



# UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze sociali politiche e cognitive

## **Dottorato in "Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro"**

XXXVI ° Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

## **La comunicazione nei processi di gestione delle crisi aziendali: profili giuridici e di relazioni industriali**

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

*Candidato/a*

Serena Bergamaschi

Fondazione Fai Cisl - Studi e Ricerche

*Firma digitale del/della candidato/a*

*Supervisore*

Michele Tiraboschi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

*Co-supervisore/i*

Francesco Nespoli

Università di Roma Libera Università Maria Santissima Assunta

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca

2022/2023

Università degli Studi di Siena  
Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
XXXVI° Ciclo

*Data dell'esame finale*  
14 dicembre 2023

*Commissione giudicatrice*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Supplenti*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





# **INDICE**

## **Premessa e piano di lavoro**

### **1. Posizione del problema**

- 1.1. Comunicazione mediatica e Relazioni Industriali attraverso una rilettura di Habermas
- 1.2. Comunicazione sindacale: risorse e potenzialità
- 1.3. Le logiche d'azione perseguite dal sindacato.
- 1.4. Le corrispondenti funzioni svolte dal sindacato.
- 1.5. Forme e dimensioni della comunicazione sindacale: quali tipi di comunicazione corrispondono alle funzioni del sindacato.
- 1.6. Nuovi strumenti di comunicazione organizzativa e relazioni industriali: questioni aperte.
- 1.7. Processi comunicativi nelle crisi d'impresa e nelle riorganizzazioni aziendali.
  - 1.7.1. Nozione di crisi e di riorganizzazione aziendale.
  - 1.7.2. Stake- holders e comunicazione.

### **2. La comunicazione nella risoluzione delle vertenze: aspetti giuridici e di relazioni industriali**

- 2.1. Excursus storico nel sistema di relazioni industriali italiano e nel suo ordinamento
- 2.2. Gli obblighi di informazione e consultazione nella Contrattazione Collettiva
- 2.3. La prassi delle Relazioni Industriali: il confronto istituzionale.
- 2.4. La comunicazione fra azienda e sindacato nella normativa italiana
  - 2.4.1. Il Dlgs. 25/2007: la normativa generale su obblighi di informazione e consultazione.
  - 2.4.2. L. 428/1990: obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda.
  - 2.4.3. L. 223/1991: obblighi di informazione e consultazione nei licenziamenti collettivi, procedure di mobilità
  - 2.4.4. L. 148/2015: obblighi di informazione e consultazione nella normativa della Cassa Integrazione Straordinaria.
  - 2.4.5. Le norme "anti-delocalizzazione": L. n. 234/2022
- 2.5. Interpretazione giurisprudenziale: quanto sono stringenti gli obblighi normativi e contrattuali?

### **3. Studi di caso**

3.1. Il sistema delle relazioni industriali nel settore dell'industria alimentare

3.2. Il caso Perugina- Nestlé.

3.2.1. Excursus storico.

3.2.2. Il sistema di Relazioni Industriali fra Nestlé e Fai Cisl, Flai Cgil e Uil:  
Uil: informazione e confronto.

3.2.3. La vertenza 2014- 2018.

3.2.4. Analisi sistematica degli accordi.

3.2.5. Aspetti comunicativi e strategie.

3.2.6. Osservazioni sul caso.

3.2.7. Nestlé – Perugina oggi.

3.2. Il caso A.M.I. Sangemini.

3.2.1. Breve excursus storico.

3.2.2. Vertenza A.M.I. Sangemini: 2020-....

3.2.3. Gli accordi.

3.2.4. Aspetti comunicativi e strategie.

3.2.5. Osservazioni sul caso.

3.2.6. Sangemini AMI oggi.

### **4. Conclusioni**

**Allegato I: Il piano industriale degli operai – Rsu Perugina**

**Bibliografia**

**Sitografia**

## **Premessa e piano di lavoro**

La domanda di ricerca del presente lavoro ha le sue radici nell'attività che ho svolto durante il mio apprendistato di alta formazione nell'ambito del percorso di dottorato promosso da Adapt in collaborazione con l'Università di Siena. In particolare la mia esperienza si è strutturata attraverso un'esperienza professionale in Fai Cisl a livello territoriale e nazionale.

Sono stata inizialmente collocata sul territorio umbro dalla Fai Cisl<sup>1</sup>, segnatamente nella provincia di Terni. La prima assemblea a cui ho partecipato come operatrice sindacale è stata proprio all'interno di Sangemini AMI, in un contesto vertenziale molto acceso come si vedrà dal successivo studio del caso. Mi sono pertanto interessata all'analisi di ciò che facevo sul campo ogni giorno: partecipare ad assemblee settimanali, redigere comunicati stampa insieme alle RSU, organizzare presidi, dialogare con le istituzioni a vari livelli e osservare la gestione delle relazioni con l'azienda da parte delle segreterie regionali e nazionali.

Mi sono domandata, in particolare, da dove nascessero le strategie e i contenuti sostenuti dalle parti sociali e come questi ultimi venissero poi inseriti all'interno di verbali di accordo o di incontro. Data la mia formazione di giurista mi sono poi chiesta quale valore giuridico avessero i verbali in analisi. Talvolta, infatti, erano il frutto di procedure previste dalle normative volte a disciplinare i casi di crisi, in alcuni casi invece derivavano dal dialogo non procedimentalizzato fra le parti. Mi interessava studiare l'intreccio fra ciò che emergeva nelle assemblee, dalle idee dei lavoratori e delle lavoratrici, ciò che veniva scritto sui giornali da azienda e sindacato e infine quello che veniva cristallizzato negli accordi.

L'ultimo anno del mio apprendistato e del contestuale lavoro di ricerca mi sono spostata sulla provincia di Perugia e ho avuto la possibilità di avvicinarmi al contesto della multinazionale Nestlé, anche grazie al ruolo di co-coordinatrice del coordinamento del gruppo Nestlé Italia affidatomi da Fai Cisl Nazionale. Anche in questo caso Peruginina, il sito umbro della multinazionale, aveva dovuto affrontare qualche anno prima una vertenza particolarmente delicata che coinvolgeva circa 360 esuberanti.

---

<sup>1</sup> La federazione Agroalimentare, dell'Industria Alimentare e dell'Ambiente della Cisl. Per un approfondimento si rimanda al sito: <https://www.faicisl.it/>

Grazie alla mia esperienza sul campo ho avuto la possibilità di attingere ad archivi, fare interviste e spesso vivere in prima persona le vicende legate alle vertenze. Il presente lavoro costituisce, pertanto, il tentativo di sistematizzare e approfondire tutte le questioni nate sul campo nell'affrontare come operatrice sindacale la risoluzione di casi di crisi o vertenziali.

La ricerca si propone dunque, in primis, di indagare il ruolo dei processi comunicativi nella costruzione di consenso presso i pubblici specifici degli attori delle relazioni industriali, in particolare con riferimento ai casi di gestione di crisi d'impresa.

La prospettiva inizialmente adottata è quella della filosofia del diritto e della sociologia della comunicazione. In questo senso un primo ambito di riflessione verte sul potere comunicativo e potere politico delle formazioni sociali all'interno dei sistemi democratici con un focus sul ruolo delle parti sociali. Si tenta, dunque, nonostante la dottrina risulti piuttosto esigua, di individuare strumenti e strategie comunicative adottate dalle parti sociali in relazione alle funzioni assolte da queste ultime.

Si intende, pertanto, analizzare il complesso sistema di comunicazione sindacale interna ed esterna considerandone i diversi destinatari, le funzioni, le forme e gli strumenti adottati, anche alla luce dei cambiamenti strutturali introdotti dall'avvento di nuovi mezzi di comunicazione legati ad internet e alla digitalizzazione, individuandone le potenzialità e rischi tramite l'analisi della dottrina giuslavoristica.

Il contributo si focalizza poi sulla comunicazione nell'ambito vertenziale, che si ritiene di interesse in quanto processo complesso tramite il quale si possono considerare in maniera concreta le varie implicazioni comunicative e i risvolti pratici di quest'ultima sia sulla creazione del consenso sia sulla capacità di influenza delle parti sociali rispetto alla negoziazione nei momenti di crisi. A questo proposito l'analisi si concentra sugli *stakeholders* sui quali le parti sociali possono esercitare pressione e sui centri di interesse da loro rappresentati.

Si propone, dunque, un inquadramento di tipo giuridico e più specificatamente di relazioni industriali in merito alle crisi d'impresa e un approfondimento sui momenti di confronto fra organizzazioni sindacali e azienda. In primis la questione viene analizzata dal punto di vista storico, ricercando in un ambito di relazioni industriali la genesi delle procedure di confronto fra le controparti.



Secondariamente la disamina passa a quanto previsto dalla normativa, dai contratti collettivi e dalle interpretazioni giurisprudenziali.

Ci si concentra poi su quanto attuato dalla prassi delle relazioni industriali, che prevede un confronto trilaterale con le istituzioni a diversi livelli (nazionale, regionale, prefetture etc.).

La domanda di ricerca si sviluppa poi a partire da come la comunicazione intesa in senso ampio si intrecci con le vicende giuridiche e possa influenzare le sorti delle vertenze, favorendo la possibilità di giungere ad intese.

Attraverso l'analisi approfondita di due casi pratici (Nestlé sito Perugia e Acque Minerali d'Italia Sangemini) si tenta di fornire una panoramica dell'utilizzo degli strumenti di informazione e consultazione previsti a livello normativo e contrattuale. Si intende altresì evidenziare la valenza strategica delle tecniche e degli strumenti comunicativi del sindacato per comprendere se e come possono spingere l'azienda a compiere determinate scelte, influenzando dunque sul dato giuridico e concretizzandosi nella forma di accordi.

La disamina dei casi si apre con un approfondimento sul percorso storico delle aziende coinvolte e sui loro sistemi di relazioni industriali, informazioni rilevanti per la comprensione dello sviluppo delle vicende più recenti nei contesti analizzati.

Per fornire un'analisi completa dei casi si ritiene necessario approfondire anche le strategie comunicative adottate dalle controparti, che in un contesto relazionale, risultano fondamentali per giungere ad eventuali intese. Nell'esposizione dei fatti ci si focalizza sulla narrazione mediatica, sulle azioni e le strategie comunicative adottate da parte del sindacato e delle aziende coinvolte. Parte dell'analisi è poi dedicata al coinvolgimento politico e istituzionale nelle vicende per verificare se esso risulti incisivo per la risoluzione delle vicende.

La ricerca adotta un approccio multidisciplinare, lo studio bibliografico (*desk research*) attinge infatti alla sociologia, alla scienza della comunicazione, alla filosofia del diritto e alle scienze giuridiche.

Nell'analisi del caso studio Sangemini A.M.I. il metodo applicato è quello dell'osservazione partecipante, avendo io partecipato attivamente alla redazione di comunicati, alle assemblee, agli incontri con l'azienda e alle iniziative sindacali organizzate dal settembre 2020.

Per quanto concerne l'analisi del periodo antecedente il 2020 e del caso Nestlè- Perugia la metodologia impiegata è quella del caso studio, con la raccolta *in primis* di tutta la documentazione reperibile con ricerche desk e nei database della Fai Cisl Umbria e secondariamente attraverso interviste a coloro che hanno partecipato attivamente alla gestione della vertenza.

## 1. Posizione del problema

*Sommario: 1.1. Comunicazione pubblica e Relazioni Industriali attraverso una rilettura di Habermas . 1.2. Comunicazione sindacale: risorse e potenzialità. 1.3. Le logiche d'azione perseguite dal sindacato. 1.4. Le corrispondenti funzioni svolte dal sindacato 1.5. Forme e dimensioni della comunicazione sindacale: quali tipi di comunicazione corrispondono alle funzioni del sindacato. 1.6. Nuovi strumenti di comunicazione organizzativa e relazioni industriali: questioni aperte. 1.7. Processi comunicativi nelle crisi d'impresa e nelle riorganizzazioni aziendali. 1.7.1. Nozione di crisi e di riorganizzazione aziendale. 1.7.2. Stakeholders e comunicazione.*

### 1.1 . Comunicazione pubblica e relazioni industriali attraverso una rilettura di Habermas

I temi del lavoro e delle relazioni industriali possono essere studiati dalla prospettiva delle discipline della comunicazione pubblica, laddove si consideri la natura rappresentativa delle organizzazioni sindacali, le quali non potrebbero cioè raggiungere l'obiettivo di orientare i fenomeni del lavoro e contribuire alla loro regolazione senza aver ottenuto il consenso di una determinata base.

Per consenso si intende qui l'adesione maturata da un soggetto nei confronti delle tesi espresse da parte di un attore nel contesto di uno scambio comunicativo anche unidirezionale.

