federalismi.it*, 13/2021, 140 ss., spec. 159 s.

<sup>54</sup> S. CIUCCIOVINO, *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, in *Federalismi.it*, 9/2022.

<sup>55</sup> Per una visione d’insieme sull’impatto del PNRR nel mondo del lavoro MARTONE, *Il lavoro nel PNRR*, in MARTONE, LUNDARON (a cura di), *PNRR e lavoro: prospettive di trasformazione per l’Italia domani*, in *Giurisprudenza*

In questo senso, dunque, il contratto di espansione incideva sul programma di assunzioni, sulla formazione di nuove competenze e sulla programmazione di un piano di esodo tramite la realizzazione di uno scivolo pensionistico il cui costo era in parte pubblico (tramite il ricorso agli ammortizzatori sociali) ed in parte privato, promuovendo un processo non traumatico di ricambio generazionale.

Il contratto di espansione, orientato a gestire le conseguenze sociali della transizione - tramite una maggiore responsabilizzazione ed autonomia per le aziende nella gestione del progetto di *turnover* -, quindi, ha rappresentato un esempio di istituto normativo pratico per la realizzazione dei valori teorici della Responsabilità Sociale d'impresa.

Ciò anche in ragione dell'avvenuta integrazione nelle politiche aziendali delle conseguenze sul *contesto* dovute all'attuazione di piani strategici (o meglio, transizionali) commerciali.

In questo senso, infatti, le nuove esigenze occupazionali delle imprese, grazie alla previsione legislativa, si sono tradotte in opportunità di prospettiva transgenerazionale per la gestione efficiente dei lavoratori, e funzionale al contempo alla realizzazione degli interessi della transizione<sup>56</sup>.

Si è parlato di tale istituto al passato perché, nonostante l'ampia diffusione nella pratica<sup>57</sup> e la previsione nella prima bozza del Decreto Lavoro 2023 di un'ulteriore proroga fino al 2025, quest'ultima è stata poi espunta dall'art. 25 del d.l. 48/2023, convertito in legge con la l. 85/2023, che si è limitato a sancirne la validità fino al 31 dicembre 2023.

Non essendoci alcuna traccia di una possibile reviviscenza per il contratto di espansione neanche nella recentissima legge di bilancio, lo strumento sembra esser destinato a cadere nel dimenticatoio<sup>58</sup>.

Orbene, seppur nella piena consapevolezza che non manchino, allo stato, altri istituti che possano rilevarsi strategici nell'accompagnamento alla pensione (su tutti, l'isopensione), il mancato rinnovo del contratto di espansione rappresenta un esempio negativo di tutto quanto detto fino ad ora.

La funzionalità allo svecchiamento ed all'attuazione di politiche di *turnover* della forza lavoro, tipica degli accordi d'espansione, metteva a disposizione delle imprese uno strumento propedeutico per far fronte agli effetti della transizione e ai processi di formazione ed innovazione che la stessa comporta.

Il mancato rinnovo può avere le più svariate ragioni ma proprio per questo, a partire da tale esempio, si evince l'importanza di un impegno attivo dell'azienda nell'assicurarsi il mantenimento (nel caso di specie)

---

*Italiana*, 11/2022, 2529, il quale si sofferma sulla “*sfida dell'occupabilità*” nell'ottica di superamento dell'attuale *mismatch* competenziale. Cfr. VARESI, *Le politiche attive alla sfida delle grandi transizioni - Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1/2022, 75ss.

<sup>56</sup> L'efficacia pratica del contratto di espansione è stata comprovata anche da significativi dati statistici, v. E. DE FUSCO, G. POGLIOTTI, *Contratto di espansione 2022, uscito il triplo dei lavoratori*, in *Il Sole 24 Ore*, 19 ottobre 2022.

<sup>57</sup> Ricostruisce alcune ipotesi significative L. BATTISTA, *op. cit.*

<sup>58</sup> A. ORLANDO, M. PRIOSCHI, *Contratto di espansione, senza proroghe stop alla fine del 2023*, in *Il Sole 24 Ore*, 30 novembre 2023.



o l’inserimento di nuove soluzioni normative che affrontando le conseguenze sociali dello sviluppo economico e tecnologico, garantiscano la realizzazione della transizione giusta.