Il ruolo essenziale del consenso nei meccanismi dei sistemi rappresentativi non è certo un assunto recente e rimanda anzi alle riflessioni filosofiche circa il rapporto tra il potere della parola e i sistemi di governo democratici. Ossia quei sistemi di governo che si basano sul consenso ottenuto attraverso il potere deliberativo del discorso, abbracciando l'uso dell'argomentazione e sostituendo l'uso coercitivo della forza.<sup>2</sup>

In questa prospettiva, le connessioni fra diritto, comunicazione, consenso e sfera pubblica, sono state altresì largamente affrontata sino agli anni più recenti, dando vita a specifiche teorizzazioni circa il rapporto tra potere e comunicazione pubblica. Su tutte si consideri quella espressa da Jürgen Habermas in *Fatti e Norme*, dove il sociologo e filosofo tedesco, a partire dalla sua teoria dell'agire comunicativo, descrive come il consenso si raggiunga tramite il nesso tra accettabilità discorsiva e "pubblica

---

<sup>2</sup> NESPOLI, F., *Fondata sul lavoro.*, cit., p. 26 L'A. tratta del ruolo fondamentale della retorica come fondamento dell'ordine democratico nel pensiero di Perelman.

*riscattabilità delle pretese di validità”* fondate sul riconoscimento intersoggettivo e diretto.<sup>3</sup>

La teoria di Habermas è utile in particolare ad inquadrare il ruolo sociale del sindacato inteso come attore comunicativo e come “corpo intermedio” in quanto in tale prospettiva la sfera pubblica costituisce uno spazio di mediazione tra interessi generali e particolari, che si sviluppa in un sistema multilivello di interazione<sup>4</sup>. Gli attori sociali che operano questa mediazione sono parte di un meccanismo di filtraggio dei temi e delle istanze da segnalare come rilevanti all’ambito politico e giuridico.

Quando emergono problemi sociali, poi, la sfera pubblica, individuata da Habermas come periferia del sistema politico, assume una funzione legittimante e di indirizzo politico. Partono dalla periferia della sfera comunicativa le spinte a nuove istanze e alle correzioni di sviluppi politici indesiderati.<sup>5</sup>

Negli anni ’90 fra gli attori più importanti per la società contemporanea Habermas individua, dunque, anche i sindacati “*associazioni non statali e non economiche su base volontaria, di cui alcuni esempi possono essere considerati in modo non sistematico [...] associazioni culturali e accademie, media indipendenti, [...] ed iniziative di cittadini fino ad associazioni basate sulla professione, partiti politici, movimenti sindacali e fondazioni alternative*”<sup>6</sup>.

La riflessione di Habermas sulle architetture sociali della sfera comunicativa considera quale parte integrante del ragionamento il livello del messaggio.

Lo spazio della comunicazione, dal quale scaturiscono i messaggi che diverranno questioni politicamente rilevanti, deve essere secondo Habermas protetto da quelle che definisce forze extra-comunicative intendendo per queste ultime tutto ciò che non è

---

<sup>3</sup> MACERATINI, A., *La sfera pubblica dei media nella teoria di Jurgen Habermas*, in *Tigor: Rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica*, VIII (2016) n.1., p. 44

<sup>4</sup> In questo senso Maceratini, A, cit., p. 47; il parlare ordinario giunge all’istituzionalizzazione politica e giuridica tramite quelli che sono definiti “discorsi deboli”.

<sup>5</sup> GIACOMINI G., *Habermas 2.0. Un approccio filosofico alla neointermediazione e al ritorno (potenziato) dell’agire strategico*, in *Ragion Pratica*, Fascicolo 1, 2020. All’interno della periferia avviene il discorso pubblico informale, mentre nel centro del sistema operano gli organismi di governo democratico-istituzionale.

<sup>6</sup> HABERMAS, J., *The public sphere*, in SEIDMAN, S., (a cura di), *Jürgen Habermas on Society and Politics. A Reader*, Beacon Press, 1989 231-236.

Queste associazioni costituiscono i soggetti della periferia esterna, mentre la periferia interna si costituisce di commissioni di esperti, difensori civici, università e altre organizzazioni che amministrano potere decentrato delegato dallo stato. Vedi: GIACOMINI, G., *Habermas 2.0. Un approccio filosofico alla neo intermediazione e al ritorno (potenziato) dell’agire strategico*, p. 34.

articolato in termini di confronto discorsivo<sup>7</sup>. La dottrina propone alcuni esempi di forze extra-comunicative, fra cui il populismo mediatico<sup>8</sup>- fenomeno per il quale i messaggi mediali non richiedono il riscatto argomentato - ma anche la comunicazione globale influenzata dalle dinamiche di mercato, per cui i processi comunicativi privilegiano interessi economici particolari talvolta diffusi ma non generali<sup>9</sup>.

Le questioni sino a questo punto sollevate possono essere traslate, e risultano di forte interesse, in una prospettiva di rappresentanza e all'interno delle relazioni industriali per diverse ragioni, innanzitutto in considerazione della necessità delle parti sociali di gestire i fenomeni di trasformazione del lavoro, anche attraverso la comunicazione. In questo senso, la sfida a lungo termine per le OO.SS., risiede nella capacità di comunicare l'innovazione e il cambiamento ottenendo il consenso di coloro che sono direttamente coinvolti<sup>10</sup>.

È da notare poi che nelle relazioni sindacali rappresentanza e potere sono legati a doppio filo. Le relazioni industriali che si intessono tra diversi attori si fondano sul potere, nel caso del sindacato si tratta non del "potere su", bensì "del potere di" avere un impatto significativo promuovendo i propri interessi e incidendo in modo positivo o negativo su interessi altrui.<sup>11</sup>

L'interesse principale promosso è l'emancipazione dei lavoratori grazie alla capacità dei sindacati, intesa quale "potere di" rappresentare gli interessi dei propri rappresentati e regolare i cambiamenti del mondo del lavoro e sociali.<sup>12</sup>

Le riflessioni di Habermas risultano altresì rilevanti rispetto ad alcuni fra i compiti più tradizionalmente attribuiti al sindacato: la mediazione e la composizione del conflitto<sup>13</sup>. Infatti i messaggi comunicati dal sindacato, il quale si colloca nella sfera comunicativa

---

<sup>7</sup> MEDAGLIA R., *Comunicazione, Potere e sistemi sociali in Habermas. Per una traduzione comunicativa dell'agire politico contemporaneo* in *Idee*, volume 56-57, 2004, p. 168

<sup>8</sup> MEDAGLIA R., *Comunicazione, Potere e sistemi sociali in Habermas. Per una traduzione comunicativa dell'agire politico contemporaneo*, cit. p. 171

<sup>9</sup> MACERATINI, A., *La sfera pubblica dei media nella teoria di Jurgen Habermas*, cit., p. 48

<sup>10</sup> NESPOLI, F., *Fondata sul lavoro. La comunicazione politica e sindacale del lavoro che cambia*, Adapt Press, p. XVI

<sup>11</sup> LUKES S., (2005) *Power: A Radical View (2nd edition)*. Palgrave, London, 2005, p. 65.

<sup>12</sup> LEVÉSQUE, C., MURRAY, G., *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity* in *Transfer* 16(3), 2010, p. 336

<sup>13</sup> In questo senso Liebman sottolinea che il sindacato è anche e soprattutto un attore politico, che insieme alla rappresentanza datoriale, si occupa del governo congiunto del mercato del lavoro come fenomeno economico. Proprio da ciò deriva la centralità del conflitto e del riconoscimento del diritto di sciopero. LIEBMAN, S., *Contributo allo studio della contrattazione collettiva nell'ordinamento giuridico italiano*, Giuffrè, 1986, p. 8

periferica del sistema (ossia lo spazio privo di legittimazione istituzionale) possono giungere al centro del sistema, grazie ai processi tipici dell'attività sindacale quali la concertazione e la contrattazione collettiva.

Nel corso della gestione giudiziale delle vertenze, poi, il sindacato può utilizzare le leve della comunicazione per ottenere legittimazione formale, entrando ad agire direttamente nel sistema di norme dirette a regolare i rapporti individuali e collettivi di lavoro.<sup>14</sup>

Tali leve, come meglio si vedrà in seguito nell'analisi delle funzioni del sindacato, si manifestano anche attraverso azioni di pressione sui media e nell'azione di *lobbying* che si svolge nei confronti delle istituzioni e degli organi politici, portando all'attenzione del decisore che si vuole influenzare una rappresentazione e dimostrazione del consenso costruito nell'opinione pubblica rispetto ad un tema<sup>15</sup>.

Infine, nella descrizione di queste dinamiche, non si possono trascurare gli enormi cambiamenti nel sistema della comunicazione - conseguenti all'avvento di internet e in particolare alla diffusione su larga scala dei device mobili - i quali hanno democratizzato e fluidificato l'accesso sia alla fruizione sia alla produzione dell'informazione, ampliando il numero dei pubblici specifici e dei relativi soggetti influenti.

## 1.2 . Comunicazione sindacale: risorse e potenzialità

Alla luce di numerosi studi, si può affermare che una strategia comunicativa interna ed esterna efficace costituisce uno degli elementi in grado di rendere le OO..SS.. competitive in un mondo del lavoro sempre più complesso e globalizzato<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> In questo senso si può rileggere la definizione di sistema di relazioni industriali di Giugni, il quale afferma che tale sistema si costituisce dell' *"insieme dei rapporti che si svolgono fra tre soggetti- i sindacati dei lavoratori, gli imprenditori e le loro associazioni e i pubblici poteri – in un contesto ampio e complesso di variabili (economiche, socio-politiche, tecnologiche e normative) e che – attraverso processi (conflitto, così come la concertazione, la contrattazione collettiva, la partecipazione ecc.) e metodi diversi (contratto collettivo e legge) producono un sistema di norme dirette a regolare i rapporti individuali e collettivi di lavoro e, quindi, il sistema produttivo o secondo un'altra definizione a creare un meccanismo di controllo su stesso.* GIUGNI G., *Diritto Sindacale*, Cacucci Editore, Bari, 2015, p. 15.

<sup>15</sup> Sull'incidenza del lobbying attraverso l'informazione di massa si è sviluppato un dibattito particolarmente acceso in ambito sociologico. Tra i riferimenti più recenti al tema si veda: LAZZARO, A., *La disciplina del lobbying nell'era digitale e nella prospettiva della trasparenza*, in *Politica del diritto, Rivista trimestrale di cultura giuridica fondata e diretta da Stefano Rodotà* 1, 2020 pp. 139-170.

<sup>16</sup> Si vedano in questo senso i seguenti studi: LÉVESQUE, C, MURRAY, G., *Local Versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy* in *Labor Studies Journal* 27(3), 2002, 39–65; LÉVESQUE, C., MURRAY, G., *Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico* in *British Journal of Industrial Relations* 43(3), 2005, p. 489–514.

In primis si considerino quelle che Levesque e Murray definiscono risorse narrative: una gamma di valori, una comune interpretazione, storie ed ideologie che creano un'aggregazione identitaria fra gli iscritti al sindacato e ne fondano i motivi. Sono risorse in quanto rappresentano un sistema di interpretazioni e quadri di azione che possono essere utilizzati sia per spiegare situazioni inedite e contesti nuovi sia per rievocare repertori ormai consacrati di azione<sup>17</sup>.

Tutto ciò costituisce un'eredità vivente delle organizzazioni. La dottrina della sociologia della comunicazione comprova che evocando il successo delle azioni intraprese si può esercitare una potente influenza positiva o negativa e fornire una base per la risposta a situazioni nuove<sup>18</sup>.

La capacità di fornire narrazioni generali come quadro di riferimento per l'azione sindacale inoltre è sempre più considerata quale un fattore chiave nel rinnovamento sindacale.<sup>19</sup> Proprio in considerazione della complessità del mondo del lavoro, la capacità di fornire una narrazione generale quale quadro di riferimento nonché lo sviluppo di migliori abilità discorsive possono favorire il raggiungimento di compromessi nella ricerca e nella promozione di interessi comuni<sup>20</sup>.

In questo senso si segnalano le teorie, sempre più al centro dell'attenzione nel panorama degli studi di relazioni industriali internazionale<sup>21</sup>, basate sull'approccio ideale.

---

<sup>17</sup> LEVÉSQUE, C., MURRAY, G., *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity*, cit., p. 339

<sup>18</sup> Si veda ad esempio: MARTINEZ, A.D., FIORITO, J. *General Feelings Toward Unions and Employers as Predictors of Union Voting Intent* in *Journal of Labor Research* 30(2), 2009, p. 120–134; LÉVESQUE, C., MURRAY, G., *Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity* in *Labor Studies Journal* 35(2), 2010, p. 222–245.

<sup>19</sup> LEVÉSQUE, C., MURRAY, G., *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity*, cit., p. 343

<sup>20</sup> In questo senso si possono citare. Yates, ad esempio, descrive il caso relativo ad una campagna sindacale sulle questioni di genere elaborata a partire dai concetti delle donne membro dell'organizzazione. Si veda: YATES, C., *Understanding caring, organizing Women: how framing a problem shapes union strategy* in *Transfer* 16(3), 2010, p.399–410. Snell e Fairbrother sull'inquadramento del cambiamento climatico si veda: SNELL, D., FAIRBROTHER, P., *Unions as environmental actors* in *Transfer* 16(3), 2010, p. 411–424. Ed ancora gli studi di Lévesque e Murray sottolineano che il coinvolgimento attivo dei sindacati in relazioni di tipo internazionale porta ad un ampliamento della concezione degli interessi dei lavoratori; avere un quadro di riferimento di azione preciso è risultato fattore discriminante tra l'isolamento difensivo, la riduzione del rischio e solidarietà proattiva nelle alleanze transfrontaliere. Ciò indica la necessità di impegnarsi e comprendere meglio lo sviluppo delle capacità discorsive. In questo senso: LÉVESQUE, C., MURRAY, G., *Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity*, cit.

<sup>21</sup> Fra la letteratura più risalente si veda: BLYTH, M., "Any More Bright Ideas?" *The Ideational Turn of Comparative Political Economy* in *Comparative Politics* 29, 1997, pp. 229-250; CAMPBELL, J., *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press 2004; SCHMIDT, V., *Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse* in *Annual Review of Political Science* 11 (1) 2008.

Quest'ultime si concentrano sull'individuazione di *framework* teorici basati su idee, intendendo per esse opinioni/ convinzioni, teorie e narrative in grado di ricostruire il mondo in cui le parti sociali percepiscono, definiscono, comunicano e mettono in pratica i propri interessi<sup>22</sup>.

In questo contesto vengono altresì elaborati modelli esemplificativi attraverso cui le parti sociali utilizzano l'*ideational power*. Una prima modalità, definita *power through ideas*, si pone l'obiettivo di costruire *frames* persuasivi in grado di convincere il proprio ascoltatore ad agire in maniera contraria rispetto a quella inizialmente prospettata<sup>23</sup>. Il secondo modello costruito dalla dottrina denominato *power over ideas*, si basa sull'imposizione della propria percezione della realtà agli altri attori e, a differenza del primo, il conflitto ne costituisce un fattore dominante<sup>24</sup>. L'ultimo modello costruito dalla dottrina è definito *Power in ideas* e fa riferimento ad idee considerate dominanti, identitarie e difficilmente mutevoli<sup>25</sup>. Tali strategie costituiscono *in primis* approcci comunicativi differenti nei confronti della controparte o degli altri attori coinvolti nei processi di cambiamento o conflitto relativi le Relazioni Industriali.

L'interesse comunicato all'esterno, con le modalità appena descritte, deve tuttavia essere prima individuato e costruito. Questo processo costituisce un aspetto centrale per la base

---

Più recentemente si segnala un cambiamento di prospettiva degli studiosi di relazioni industriali, che non si focalizzano più prevalentemente sull'analisi di un interesse materiale basato sul conflitto tra capitale e lavoro in un contesto di vincoli e opportunità istituzionali. Si concentrano ora sulle visioni/idee che fondano l'interpretazione delle parti in relazione ai propri interessi e ai conflitti a cui decidono di partecipare AINSWORTH, S., KNOX, A., "A Bridge too Far?" *Ideas, Employment Relations and Policy-Making about the Future of Work.* in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 69, 2022, p. 68-89

<sup>22</sup> SCHMIDT, V., *Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse*, Cit.,

<sup>23</sup> CARSTENSEN, M., IBSEN, C., SCHMIDT, V., *Ideas and power in employment relations studies in Industrial Relations* 61, 2022, p.1

<sup>24</sup> La dottrina ci fornisce alcuni esempi: le OO..SS.. e i movimenti sociali contro le grandi multinazionali hanno adottato il frame dello sfruttamento capilasta, l'avidità e la violazione di diritti dei lavoratori TAPIA, M., ALBERTI, G., *Unpacking the Category of Migrant Workers in Trade Union Research: A Multi-Level Approach to Migrant Intersectionalities in Work, Employment and Society*, Vol. 33, 2019, p. 314-325; in altri casi le aziende hanno improntato narrazioni per deligitimare le OO..SS.. definendole quali "parti terze" non gradite alla negoziazione McLaughlin, Wright, *The Role of Ideas in Understanding Industrial Relations Policy Change in Liberal Market Economies in Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2018, p. 568-610.

<sup>25</sup> Per un esempio si veda TASSINARI, A., DONAGHEY, J., GALETTO, M., *Puzzling choices in hard times: Union ideologies of social concertation in the Great Recession in Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol.61, 2022, p. 109-134. Gli autori analizzano le scelte operate dalle OO..SS.. in Portogallo e in Irlanda durante la crisi del 2008, la strada del confronto e della concertazione è stata intrapresa da quelle parti sociali che avevano già una propensione alla concertazione sociale a livello identitario. Questi sindacati hanno cercato di convincere i propri iscritti che la negoziazione era lo strumento più efficace, hanno privilegiato la pace e l'unità anche a costo di una perdita materiale da parte dei propri rappresentati.



del sindacato. Per descriverlo la dottrina ha elaborato il principio della *deliberative vitality*, intesa come la partecipazione dei membri alla vita del sindacato. Un primo aspetto concerne i meccanismi interni di base della rappresentanza sindacale: la presenza e densità di una rete di delegati sindacali o rappresentanti sul posto di lavoro; l'esistenza di meccanismi e procedure che garantiscano collegamenti tra membri e a particolari gruppi di membri (ad esempio, strutture identitarie); l'esistenza e l'efficacia di diversi mezzi di comunicazione tra iscritti, amministratori e dirigenti locali e con altri livelli del sindacato; e l'esistenza di politiche e programmi per integrare nuovi gruppi e nuovi attivisti. Un'ampia varietà di studi suggerisce che i meccanismi di base della vitalità deliberativa sono fondamentali per la coesione e la condivisione delle decisioni collettive, in particolare nella gestione dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale.<sup>26</sup>

Un secondo profilo è relativo all'estensione della partecipazione associativa e alla qualità del coinvolgimento nelle diverse situazioni decisionali. È passivo o attivo? Ci sono diversi gruppi in contrasto all'interno degli spazi decisionali? In questo senso la letteratura classica sulla democrazia sindacale<sup>27</sup> sottolinea l'importanza delle pratiche politiche interne e di cultura sindacale che enfatizza la voce della propria base.

### **1.3. Le logiche di azione del sindacato.**

Per analizzare le scelte comunicative operate dalle Organizzazioni Sindacali è necessario a questo punto inquadrarne in modo più dettagliato le loro logiche di azione, che non si esauriscono nella tutela degli interessi contrattuali dei lavoratori. Nel presente lavoro si è deciso di adottare il modello costruito da Feltrin<sup>28</sup> poiché l'autore rilegge il modello teorizzato da Schmitter e Streek nel 1981<sup>29</sup>, in origine creato per le organizzazioni

---

<sup>26</sup> Gli studi: BOURQUE R., RIOUX C., *Restructuration industrielle et action syndicale locale: le cas de l'industrie du papier au Quebec* in *Relations industrielles/Industrial Relations* 56(2), 2001, 336–364; PEETZ, D., POCOCK, B., *An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia* in *British Journal of Industrial Relations* 47(4) p. 623–652, 2009.

<sup>27</sup> Uno su tutti: LIPSET, S.M., TROW, M., COLEMAN, J., *Union Democracy: The Inside Politics of the International Typographical Union*, Free Press, New York 1956.

<sup>28</sup> FELTRIN P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa di "mercato"* in *Quaderni di Rassegna Sindacale* n.3/2010, p. 2..

<sup>29</sup> SCHMITTER, P., STREECK, W., *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies*, in *Max Planck Institute for the Study of Societies Discussion Paper*, 1, 1999. Una versione precedente dell'elaborato era stata pubblicata nel 1981 da Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

datoriali, adattandolo al contesto storico contemporaneo e individuando le diverse logiche di azione delle organizzazioni sindacali, i beni che offrono e i ruoli che assumono.

La prima logica d'azione è quella della *membership* volta ad estendere la base associativa e dunque indirizzata alla massima inclusività. La seconda linea d'azione individuata dalla letteratura è quella della *consultation*, che si pone il fine di rielaborare gli obiettivi espressi dalla base attraverso meccanismi di partecipazione con l'obiettivo di raggiungere consenso interno, strategie condivise e ridefinizione dell'identità collettiva. Queste due dimensioni, ove unite, rimandano al ruolo di comunità, assunto dal sindacato quando alimenta la costruzione di un'identità collettiva e il senso di appartenenza ad una comunità elettiva<sup>30</sup>.

Le istanze vengono poi esternate tramite un processo di influenza (logica di *influence*), che si sviluppa sul piano negoziale e istituzionale, costituisce l'espressione della forza associativa ed è misurabile attraverso le adesioni e la rappresentatività e tangibile nei risultati collettivi<sup>31</sup>.

Gli interessi che vengono protetti e manifestati dal sindacato non sono prestabiliti al contrario vengono definiti dagli individui nelle interazioni con altri attori. Questo scambio influenza la comprensione e la creazione di interessi comuni<sup>32</sup>. La natura processuale della solidarietà evidenzia l'importanza della partecipazione ai dibattiti sulle strategie sindacali.

Infine un'ultima logica d'azione è relativa all'*administration*, interna alla "macchina organizzativa", tesa a riprodurre e salvaguardare l'organizzazione, anche attraverso una oculata gestione amministrativa del tesseramento, la produzione di incentivi selettivi per favorire le adesioni, la realizzazione di servizi a pagamento<sup>33</sup>.

I relativi beni che il sindacato offre come risultato dell'attività esercitata secondo le quattro logiche sono segnatamente partecipazione/appartenenza (beni affettivi, identità); contratto (beni collettivi, rappresentanza); tutele pubbliche (beni autoritativi, welfare); servizi ai soci/rappresentati (beni selettivi, individuali).

---

<sup>30</sup> FELTRIN, P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa di "mercato"*, Cit., p. 3

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Sul punto si segnala: FUNG, A., OLIN WRIGHT E., *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*, Verso, Londra, 2003

<sup>33</sup> FELTRIN, P., *Il fenomeno dei servizi sindacali in Italia e in Europa*, relazione presentata al seminario Airsi, Roma, 2015

#### 1.4. Le corrispondenti funzioni del sindacato.

Alle logiche d'azione corrispondono funzioni che le organizzazioni sindacali perseguono nello svolgimento della propria attività. Come già accennato nel paragrafo precedente dall'incrocio delle linee di azione della *membership* e della *consultation* deriva il ruolo di comunità assunto dal sindacato, inteso quale luogo di costruzione delle identità collettive attraverso il senso di appartenenza ad una comunità elettiva<sup>34</sup>.

La seconda funzione, legata alle logiche di *consultation* e *influence* è relativa alla contrattazione. Si tratta dunque della regolazione negoziale del rapporto di lavoro e si individuano quali interlocutori le imprese e organizzazione che le rappresentano<sup>35</sup>. A quest'area di azione si possono altresì ricondurre la concertazione e il *lobbying*, in tal caso l'interlocuzione è sul piano politico istituzionale ed ha come primi destinatari il governo e le istituzioni pubbliche.

La dottrina distingue poi lo scambio politico dalla concertazione<sup>36</sup>, all'interno del quale si inseriscono forme di azione politica quali lo sciopero politico, il lobbying parlamentare e il sostegno elettorale.

Le ultime due aree riguardano la funzione di agenzia e quella di azienda. La prima riguarda la capacità di monetizzare il rapporto con lo stato, svolgendo una serie di attività su delega delle pubbliche amministrazioni<sup>37</sup>. La seconda concerne invece l'azienda di servizi, un ambito in cui i sindacati ma anche le associazioni datoriali si stanno pian piano specializzando per il quale si agisce creando incentivi che riguardano solo gli iscritti o servizi a pagamento per iscritti e non iscritti. Si segnala infine che i risultati ottenuti attraverso l'azione danno luogo anche a beni individuali e divisibili, per i quali la fruizione non è automatica ma deve essere richiesta dal singolo. Fra questi sono compresi

---

<sup>34</sup> FELTRIN, P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa di "mercato"*, Cit., p. 4

<sup>35</sup> FELTRIN, P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa di "mercato"*, Cit., p. 4

<sup>36</sup> PIZZORNO, A., *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in CROUCH, C., PIZZORNO, A., (a cura di), *Conflitti in Europa*, Milano, Etas libri, 1977, pp. 407-433.