Nella prospettiva di incentivare l’anzidetto dialogo verticale - partendo dalle esigenze degli *stakeholders* e delle imprese, arrivi fino al decisore politico - le pratiche di *advocacy* possono diventare un momento strategico nell’attuazione degli interessi generali nei contesti imprenditoriali.

Il mancato rinnovo, *de iure condito*, del contratto di espansione potrebbe allora trasformarsi, *de iure condendo*, in un’opportunità per intervenire in maniera strutturata, e non più sperimentale, in vista dell’adozione di misure di accompagnamento nei piani di esodo che allo stesso tempo garantiscano aggiornamento e ricambio generazionale nella forza lavoro.

## 7. Conclusioni

Il mercato e l’organizzazione del lavoro sono in continua evoluzione in ragione degli attuali mutamenti del sistema economico, dovuto anche all’affermarsi di rinnovati interessi generali dell’ordinamento.

La velocità alla quale avvengono tali cambiamenti, accompagnati dall’esigenza per le aziende di implementare processi organizzativi nuovi, rendono sempre più necessario conciliare modelli di *business* efficienti ed innovativi, con elevati livelli di produttività e sostenibilità (ambientale e finanziaria) dei percorsi di transizione.

Da quanto si è scritto, si può desumere facilmente come l’affermazione in tutti gli ambiti della società del meta-valore della sostenibilità, comporti un vero e proprio vincolo alla discrezionalità gestionale<sup>59</sup>, rendendo assolutamente necessaria la promozione di modelli negoziali e strumenti normativi idonei a garantire la *transizione giusta*.

Ebbene, nella consapevolezza dell’imprescindibile ruolo proattivo dello Stato, nell’economia, per la realizzazione degli obiettivi della transizione energetica che contrasti il fenomeno accuratamente colto dal Presidente della Repubblica del “capitalismo di rapina”<sup>60</sup>, è altresì indispensabile che le aziende siano protagoniste della transizione.

Infatti, le imprese sono un corpo sociale che contribuisce attivamente alla realizzazione delle libertà, ma più in generale delle finalità, dettate dalla Costituzione stessa.

---

<sup>59</sup> LIBERTINI, *Gestione “sostenibile” delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, in *Contratto e impresa*, 1/2023 sostiene che “i principi di gestione sostenibile delle imprese non comportano obblighi di destinazione altruistica di parte degli utili della società (il filantropismo imprenditoriale rimane possibile, come politica di immagine, ma si svolge su un altro piano). Il principio di sostenibilità comporta invece un vincolo alla discrezionalità gestionale: nella scelta delle strategie e delle linee di produzione, così come nella scelta dei propri partner commerciali, l’impresa deve preferire quelle soluzioni finanziariamente compatibili con la finalità lucrativa dell’impresa, che comportino il minor sacrificio possibile per l’ambiente e per i diritti umani?”.

<sup>60</sup> Discorso del Presidente della Repubblica Mattarella all’assemblea di Confindustria del 15 Settembre 2023, il cui testo integrale è disponibile [sul sito del quotidiano online Corriere.it](#).



Di conseguenza, esse potranno (e dovranno) farsi carico dell'impatto della transizione giusta anche tramite un'attività che possa fare da specchio ai cd. *soft power* statali.

Pertanto, la fase consultiva e propositiva da parte delle aziende, la *advocacy*, potrà consentire al decisore pubblico di avere un riscontro costante delle proprie scelte politiche.

L'adozione di strumenti normativi versatili permetterà alle aziende stesse di organizzare la propria attività in maniera flessibile, senza sacrificare la competitività, coerentemente con i principi della Responsabilità Sociale.

Il dettato costituzionale individua attentamente l'esistenza di diritti e doveri, sia per le figure datoriali che per i singoli lavoratori, pur sempre nell'ottica di raggiungimento dell'obiettivo comune dettato dall'art. 4 Cost.

In definitiva, il capitale sociale resta il protagonista assoluto per lo sviluppo del sistema Paese e una corretta regolamentazione ed organizzazione dello stesso può fare in modo di accompagnare la transizione energetica, con le nuove necessità del mondo del lavoro.