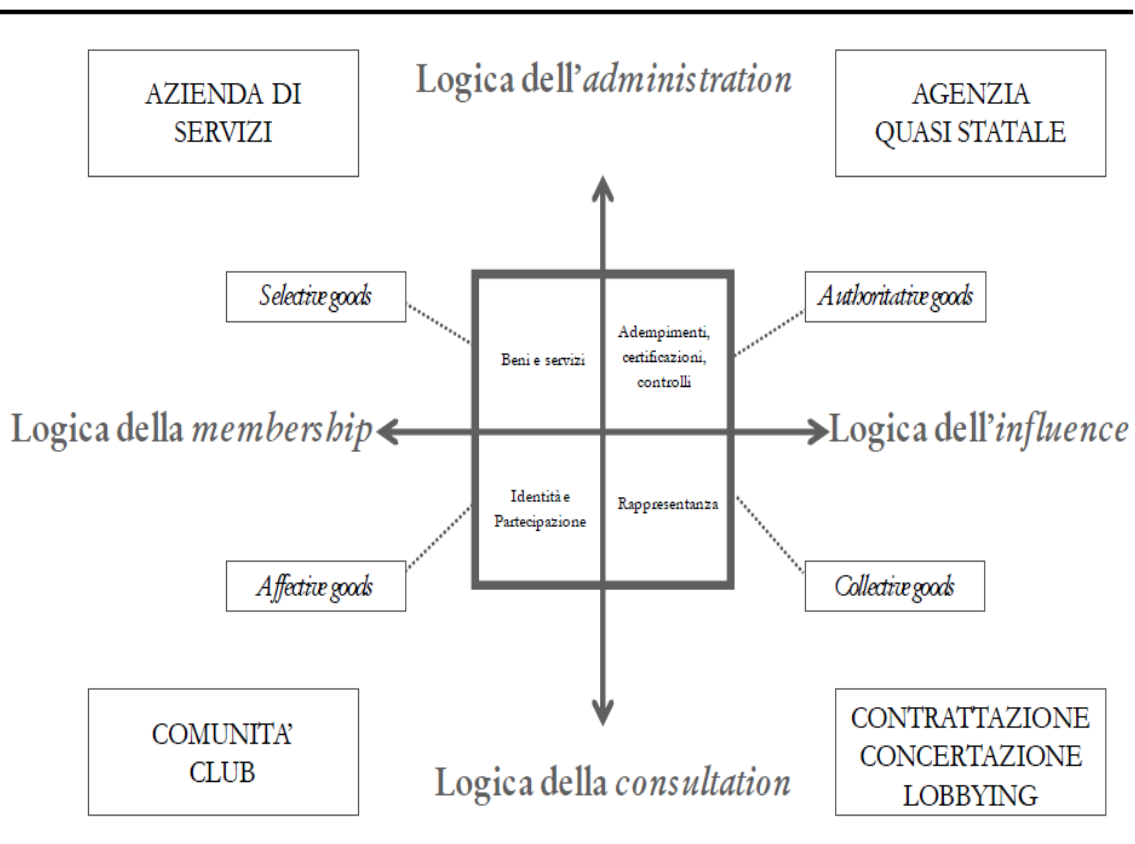
<sup>37</sup> Secondo la lettura dell'autore l'attività di concertazione e quella di *lobbying* confluiscono nella moderazione del conflitto, grazie al quale è stata ottenuta la "licenza" di agire in nome e per conto dello stato attraverso un rapporto di agenzia. Vedi in questo senso: FELTRIN P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa di "mercato"*, Cit., p. 4

l'assistenza individuale (da legge/contratto); la tutela individuale; i servizi derivanti dalla bilateralità; i servizi connessi ad entrata e uscita dal mercato del lavoro; i servizi connessi alla valorizzazione delle carriere; i servizi connessi al secondo pilastro previdenziale; le attività di tempo libero. Per beneficiare di alcuni di questi beni è necessaria l'adesione sindacale, ad esempio nel caso del servizio vertenze, per cui l'iscrizione al sindacato rappresenta un prerequisito del mandato di rappresentanza legale. Altri servizi non sono rivolti esclusivamente agli iscritti ma per chi è in possesso della tessera sindacale sono previste agevolazioni (sconti, gratuità).

Le aree che risultano di maggiore interesse per il presente lavoro di ricerca sono indubbiamente quelle di comunità e contrattazione, corrispondenti alle logiche di *membership*, *consultation* e *influence*.

Nella figura sottostante sono rappresentate figurativamente tutte le intersezioni concettuali descritte negli ultimi due paragrafi.

Fig. 1.1. Cosa fa il sindacato: arene, logiche d'azione e beni offerti.



Fonte: Rielaborazione di Schmitter e Streek di Feltrin

### **1.5. Forme e dimensioni della comunicazione sindacale: quali tipi di comunicazione corrispondono alle funzioni del sindacato e gli strumenti utilizzati.**

Come già specificato nei paragrafi precedenti la comunicazione è un aspetto centrale per l'organizzazione e la crescita delle Organizzazioni Sindacali, attraverso di essa infatti le parti sociali si rivolgono alla propria base<sup>38</sup>.

Non è tuttavia un compito semplice fornire una definizione di comunicazione sindacale poiché non esiste una letteratura di riferimento particolarmente estesa e poiché si tratta di un fenomeno estremamente articolato. Essa è, infatti, influenzata dalle finalità descritte nei paragrafi precedenti, dalla struttura organizzativa scelta e infine dai destinatari a cui le organizzazioni si rivolgono.

Solo alla luce di tali sfaccettature possono essere ripresi concetti trattati in altre discipline per occuparsi di contenuti e delle caratteristiche della comunicazione sindacale.

Ove si prenda in considerazione la finalità del sindacato relativa alla contrattazione e al lobbying, che nel caso specifico si riferisce alla rappresentanza, il riconoscimento e la tutela degli interessi del mondo del lavoro, la comunicazione sindacale può essere definita sociale<sup>39</sup>.

La natura sociale della comunicazione è data dalla vocazione civile e sociale su cui si basa in questi casi l'azione del sindacato.

Secondariamente si consideri la c.d comunicazione pubblica o politica<sup>40</sup>. Con questo termine si intende *in primis* la comunicazione utilizzata da partiti, movimenti ed altre organizzazioni di rappresentanza, con il fine di creare consenso intorno a problematiche riguardanti il sistema sociale esercitando una pressione sull'opinione pubblica. Il

---

<sup>38</sup> FONTANELLI, G, GALLI, F., *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Anicia, Rome, 2002, pag. 41

<sup>39</sup> DI NICOLA, P, ROSATI, S., Trade Unions on the Web: the Italian case in *Laboratory on work and enterprise* – Lab.lav Department of Sociology and Communication – University of Rome “La Sapienza” , p. 6.

Risorsa ONLINE reperibile al seguente link:  
[https://www.academia.edu/289521/TRADE\\_UNIONS\\_ON\\_THE\\_WEB\\_THE\\_ITALIAN\\_CASE](https://www.academia.edu/289521/TRADE_UNIONS_ON_THE_WEB_THE_ITALIAN_CASE)

<sup>40</sup> Ibidem.

sindacato, poi, utilizza tale genere di strumenti comunicativi per influenzare il potere pubblico<sup>41</sup>.

Una terza lettura che si può dare della comunicazione sindacale è quella della comunicazione organizzativa<sup>42</sup>, anche in considerazione della particolarità della struttura organizzativa in cui coesistono una dimensione locale o orizzontale e una dimensione nazionale o verticale. Lo scopo della comunicazione organizzativa è la sinergia fra le attività comunicative rivolte verso l'esterno e l'interno. Si tratta del complesso di processi comunicativi finalizzati a sostenere la logica dell'adesione volontaria, le forme di partecipazione collettiva e di coordinamento, l'equilibrio tra centralizzazione e decentralizzazione.

Alle diverse funzioni che la comunicazione sindacale può assumere si legano altrettanti strumenti che vengono utilizzati a seconda del contesto. Ove le parti sociali vogliano indirizzare contenuti ai propri iscritti o ai lavoratori di un'azienda procedono con comunicati sindacali interni, che vengono appesi nelle bacheche sindacali all'interno dei posti di lavoro<sup>43</sup>. Con l'avvento delle nuove tecnologie i messaggi diretti ai lavoratori sono anche veicolati tramite l'utilizzo di piattaforme quali whatsapp<sup>44</sup>.

Ove invece si sia intenzionati a rivolgersi ad un pubblico più ampio si possono adottare strumenti quali comunicati stampa o manifesti ovvero organizzare momenti che coinvolgano anche i media quali conferenze stampa, comizi, convegni, presidi o scioperi.<sup>45</sup>

Questi ultimi sono sia volti a pratiche di lotta sindacale nei confronti dell'azienda sia ad alzare l'attenzione mediatica verso le vicende per cui vengono posti in essere.

---

<sup>41</sup> COSTA, G., NACAMULLI R.C.D., *Manuale di Organizzazione Aziendale. Le tipologie aziendali*, Vol. IV, UTET, Turin, 1998, pag. 52.

<sup>42</sup> DI NICOLA, P., ROSATI, S., *Trade Unions on the Web: the Italian case*, Cit., p. 7

<sup>43</sup> La presenza obbligatoria della bacheca sindacale è prevista dall'art. 25 dello Statuto dei lavoratori L. 300/1970 rubricato "Diritto di affissione" a norma del quale *"Le rappresentanze sindacali aziendali hanno diritto di affiggere, su appositi spazi, che il datore di lavoro ha l'obbligo di predisporre in luoghi accessibili a tutti i lavoratori all'interno dell'unità produttiva, pubblicazioni, testi e comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro."*

<sup>44</sup> Tale aspetto viene approfondito nel paragrafo successive.

<sup>45</sup> In merito a come questi strumenti comunicativi vengono utilizzati dalle parti sociali la dottrina è esigua e si struttura per lo più in manuali diretti ad operatori e dirigenti sindacali. Per fare alcuni esempi: PAOLINELLI, P., *Comunicare il sindacato*, Bibliotheka, Roma, 2017, p 129 e ss.; FRANCHI, C., *Manuale di comunicazione politica e sindacale*, Edizioni Conoscenza, 2023; GALLI F., FONTANELLI, G., *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Anicia, 2002.

## 1.6. Nuovi strumenti di comunicazione e relazioni industriali: questioni aperte.

Nei paragrafi precedenti sono state descritte le premesse che, negli ultimi trent'anni, hanno condotto molti studiosi del lavoro e delle relazioni industriali ad esaminare, dal loro specifico punto di vista disciplinare, le azioni di comunicazione delle organizzazioni di rappresentanza.

Dal punto di vista sindacale la dottrina a livello internazionale si interroga sulla questione dei nuovi mezzi di comunicazione già a partire dagli anni '90, con la nascita di internet, suddividendosi in due principali correnti di pensiero: coloro che attribuiscono una lettura positiva alla comunicazione online, che potrebbe costituire una forza propulsiva di cambiamento del sindacato, e coloro che, al contrario, leggono il fenomeno in prospettiva critica evidenziando i rischi legati alla frammentazione della rappresentanza ossia <sup>46</sup>

L'utilizzo all'interno di comunità aziendali di strumenti quali Facebook, Whatsapp e Twitter (anche a seconda delle dimensioni del contesto di impresa) per discutere di "materie di interesse sindacale e di lavoro" è oggi consolidato e parte della prassi. <sup>47</sup>

Come affermato dalla dottrina giuslavoristica<sup>48</sup> i social media non costituiscono solo strumenti di consolidamento ed espansione del consenso rispetto all'attività tradizionale dei sindacati, ma condizionano fortemente l'evoluzione delle relazioni industriali.

I messaggi e i contenuti sono rivolti non solo ai lavoratori ma anche agli amici e ai followers. L'estensione potenziale dell'informazione è direttamente proporzionale al numero di questi ultimi. Per quanto concerne la comunicazione tra sindacato e lavoratori iscritti e non, dunque, il potenziale comunicativo è evidente. Data la natura e il funzionamento dei social media e dei social network, che prevedono la possibilità di interagire fra utenti, il processo comunicativo diviene bidirezionale, da parte dei

---

<sup>46</sup> PANAGIOTOPOULOS, P., BARNETT, J., *Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates* in *British Journal of Industrial Relations*, 2015, p.508

<sup>47</sup> PANAGIOTOPOULOS, P., BARNETT, J., *Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates* cit., p. 509

<sup>48</sup> Si veda in questo senso: MARAZZA, M., *Social Media e Relazioni Industriali Repertorio di questioni in Labour and Law Issues*, vol 5 n.2 2019; FORBICINI M., *La contrattazione aziendale e l'impatto sui social media* in *Labour and Law Issues* vol.4,n.2, 2018

rappresentati verso i rappresentanti. Ciò amplifica in modo esponenziale la capacità di pressione sul datore di lavoro.<sup>49</sup>

Contestualmente i rischi anche per le parti sociali non sono pochi, l'utilizzo dei social può infatti contribuire alla costruzione di percorsi alternativi al sindacato in merito a formazione della volontà e di azione. In *primis* le informazioni possono rendersi autonome rispetto alla fonte, essere rielaborate e strumentalizzate.

Inoltre, specialmente in ambienti poco sindacalizzati, questi strumenti, in grado di aggregare molto velocemente un numero considerevole di utenti, possono favorire la costituzione e la progressiva diffusione di centri autonomi d'azione che potrebbero interloquire con l'azienda con istanze e rivendicazioni proprie. I problemi del lavoro vengono, infatti, sempre più spesso interpretati secondo una lettura individualizzata, che coinvolge singoli gruppi di professionalità, anche dal momento che la configurazione propria dei social media è l'aggregazione di soggetti che hanno interessi comuni e particolaristici ossia la creazione di comunità di interessi iperspecializzati.<sup>50</sup>

La Corte Costituzionale in più di una sentenza (dapprima n.334/1988 e poi n.30/1990) individua quale *ratio legis* dell'art 19 lettera a) della legge n.300/1970 quella di favorire l'aggregazione e il coordinamento degli interessi di diversi gruppi professionali per ricomporre le spinte particolaristiche all'interno di un quadro unitario. In questo senso la Corte considera la rappresentanza pluricategoriale coerente con il quadro complessivo della Costituzione, costituito dal principio solidaristico espresso dall'Art. 2, nel quale va inserito l'art. 39, e dal principio di eguaglianza sostanziale dei lavoratori (anche non occupati) espresso dall'Art. 3.

Conseguenza delle potenzialità dei social è dunque una formazione più autonoma e imprevedibile della reale volontà collettiva. Fenomeno che nella prospettiva del datore di lavoro ha reso meno necessaria l'attività di mediazione con le tradizionali organizzazioni sindacali.<sup>51</sup>

Il datore di lavoro risulta, cioè, disincentivato a negoziare ed operare all'interno del sistema di rappresentanza dei sindacati comparativamente più rappresentativi data

---

<sup>49</sup>Marazza sottolinea che la capacità di pressione sul datore di lavoro fa leva in modo particolare sugli aspetti reputazionali, in quanto fruitori dei messaggi condivisi sui social media sono anche i clienti/consumatori. MARAZZA, M., *Social Media e Relazioni Industriali Repertorio di questioni*, cit., p. 5

<sup>50</sup> RENDINA, M., *Social Media e Relazioni industriali in Labour Law and Issues*, vol. 5, n.2, 2019 p.5

<sup>51</sup> In questo senso: MARAZZA, M., *Social Relazioni industriali e (nuovi) percorsi di formazione della volontà* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, n.1, 2019, p. 65



l'imprevedibile debolezza degli interlocutori. Le imprese si dirigono così verso una forte disintermediazione nei rapporti con i lavoratori.

In questo contesto si inserisce un secondo ambito di riflessione: la comunicazione fra datore di lavoro e lavoratore. Le imprese hanno, infatti, interesse a stabilire un canale comunicativo diretto con i lavoratori per esempio per verificare che quanto sostenuto dai sindacati sui social corrisponda alla posizione dell'azienda, per puntualizzarne il contenuto e soprattutto per monitorare l'andamento del processo di formazione della volontà (che come specificato sopra può rendersi autonomo rispetto a quanto sostenuto dalle parti sindacali), specialmente ove siano in corso procedure referendarie.<sup>52</sup>

La dottrina si interroga, dunque una volta di più, circa i limiti sindacali di comunicazione diretta tra impresa e lavoratori in materie di rilevanza sindacale e se e come possa il datore di lavoro contribuire alla formazione della volontà collettiva.<sup>53</sup>

I limiti generali di interferenza del datore di lavoro nella formazione del consenso sono stati stabiliti a livello giurisprudenziale, in sentenze piuttosto risalenti, sulla base del concetto di antisindacalità. Rimane attuale il principio di condotta antisindacale (art.28 L.330/1970) per cui è previsto che sia illegittimo da parte del datore di lavoro il tentativo di trattare direttamente con i lavoratori in quanto l'assenza dell'organismo sindacale potrebbe impedire la formazione dell'interesse collettivo (in favore di interessi personalistici).<sup>54</sup> L'interpretazione restrittiva della giurisprudenza degli anni '90 richiama in questo senso l'articolo 20 della L.300/1970 ai sensi del quale è fatto divieto al datore di lavoro di partecipare alle assemblee per non interferire con il peso della propria supremazia nella fase di formazione della volontà collettiva.

Nell'indagare questa questione non si possono non considerare i due piani di interessi differenti ed infungibili in capo al sindacato e ai lavoratori.<sup>55</sup> Quello del sindacato è indivisibile, autonomo e diverso dalla somma degli interessi dei singoli lavoratori. Mentre la dottrina stessa<sup>56</sup> sostiene che è un fenomeno sempre più diffuso la gestione dei problemi sul lavoro da parte dei lavoratori con il supporto di un legale e tramite il dialogo diretto

---

<sup>52</sup> Op. cit., p. 68

<sup>53</sup> MARAZZA, M., *Social Relazioni industriali e (nuovi) percorsi di formazione della volontà*, cit., p. 69

<sup>54</sup> LUNARDON F., *Il Contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 2012, par. 3

<sup>55</sup> La dottrina in questo senso è molto ampia. Senza pretese di completezza si vedano: PERSIANI, M., *Saggio sull'autonomia privata collettiva*, Cedam, 1972; ; SANTORO PASSARELLI, F., *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, 1995

<sup>56</sup> FORBICINI M., *La contrattazione aziendale e l'impatto sui social media*, cit. p.4

con il datore di lavoro. Questo paradigma, che si dirige verso un individualismo spinto, risulta opposto rispetto a quello collettivo e deve quindi essere affrontato in modo unitario da parte degli attori della contrattazione collettiva (rappresentanza sindacale, datoriale ed aziende).

Ciò detto, una parte della dottrina sostiene che uno sguardo più attento alla giurisprudenza non precluda la possibilità in toto da parte del datore di lavoro di instaurare un dialogo diretto con i propri dipendenti. Infatti, per il perfezionarsi della condotta antisindacale ex art. 28 non sarebbe sufficiente il comportamento del datore di lavoro che interagisce direttamente con i lavoratori ma sarebbe necessaria l'esistenza contestuale di un obbligo, legale o contrattuale, di confronto con le organizzazioni sindacali. Pur tenendo in considerazione l'infungibilità dei due interessi di cui sono portatori lavoratori e datore di lavoro non sarebbe quindi escluso che il datore di lavoro possa relazionarsi individualmente o attraverso riunioni a cui partecipano tutti i lavoratori su questioni di rilevanza sindacale. Vi sono momenti in cui il contatto diretto viola diritti delle OO..SS.: il diritto del sindacato di essere destinatario di talune procedure di informazione, di avviare la trattativa sindacale contrattualmente prevista, il diritto derivante dal principio della buona fede di completare la trattativa sindacale avviata con gli organismi collettivi, il diritto di indire referendum, il diritto di svolgere l'attività sindacale mediante la libera convocazione dell'assemblea. Questi ultimi due momenti sono riconosciuti dalla dottrina stessa quali essenziali alla formazione della volontà collettiva, autonomi rispetto all'azienda e di esclusiva pertinenza sindacale, per cui non è possibile per il datore di lavoro condizionarne l'organizzazione e lo svolgimento. Tuttavia, ciò non precluderebbe la possibilità di un flusso informativo diretto ricercato dal datore di lavoro in special modo a causa dell'instabilità informativa dovuta ai social media e network. Una questione aperta è dunque una possibile regolazione di questi aspetti a livello normativo o contrattuale per cui si potrebbero ipotizzare dei momenti di dialogo alla presenza sia dell'azienda sia del sindacato.

All'interno della mia attività di *internship*, in particolare, mi sono trovata ad affrontare situazioni di crisi complesse dal punto di vista comunicativo; solo per fare alcuni esempi: la presentazione di una domanda di concordato, la dichiarazione di esuberi, il pignoramento dei capannoni in cui avviene l'attività produttiva, la gestione dell'azienda da parte di curatele etc..

Queste costituiscono solo alcune delle casistiche in cui la modalità di comunicazione dei contenuti influenza la buona riuscita delle trattative, *in primis* per l'eterogeneità degli interlocutori: i lavoratori, le aziende, le altre sigle sindacali, ma anche le istituzioni, la comunità e i consumatori.

In considerazione dei nuovi mezzi di comunicazione a disposizione il quadro sopra descritto diviene di ancor più difficile gestione. La negoziazione oggi può avvenire infatti in diretta perdendo la ritualità della liturgia sindacale e prevaricando la consuetudine del riserbo<sup>57</sup>: le trattative e il confronto escono dai luoghi fisici per divenire immediatamente pubblici nella loro proiezione digitale.<sup>58</sup>

Una platea sempre più ampia di soggetti può partecipare così in diretta o quasi allo svolgersi della trattativa sindacale. Un esempio è sui materiali a supporto della trattazione fotografati per inviarli a “chi è fuori dalla porta”.<sup>59</sup>

Risulta imprescindibile considerare il peso dei social sulla formazione della volontà collettiva, in quanto è stato dimostrato che questo genere di strumenti sono in grado di orientare gli esiti delle trattative.<sup>60</sup>

Anche con riferimento al contesto internazionale si pensi al caso delle negoziazioni tra Uaw e Fca nell'Autunno 2015, in cui è stato il sindacato stesso a riconoscere le falle della propria strategia comunicativa. In tal caso le parti sindacali hanno ritenuto opportuno il supporto di un'agenzia di comunicazione specializzata nel campo della politica per avviare una campagna di informazione social finalizzata a chiarire e puntualizzare il funzionamento della contrattazione e i contenuti dell'accordo raggiunto (anche a fronte delle richieste di una maggiore chiarezza comunicate da parte degli stessi iscritti attraverso i social).<sup>61</sup>

È interessante notare che in questo caso la contrapposizione del sindacato non sia stata tanto con l'azienda quanto con l'attività antagonista del “World Socialist Website”, che portava avanti la propria opposizione per lo più a colpi di post sul proprio blog che di fronte alle fabbriche.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> MARAZZA, M., *Social Media e Relazioni Industriali Repertorio di questioni*, cit., p. 6

<sup>58</sup> FORBICINI M., *La contrattazione aziendale e l'impatto sui social media*, cit. p.3; Rendina, M., *Social Media e Relazioni industriali in Labour Law and Issues*, cit., p. 3

<sup>59</sup> RENDINA, M., *Social Media e Relazioni industriali in Labour Law and Issues*, cit., p. 3

<sup>60</sup> MARAZZA, M., *Social Relazioni industriali e (nuovi) percorsi di formazione della volontà*, cit., p.

<sup>61</sup> NESPOLI F., *Fondata sul lavoro. La comunicazione politica e sindacale del lavoro che cambia*, Adapt University Press, 2018, p. 183-266

<sup>62</sup> NESPOLI F., *Fondata sul lavoro. La comunicazione politica e sindacale del lavoro che cambia*, cit., p.263

L'immediatezza e la velocità con cui i contenuti giungono ai lavoratori iscritti e coinvolti rende priorità assoluta per le parti esprimere messaggi chiari e il più possibile precisi.<sup>63</sup> Proprio in questo vi è il collegamento fra funzione pubblica della comunicazione, comunicazione diretta fra lavoratori, impresa e parti sociali e formazione di un interesse che secondo dottrina concorde<sup>64</sup> ed una giurisprudenza costante<sup>65</sup> deve essere collettivo per rispondere alle previsioni costituzionali.

Una parte della dottrina<sup>66</sup> suggerisce, a garanzia di quanto detto, l'adozione di protocolli di autoregolazione che disciplinino l'utilizzo e il non utilizzo dei social durante le trattative<sup>67</sup>.

### **1.7. Processi comunicativi nelle crisi d'impresa e nelle riorganizzazioni aziendali**

Nei paragrafi precedenti sono state descritte le logiche d'azione delle parti sociali, le corrispondenti funzioni e gli strumenti comunicativi che vengono utilizzati per relazionarsi con la propria base, con le controparti, con la politica e con l'opinione pubblica. Tali premesse risultano utili per procedere con la descrizione dei processi comunicativi nelle crisi d'impresa e nelle riorganizzazioni aziendali, avvicinandosi al tema centrale del presente lavoro e introducendo i capitoli successivi.

Come già accennato il sindacato può esercitare pressione, grazie alle leve della comunicazione mediatica, anche nei processi di contrattazione collettiva e negoziazione non solo a livello nazionale ma anche territoriale e aziendale. Ciò si verifica in special modo in contesti in cui si verifica un conflitto di interessi particolarmente forte<sup>68</sup>, quali ad esempio le crisi aziendali o i processi di riorganizzazione delle stesse. In tali occasioni si possono verificare situazioni di stallo o di conflitto aperto rispetto alle dinamiche

---

<sup>63</sup> RENDINA, M., *Social Media e Relazioni industriali in Labour Law and Issues*, cit., p. 5

<sup>64</sup> PERSIANI, M., *Saggio sull'autonomia privata collettiva*, cit.; Santoro Passarelli, F., *Nozioni di diritto del lavoro*, cit.

<sup>65</sup> Fra le altre si riportano quelle già citate Corte Cost. Sentenza n.334/1988 e poi n.30/1990

<sup>66</sup> Si veda: MARAZZA, M., *Social Relazioni industriali e (nuovi) percorsi di formazione della volontà*, cit., p. 67

<sup>67</sup> Benché si tratti di un ambito differente si veda il protocollo di autoregolazione adottato nel 2009 da parte di Agcom, Rai, Mediaset, RTI, telecom Italia Media, FRT, Associazione Aeranti- Corallo, Fnsi, Cnog per regolamentare i processi in tv "con l'obiettivo di impedire i processi-show trasferiti impropriamente dalle aule di giustizia in televisione".

<sup>68</sup> Si approfondirà il tema del conflitto di interessi tra libertà di impresa, utilità sociale, mantenimento del posto di lavoro e occupazione nei paragrafi dedicati al trasferimento d'impresa 2.2.2. e ai licenziamenti collettivi 2.2.3. del presente lavoro.

negoziali intercorrenti fra le parti in situazioni differenti, rendendo più difficile il raggiungimento e la firma di un accordo<sup>69</sup>.

In questi contesti, può essere allora condotta una campagna, con l'ausilio degli strumenti descritti nel paragrafo 1.5.<sup>70</sup>, con l'obiettivo di condizionare indirettamente il comportamento della controparte puntando sulla sua reputazione e sulla fiducia dei suoi portatori di interesse. Si tenta di agire sul capitale reputazionale per causare effetti concreti intaccando i consumi della clientela, gli investimenti dei finanziatori, i voti degli elettori delle forze politiche nazionali e/o locali<sup>71</sup>. Ciò è sicuramente vero per le aziende<sup>72</sup>, ma anche per i sindacati che in particolare in contesti di crisi hanno necessità di dimostrare i propri sforzi di rappresentanza verso i cittadini e la propria base<sup>73</sup>.

Ad esempio le parti sociali possono provare a influenzare le strategie di un'azienda e indurla ad un cambiamento facendo leva su una possibile perdita di quote di mercato agendo dunque sulla percezione dei consumatori del marchio o sull'allontanamento dei finanziatori.

Contestualmente, in casi particolari (crisi aziendali o negoziazioni trilaterali) si può far leva grazie all'attenzione mediatica sulle istituzioni regionali e locali o sui Ministeri a livello nazionali ottenendone il sostegno o l'intervento diretto, in considerazione della possibile perdita di consenso da parte degli elettori nei partiti con cui tali soggetti possono essere identificati<sup>74</sup>. All'analisi dei vari *stake-holders* coinvolti a seconda delle differenti situazioni di crisi o riorganizzazione è dedicato il paragrafo 1.7.2.

La pressione esercitata grazie alla proiezione collettiva della vicenda si aggiunge alla pressione esercitata dalle parti sociali grazie agli strumenti tipici delle relazioni industriali per tentare di giungere ad un accordo con l'obiettivo di ritrattare decisioni già adottate in

---

<sup>69</sup> In questo senso si veda NESPOLI, F., *Rappresentanza e Potere Comunicativo* in *Atlante della Rappresentanza di imprese e lavoro*, Adapt, in corso di pubblicazione.

<sup>70</sup> Segnatamente comunicati stampa ovvero iniziative volte ad attirare l'attenzione mediatica quali convegni, comizi, presidi, cortei e scioperi.

<sup>71</sup> NESPOLI, F., *Rappresentanza e Potere Comunicativo* in *Atlante della Rappresentanza di imprese e lavoro*, Adapt, in corso di pubblicazione.

<sup>72</sup> Per approfondimenti in merito all'importanza del capitale sociale per le aziende si veda: CORRADINI, I., NARDELLI, E., "La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione", FrancoAngeli, Milano, 2016.

<sup>73</sup> NESPOLI, F., *Il ruolo strategico della comunicazione pubblica e sindacale, tra legge e contrattazione collettiva. Spunti dal caso Wartsila*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 308, 2021, p. 44-47.

<sup>74</sup> NESPOLI, F., *Rappresentanza e Potere Comunicativo* in *Atlante della Rappresentanza di imprese e lavoro*, Adapt, in corso di pubblicazione.

merito ad esuberi o cessazione dell'attività ovvero di mitigare gli effetti di tali decisioni grazie ad un impegno finanziario e di investimento.

Si intrecciano, pertanto, i processi comunicativi interni fra le parti coinvolte, quelli negoziali e propri delle relazioni industriali, ai processi comunicativi esterni, quelli mediatici e pubblici volti a coinvolgere una platea di soggetti più ampi. In questo senso la visibilità mediatica può essere utile a rendere pubblici gli impegni assunti all'interno dei verbali di accordo, siano essi frutto di procedimenti di informazione e consultazione imposti dalle norme o frutto del libero scambio e della negoziazione su tavoli istituzionali regionali o ministeriali ovvero aziendali.

Le leve attraverso le quali le parti sociali possono esercitare la propria pressione sono dunque legate alla comunicazione pubblica e mediatica, alle relazioni industriali e ai processi di confronto imposti dal sistema normativo. Nel capitolo successivo verranno analizzati i momenti di confronto fra le parti e gli accordi che possono essere raggiunti, per poi metterli in relazioni con gli aspetti legati alla comunicazione mediatica descritti in questo primo capitolo, attraverso lo studio di casi concreti.

Si ritiene tuttavia utile chiarire in precedenza che cosa si intenda per crisi e riorganizzazione e quali siano gli *stake- holders* coinvolti.

### **1.7.1. Nozione di crisi e di riorganizzazione aziendale**

La nozione di crisi all'interno del nostro ordinamento può considerarsi triplice, la prima è contenuta nella normativa relativa alla Cassa Integrazione Straordinaria, la seconda è enunciata nel Codice di crisi e insolvenza l. 14/2019 (in vigore dal 15 luglio 2022) e la terza è costituita dall'insolvenza.

Si può parlare, dunque, di una realtà a cerchi concentrici il cui cerchio interno è costituito dalle imprese insolventi, quello intermedio dalla crisi secondo il Codice della Crisi d'Impresa (d'ora in poi CCI), quello esterno dalle imprese in crisi secondo la Normativa della Cassa integrazione straordinaria e Fis<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Si veda in questo senso l'interpretazione di GAROFALO D., *Strumenti di gestione della crisi di impresa: interventi legislativi recenti attuativi del PNRR in Working Paper Adapt n.8*

Nei casi di crisi per necessità di ristrutturazione o riorganizzazione le procedure giuridiche a cui generalmente si ricorre sono quelle per richiedere la cassa integrazione straordinaria<sup>76</sup>, quale sostegno al reddito per i lavoratori delle aziende che devono affrontare una crisi temporanea. Segnatamente le aziende per poter usufruire di tale ammortizzatore sociale devono versare in situazione di squilibrio di natura produttiva, finanziaria, gestionale o da condizionamenti esterni<sup>77</sup>.

Ciò viene meglio precisato nell'Art. 2 del D.M. n. 94033 21 gennaio 2016, il quale prevede la necessità di due requisiti concorrenti: l'andamento a carattere negativo o involutivo degli indicatori economico- finanziari (fatturato, risultato operativo, risultato d'impresa, indebitamento) del biennio precedente) e il ridimensionamento o non incremento dell'organico aziendale nel biennio precedente; è poi previsto un terzo requisito autonomo ed indipendente dai primi due per cui giustifica la richiesta di Cigs anche un evento improvviso ed imprevisto esterno alla gestione aziendale.

Per quanto concerne l'integrazione salariale erogata dal FIS, invece, i criteri sono enunciati nell'art. 2 comma 2 D.M. n. 33/2022, il quale ha adeguato il DM n. 94033/2016 art. 2 alla normativa ministeriale (L. 234/2021). Il primo presupposto è costituito da una contrazione dell'attività di impresa (diminuzione ordini, lavoro, commesse, decremento vendite, dati negativi in materia di bilancio e di fatturato dell'anno precedente). Il secondo riguarda il ridimensionamento o non incremento dell'organico ed il terzo e ultimo ad un evento improvviso o imprevisto esterno alla gestione del datore di lavoro.

Ove poi si verificasse l'impossibilità a continuare l'attività dell'impresa si fa riferimento al codice delle crisi d'impresa<sup>78</sup>, che prevede strumenti giuridici quali il Concordato preventivo<sup>79</sup>, la Liquidazione giudiziale<sup>80</sup>, il Concordato nella liquidazione giudiziale<sup>81</sup>,

---

<sup>76</sup> L. 148/2015

<sup>77</sup> Articolo 21 comma 3 Dlgs. 128/2015

<sup>78</sup> Dlgs. 14/2019. Per un approfondimento sulle implicazioni legate al diritto del lavoro si veda: SIMEON, M. *Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: un nuovo dialogo fra diritto fallimentare e diritto del lavoro* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 2019, p. 402 – 429.

<sup>79</sup> Dlgs. 14/2019 art. 84. Per un approfondimento si consiglia la lettura di: LO CASCIO, G., *Il Concordato preventivo*, in *Il Fallimento*, 10, 2020, p. 1181 – 1190.

<sup>80</sup> Dlgs. 14/2019 art. 121. Si veda: DELLA CORTIGLIA, M.T., *Liquidazione e ricostruzione dell'attivo nel Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza* in *Diritto Fallimentare e delle società commerciali*, 1, 2021, p. 133- 162.

<sup>81</sup> Dlgs. 14/2019 art. 240. Si veda: BOZZA, G., *Il concordato liquidatorio*, in *Il Fallimento*, 10, 2020, p. 1223- 1236.

la Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa<sup>82</sup>. Ci si può poi avvalere delle procedure relative ai licenziamenti collettivi<sup>83</sup> o al trasferimento d'azienda<sup>84</sup>.

La definizione di crisi d'impresa contenuta nel CCI (Art. 2 comma 1 lettera a) ha un'accezione squisitamente economico finanziaria, si riferisce infatti ad uno squilibrio economico- finanziario che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta attraverso un'inadeguatezza di flussi di cassa. La nozione di crisi introdotta dal codice, dunque, non presuppone una visione statica dell'attività dell'impresa bensì prospettica<sup>85</sup>.

Ai sensi dell'art. 13 del predetto codice sono individuati indicatori ed indici della crisi di impresa, tabellati e non, che si differenziano per settore e tipologia di attività economica. Gli indicatori tabellati sono elaborati dal consiglio nazionale dottori e commercialisti ed esperti contabili, approvati dal MISE ed aggiornati con cadenza triennale. Essi sono, inoltre, rapportati a specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività svolta, alla data di costituzione e di inizio attività e sono rilevabili attraverso indici che diano prova della non sostenibilità per sei mesi all'assenza di prospettive rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e della assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso, ovvero quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi. In questo senso risultano indici significativi: la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare; l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi; ancora, i ritardi nei pagamenti reiterati e significativi [si rinvia per i ritardi all'art. 24]. Gli indici non tabellati sono al contrario proposti dall'azienda e approvati da un professionista indipendente.

Infine, l'insolvenza è disciplinata dall'art. 2 del CCI, essa consiste nello stato del debitore che si manifesta con inadempimenti e altri fattori esteriori che dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. Pertanto la differenza fondamentale tra stato di crisi e insolvenza, così come disciplinato dal CCI, è che il primo è inteso come la probabilità di un'insolvenza futura<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> Introdotta recentemente dal D.l. 118/2021. Si veda: AMBROSINI, S., *La composizione negoziata compie un anno: un breve itinerario fra le prime applicazioni* in *Giurisprudenza Italiana*, 7, 2023, p. 1699-1907.

<sup>83</sup> L. 223/1991. L'argomento sarà trattato al paragrafo 2.4.3. del presente lavoro.

<sup>84</sup> L. 428/1990 L'argomento sarà trattato al paragrafo 2.4.2. del presente lavoro.

<sup>85</sup> In questo senso si veda: IRRERA M., *Il codice della crisi e dell'insolvenza: struttura e finalità della riforma* in *Il Nuovo Diritto delle Società*, 4, 2021 p. 604

<sup>86</sup> IRRERA M., *Il codice della crisi e dell'insolvenza: struttura e finalità della riforma*, Cit., p. 603.



### 1.7.2. Stake- holders e comunicazione

La diversa natura delle crisi implica il coinvolgimento di *stake-holders* differenti, in grado di influenzare le sorti della vicenda. Ove si tratti di casistiche di riorganizzazione, infatti, ciò che risulta centrale è un solido sistema di relazioni industriali, sono chiamati a trattare e sono i soggetti direttamente interessati i rappresentanti dell'azienda, quelli delle segreterie sindacali ai vari livelli (nazionale, regionale e di territorio) i rappresentanti dei lavoratori (RSU o RSA) e le Istituzioni (nazionali o regionali).

Ove, invece, si consideri un caso di insolvenza la platea degli *stake-holders* si allarga notevolmente. Si tratta di vicende regolate da procedimenti giuridici che coinvolgono giudici, organi delle procedure, istituzioni governative. Inoltre l'insolvenza genera spesso la necessità di ricorrere ad investitori o a procedure di trasferimento d'azienda e, dunque, a nuovi imprenditori. Infine, vi sono procedimenti giuridici i quali comportano la presenza di creditori, dal cui voto può dipendere la continuità aziendale (ad esempio nel caso del concordato).

In un contesto caratterizzato da una tale pluralità di attori si innescano naturalmente dei processi comunicativi, interni ed esterni, attraverso i quali gli *stake-holders* esercitano pressione gli uni sugli altri.

Nelle fasi di crisi, i processi comunicativi che caratterizzano il naturale corso della vita aziendale, ossia quelli della comunicazione interna (altrimenti detta "organizzativa"), assumono una rilevanza particolare, in quanto le informazioni circolanti diventano fondamentali al fine di prendere decisioni strategiche. La comunicazione nei confronti dei propri dipendenti, per l'azienda, e dei propri iscritti, per il sindacato, viene utilizzata in queste fasi per creare e consolidare un interesse condiviso da portare avanti nei confronti dell'altro attore.

Il libero confronto tra le parti è altresì giuridicamente codificato sia da una normativa che lo regola quale momento fisiologico fra le aziende e le Organizzazioni sindacali<sup>87</sup> sia da

---

<sup>87</sup> L. 25/2007

un apparato di norme riguardante le procedure di informazione e consultazione obbligatorie in momenti di “crisi” patologica<sup>88</sup>.

Il dato con il quale però molti casi di crisi d’impresa o ristrutturazione si trovano a dover fare i conti riguarda il contesto pubblico. La comunicazione interna si dispiega infatti all’interno di un ambiente a sua volta sempre più spesso in grado di entrare in contatto con quello della comunicazione mediatica. Ambiente quest’ultimo nel quale, nel corso dell’ultimo ventennio, le notizie relative ai casi di crisi e riorganizzazioni aziendali hanno trovato ampia eco<sup>89</sup>.

Per quanto concerne i profili della comunicazione mediatica le organizzazioni sindacali hanno a disposizione numerosi strumenti e canali attraverso cui esprimersi ed esercitare pressione nei confronti dell’azienda e delle istituzioni: comunicati stampa, iniziative pubbliche (cortei, picchetti, presidi), post sui canali social.

Le tecniche comunicative messe in campo attraverso la comunicazione pubblica ed interna, in particolare da parte dei sindacati, si intrecciano dunque con i procedimenti giuridici previsti dal nostro ordinamento per la risoluzione delle crisi e favoriscono la possibilità di giungere ad intese. Come ha mostrato un’analisi già pubblicata sul VII Rapporto ADAPT sulla Contrattazione collettiva in Italia svolta su un campione di 338 casi di crisi aziendali consumatesi nell’ultimo decennio, non è possibile individuare una relazione biunivoca tra l’esposizione mediatica delle vertenze e il livello di centralità della sede all’interno del quale si svolge il relativo tavolo di confronto. Sono in altre parole frequenti, benché minoritari, casi di crisi e riorganizzazioni aziendali che sono state gestite al MiSE, ma che non hanno goduto di un’eco mediatica particolarmente ampia<sup>90</sup>. Come ha osservato il dottor Castano, responsabile dell’area Gestione crisi d’Impresa presso il Ministero dello Sviluppo Economico da novembre 2007 a gennaio 2019, durante il convegno “Teoria e pratica delle crisi aziendali. Profili giuridici, previdenziali e

---

<sup>88</sup> Si pensi alla procedura di mobilità ex 223/1991 Art. 4, alla Cassa Integrazione Straordinaria ex L. 148/2015 Art. 24, al Trasferimento d’azienda ex L. 428/1990 Art. 47 ed infine alla composizione negoziata della crisi d’impresa D.l. 118/2021 Art. 4 comma 8.

<sup>89</sup> In questo senso si veda: NESPOLI, F., *Tra conflitto e contrattazione: dieci anni di crisi aziendali in VII Rapporto sulla Contrattazione Collettiva* p. 4 e ss ma anche CARUSO L., CEPERNICH, C., RONCAROLO F., *Le rappresentazioni medialità della crisi tra bisogni informativi e strategie politico-comunicative in Rassegna Italiana di Sociologia*, 1, 2012, p. 137-168. Il testo sottolinea che durante la crisi del 2008 la vicende economiche e di relazioni industriali hanno avuto grande visibilità.

<sup>90</sup> Si veda NESPOLI, F., *Tra conflitto e contrattazione: dieci anni di crisi aziendali in VII Rapporto sulla Contrattazione Collettiva* p. 4 e ss

sindacali”<sup>91</sup>, non è difficile menzionare casi in cui non si è registrata una proporzionalità tra il numero di lavoratori coinvolti dalla vertenza e l’esposizione mediatica della vicenda. Ciò a dimostrazione di come sulla comunicazione pubblica di queste vicende influiscano processi di simbolizzazione e strumentalizzazione politica che seguono dinamiche ancora da esplorare.

Non meno interesse destano le conseguenze giuridiche che l’interlocuzione tra le parti produce quando si addivene ad una soluzione negoziale: accordi siglati dalle parti, attraverso i quali si giunge alla risoluzione della vertenza. Talvolta questi ultimi sono il frutto dei procedimenti di informazione e consultazione giuridicamente normati menzionati pocanzi, in altri casi si tratta dell’esito della negoziazione avvenuta sui tavoli istituzionali regionali, al Mise o presso le aziende. Gli effetti derivanti dalla stipula di accordi non sono solo giuridici, gli impegni assunti dalle parti hanno infatti anche un valore di tipo reputazionale e contribuiscono alla creazione di narrative con le quali si interpreteranno le vicende successive alla crisi.

Il contenuto di tali accordi copre un ventaglio molto ampio di soluzioni, andando dall’attivazione della cassa integrazione, con l’obiettivo di contenere gli esuberi, all’utilizzo di politiche attive e di ricollocamento, creando ad esempio reti di territorio con altre aziende<sup>92</sup> sino alla condivisione di un vero e proprio piano industriale.

Le questioni aperte, ad avviso di chi scrive, sono innanzitutto relative alla portata giuridica di tali accordi, degli obblighi o impegni assunti dalle parti e delle conseguenze derivanti dal mancato rispetto di questi ultimi. La comunicazione si rivela in questo senso un’arma a doppio taglio: è capace di influenzare i processi di produzione degli accordi attraverso la leva reputazionale, ma al contempo può trattarsi di accordi che non vincolano giuridicamente i comportamenti delle parti, soprattutto a distanza di tempo e comunque garantendo l’effettività delle tutele dal punto di vista del diritto. Col rischio che accordi declamati oggi possano tramutarsi in vittorie di Pirro domani.

Infine si segnala un ultimo spunto di riflessione, sempre sollecitato dal già citato seminario del 10 giugno, circa la responsabilità politica nella costruzione di norme relative al confronto.

---

<sup>91</sup> Il seminario si è svolto il 10 giugno 2022 nell’ambito del corso di specializzazione ADAPT in Diritto delle Relazioni Industriali edizione 2022.

<sup>92</sup> Vedi: LOMBARDO F. *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/2 – Accordo Laika: verso relazioni industriali di territorio?* In *Bollettino ADAPT* 18 gennaio 2021, n. 2

Come sostenuto sia dal Professor Garofalo sia dal Dottor Castano, vi sono talune casistiche in cui la procedimentalizzazione del confronto risulta insufficiente. Si consideri ad esempio la “misura anti-delocalizzazione” (art. 1, commi 224-236, l. n. 234/2021) Indubbiamente un buon primo risultato è costituito dalle sanzioni previste in caso di mancata presentazione alle organizzazioni sindacali di un piano per limitare le ricadute occupazionali ed economiche derivanti dalla chiusura, ci si domanda tuttavia se non sarà necessario nel caso specifico restringere ulteriormente la libertà di impresa.

Il confronto dunque fra parti sociali ed istituzioni deve essere esercitato anche sul fronte del lobbying politico istituzionale per incidere su aspetti di sistema della normativa in materia di crisi.

## **Capitolo 2. La comunicazione fra impresa e sindacato nella risoluzione delle vertenze: aspetti giuridici e di relazioni industriali.**

*Sommario:* - 2.1. Excursus storico nel sistema di relazioni industriali italiano e nel suo ordinamento - 2.2. - Gli obblighi di informazione e consultazione nella Contrattazione Collettiva. - 2.3. La prassi delle Relazioni Industriali: il confronto istituzionale. - 2.4. La comunicazione fra azienda e sindacato nella normativa italiana. - 2.4.1. Il Dlgs. 25/2007: la normativa generale su obblighi di informazione e consultazione. - 2.4.2. L. 428/1990: obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda - 2.4.3 L. 223/1991: obblighi di informazione e consultazione nei licenziamenti collettivi, procedure di mobilità. - 2.4.4. L. 148/2015: obblighi di informazione e consultazione nella normativa della Cassa Integrazione Straordinaria. - 2.4.5 Le norme "anti-delocalizzazione": L. n. 234/2022 - 2.5. Interpretazione giurisprudenziale: quanto sono stringenti gli obblighi normativi e contrattuali?

### **2.1. Excursus storico nel sistema di relazioni industriali italiano e nel suo ordinamento.**

Già dagli anni '50 e '60 si sviluppano nel sistema di relazioni industriali italiane esperienze di informazione e consultazione nelle imprese di maggior dimensioni, alcuni accordi interconfederali ne regolarono le modalità a più riprese (1947<sup>93</sup>, 1953<sup>94</sup>, 1996<sup>95</sup>). Tali accordi disciplinano l'azione delle commissioni interne, organi di rappresentanza generale eletti dai lavoratori con ampi diritti di informazione e consultazione su questioni

---

<sup>93</sup> Accordo per la costituzione e il funzionamento delle commissioni interne 7 agosto 1947 siglato fra Confindustria e CGIL. Il testo è reperibile al seguente link: [https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6294:industria-accordo-per-la-costituzione-e-il-funzionamento-delle-commissioni-interne-7-agosto-1947&catid=105&Itemid=139](https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=6294:industria-accordo-per-la-costituzione-e-il-funzionamento-delle-commissioni-interne-7-agosto-1947&catid=105&Itemid=139)

<sup>94</sup> Accordo per la costituzione e il funzionamento delle commissioni interne 8 maggio 1953 siglato da Confindustria, CGIL, CISL e UIL. Per il testo il seguente link: [https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6086:1953ci&catid=97&Itemid=139](https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=6086:1953ci&catid=97&Itemid=139)

<sup>95</sup> Accordo interconfederale per la costituzione ed il funzionamento delle commissioni interne, 18 aprile 1966 siglato da Confindustria, Intersind, Asap e Cgil, Cisl, Uil e Cinal e Cisl e Confail e Comitato Interfederale dei Sindacati Cristiani. Per consultare il testo si veda il seguente link: [https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3997:accordo-interconfederale-per-la-costituzione-ed-il-funzionamento-delle-commissioni-interne-18-aprile-1966&catid=75&Itemid=139](https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=3997:accordo-interconfederale-per-la-costituzione-ed-il-funzionamento-delle-commissioni-interne-18-aprile-1966&catid=75&Itemid=139)

sociali, di lavoro<sup>96</sup>. Benché regolate dall'autonomia collettiva non saranno mai riconosciute dal sindacato quali veri e propri agenti di contrattazione decentrata<sup>97</sup>. L'approvazione dello Statuto dei lavoratori nel 1970, conseguente all'autunno caldo del 1969, inaugura una stagione di sostegno al sindacato tradizionale<sup>98</sup> ed apre la strada alla cosiddetta "partecipazione conflittuale"<sup>99</sup>. Durante questa fase il sindacato utilizza gli strumenti dello sciopero e della contrattazione collettiva non più solo per migliorare le condizioni di lavoro ma anche per influire sulle decisioni, ad esempio produttive e di investimento, sino a quel momento considerate prerogativa strettamente aziendale.

Anche la giurisprudenza e la dottrina contribuirono, grazie all'interpretazione dello statuto, a lasciare libertà alle organizzazioni sindacali di agire sulle decisioni puramente imprenditoriali con la pressione dapprima descritta. Le clausole di pace sindacale furono infatti dapprima anestetizzate e poi soppresse.<sup>100</sup>

Fu tuttavia chiaro che era necessario un impianto normativo strutturato a livello aziendale e nazionale per poter gestire una negoziazione volta a condizionare le scelte imprenditoriali, nella tornata contrattuale del 1976 venne dunque introdotta nella parte obbligatoria dei contratti collettivi una ricca serie di previsioni di diritti di informazione ed esame congiunto. Questi ultimi potevano esercitarsi su livello nazionale, territoriale e di azienda o di gruppo ed erano riconducibili a tre grandi aree: prospettive produttive ed occupazionali ed investimenti, ristrutturazione e decentramento produttivo (livello territoriale e di azienda), organizzazione e ambiente di lavoro (livello aziendale e di gruppo)<sup>101</sup>.

Data la profonda crisi che ha caratterizzato l'economia del nostro paese a partire dagli anni '70, nonché le numerose ristrutturazioni degli anni '80 e '90 il sindacato ha progressivamente abbandonato l'atteggiamento di aperto antagonismo del periodo

---

<sup>96</sup>CORTI, M., *Informazione e consultazione in Italia, tra continuità formale e sviluppi sistematici*, in *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, 4, 2008, p. 847

<sup>97</sup> Per un approfondimento sulle commissioni interne vedi: Commissione Interna, in *Enciclopedia Diritto*, Milano, 1960; Della Rocca, *La Commissione Interna*, in Cella, Treu, (a cura di), *Relazioni industriali*, Bologna, 1982, 109 ss..

<sup>98</sup> In particolare alla triplice Cgil, Cisl e Uil. Vedi: MENGONI, L., *I diritti e le funzioni dei sindacati e dei rappresentanti sindacali dell'impresa*, in *Jus Rivista di scienze giuridiche*, n. 3, 1974, p. 223

<sup>99</sup> CORTI, M., *Informazione e consultazione in Italia, tra continuità formale e sviluppi sistematici*, *Cit.*, p.875.

<sup>100</sup> Per una panoramica esaustiva di tutte le posizioni si consiglia la consultazione di MAGNANI, M., voce *Tregua Sindacale*, in *Digesto IVed.*, Disc. Priv., Sez., Comm., XVI, 1999, P. 136-138 .

<sup>101</sup> Per una ricostruzione dettagliata si rimanda a CORTI M., *Informazione e consultazione in Italia, tra continuità formale e sviluppi sistematici*, *Cit.* , p. 878.

precedente, il conflitto di conseguenza è defluito in una dimensione fisiologica. L'informazione e il coinvolgimento dei lavoratori nelle dinamiche di scelta dell'impresa rimasero prerogativa della contrattazione collettiva<sup>102</sup>. In questo contesto viene introdotto il meccanismo della “*concession bargaining*” già noto negli Stati Uniti, per il quale la riorganizzazione viene semplificata rimuovendo talune rigidità normative o contrattuali in cambio del coinvolgimento dei lavoratori nel momento decisionale in merito ai temi precedentemente indicati ovvero in provvedimenti riguardanti le ricadute<sup>103</sup>.

Andava crescendo, dunque, un clima più collaborativo che porterà alla stipula del protocollo del Luglio 1993<sup>104</sup>, all'interno del quale è espresso in maniera esplicita l'auspicio che l'informazione e consultazione a livello aziendale stabilita da normativa o dalla contrattazione collettiva abbia l'obiettivo di una gestione condivisa delle trasformazioni aziendali.

Seguivano i due accordi confederali del 1993 e 1994 e l'istituzione delle RSU, poste al centro del sistema di coinvolgimento dei lavoratori e riconosciute quali destinatari degli obblighi di informazione e consultazione di fonte legale e della contrattazione collettiva. Proprio in questo periodo il legislatore codifica, in maniera sempre più frequente, i diritti di informazione e consultazione legati a momenti specifici della crisi di impresa quali licenziamento collettivi e trasferimenti d'azienda.

La normativa spesso più che intervenire in maniera diretta affida alle parti sociali il compito di individuare gli interessi e le procedure negoziale con l'auspicio che i momenti di crisi si risolvano in un accordo fra le parti, in questo senso il sindacato e la contrattazione collettiva sono posti sempre più al centro delle procedure previste dalla legge. Ne sono alcuni esempi le seguenti normative introdotte negli anni '90: allentamento delegato di rigidità legislative (art. 4 comma 11 l. 223/1991), equa

---

<sup>102</sup> Per approfondimenti sul modello di coinvolgimento dei lavoratori a partire dagli anni '80 si veda: TREU, T., NEGRELLI, S., *I diritti di informazione nell'impresa*, Bologna 1985. RICCI, M., *Informazione e consultazione nella contrattazione collettiva*, in RICCI, M., VENEZIANI, B., (a cura di), *Tra conflitto e partecipazione. Un'indagine empirica sul protocollo IRI*, Bari, 1988, p. 23 e ss.

<sup>103</sup> Per meglio comprendere il contesto in cui si sviluppa tale processo si veda: GHERA, E., *Le nuove Relazioni Industriali: dalla contrattazione collettiva rivendicativa alla contrattazione partecipativa*, in AA. VV., *Le relazioni sindacali in Italia, Rapporto CESOS, 1988-1989*, 1990, p. 238 e ss.; TREU, T., NEGRELLI, S., *I diritti di informazione nell'impresa*, Il Mulino, 1985

<sup>104</sup> Per il testo dell'accordo tra governo, Confindustria e sindacati sulle nuove relazioni industriali si può consultare [il seguente link:](https://www.camera.it/temiap/temi16/Protocollo_23_07_1993_Concertazione.pdf)

ripartizione dei sacrifici imposti dalla crisi (art 1 l. 86/1984) e gestione in maniera negoziata dei processi di espulsione della mano d'opera (art. 4-5-24 l. 223/1991).

Secondo la dottrina il legislatore affida alla contrattazione collettiva il compito di conciliare interessi contrapposti, che nei casi di crisi vertenziali si declinano in maniera più complessa che nelle situazioni ordinarie. L'eccezionalità delle situazioni di crisi rende infatti impossibile la massimizzazione dell'interesse del singolo, un buon risultato raggiungibile può considerarsi una gestione equa della crisi ed una "ripartizione ragionevole dei sacrifici tra gli stessi lavoratori", in tal caso la funzione della contrattazione collettiva viene definita da Del Re quale ablativo-gestionale<sup>105</sup>.

Il legislatore predispose gli strumenti di gestione della crisi d'impresa in tre grandi normative, le quali si basano sulla salvaguardia di interessi collettivi, sulla contrapposizione tra impresa e sindacato e prediligono il metodo della procedimentalizzazione: quella sulla cassa integrazione, quella sui licenziamenti collettivi collettivi/mobilità e quella sul trasferimento d'azienda o di ramo d'azienda.

Ciò che accomuna i tre impianti normativi è l'introduzione di procedure di consultazione ed informazione obbligatorie, le quali costituiscono un limite rispetto al potere unilaterale del datore di lavoro. Si può affermare che sul piano normativo siano stati infatti rafforzati gli strumenti di gestione non conflittuale della crisi, sia attraverso le procedure di informazione e consultazione e all'introduzione di strumenti per la gestione della crisi nel mercato.

Oltre alle normative sopra citate si segnala il Dlgs. 25/2007 il quale recepisce la direttiva 2002/14/CE e il più recente L. 234/2021 in materia di delocalizzazione.

Per quanto concerne la contrattazione collettiva gli obblighi in materia di informazione e consultazione si sono consolidati ed ampliati di rinnovo in rinnovo. Sono confluiti dal punto di vista nazionale talvolta in osservatori appositi e commissioni paritetiche, sede nella quale avviene un confronto tendenzialmente continuo<sup>106</sup>. Tutte le norme citate saranno trattate nei paragrafi a seguire, altresì sarà dedicata attenzione al tema degli obblighi di informazione e consultazione nella contrattazione collettiva sia nazionale sia decentrata.

---

<sup>105</sup> Tale affermazione meriterebbe una riflessione più approfondita sull'equilibrio tra autonomia individuale e collettiva. In tal senso si veda: DEL RE, A., *Le Relazioni Sindacali nella crisi dell'impresa: diritti individuali, tutele collettive e criteri di rappresentanza*, p. 112

<sup>106</sup> Si vedano ad esempio gli articoli 1 e 2 del contratto dell'industria alimentare 2020.



## 2.2. Obblighi di informazione e consultazione nella Contrattazione Collettiva

Come già accennato nel paragrafo precedente gli obblighi di informazione e consultazione nei Contratti Collettivi si sviluppano su tre livelli: nazionale, territoriale e aziendale<sup>107</sup>.

A livello nazionale generalmente il dialogo fra controparti si svolge presso appositi osservatori<sup>108</sup> o all'interno di commissioni bilaterali dedicate allo studio di temi specifici.<sup>109</sup>

I CCNL Nazionali delegano poi al livello aziendale o di gruppo il confronto relativo all'andamento specifico del gruppo o dell'azienda. L'esempio più completo è costituito dal CCNL Metalmeccanico<sup>110</sup> che stabilisce un duplice obbligo informativo: il primo relativo all'informazione e consultazione durante la vita fisiologica dell'impresa, il secondo riguardante invece eventi patologici<sup>111</sup>.

Le Direzioni di aziende che occupano almeno 50 dipendenti sono tenute a fornire annualmente alle Rappresentanze sindacali unitarie e alle Organizzazioni sindacali territoriali dei sindacati stipulanti tramite l'Associazione territoriale di competenza, su

---

<sup>107</sup> Si considero ad esempio il CCNL dell'Industria Alimentare siglato da Fai Cisl, Flai Cgil, Uila con vigenza 2019- 2023 che all'articolo 2 rubricato Sistema di informazione e di esame congiunto disciplina la frequenza, i temi e i soggetti tra cui devono svolgersi le informative (livello nazionale, regionale o di gruppo e aziendale). Anche il CCNL Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi siglato da Filcams Cgil, Faiscat Cisl e Uiltucs Uil e Confcommercio 2019- 2023 suddivide il sistema di confronto sui tre livelli agli art. 1,2 e 3.

<sup>108</sup> Il CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico- farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e gpl Filetem Cgil, Femca Cisl, Uiltec Uil, Federchimica e Farindustria 2022- 2025 nel capitolo "Innovazioni Normative" al punto A) è istituito un Osservatorio Nazionale all'interno del quale " Le parti intendono rafforzare il metodo partecipativo settoriale improntato sul dialogo continuo focalizzato sull'analisi, la discussione e il confronto per arrivare a soluzioni condivise.

<sup>109</sup> Numerose sono ad esempio le commissioni pari opportunità: All'art. 1 ter del CCNL Industria Alimentare, Art. 7 CCNL per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti siglato da Fim Cisl, Fiom Cgil e Uilm Uil e Federmeccanica, Assisital 2021- 2024 ed ancora Art. 16 CCNL Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi siglato da Filcams Cgil, Faiscat Cisl e Uiltucs Uil e Confcommercio 2019- 2023

<sup>110</sup> Art. 9 Capitolo Relazioni Industriali CCNL per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti siglato da Fim Cisl, Fiom Cgil e Uilm Uil e Federmeccanica, Assisital 2021- 2024.

<sup>111</sup> Per un approfondimento sull'Art. 9 del CCNL in esame si consiglia la lettura di ALVINO, I., IMBERTI L., MARESCA A., *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto... alla prova dell'applicazione in Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 175, 2022, p. 488 e ss..

richiesta delle stesse, *“informazioni riguardanti l’andamento recente e quello prevedibile dell’attività dell’impresa e la situazione economica”*<sup>112</sup> ma anche in merito alla *“situazione, la struttura e l’andamento prevedibile dell’occupazione anche in relazione all’andamento della domanda e dei conseguenti carichi di lavoro nonché in caso di previsioni di rischio per i livelli occupazionali le eventuali misure di contrasto previste al fine di evitare o attenuarne le conseguenze, i dati sulle dimensioni quantitative delle tipologie contrattuali utilizzate e la qualifica dei lavoratori interessati nonché il numero dei lavoratori in modalità agile”*.

Il Contratto disciplina poi i casi in cui le aziende sono tenute a fornire informazioni sulle decisioni che siano suscettibili di comportare rilevanti cambiamenti dell’organizzazione del lavoro e dei contratti di lavoro con riferimento a modifiche del sistema produttivo, operazioni di scorporo o di decentramento permanente di fasi dell’attività produttiva, esternalizzazioni che comportino conseguenza sui livelli occupazionali, spostamenti non temporanei che interessino quote rilevanti di lavoratori<sup>113</sup>. Lo stesso articolo prevede la possibilità di procedere ad un esame congiunto, impone obblighi di riservatezza e disciplina l’eventuale costituzione di una commissione di conciliazione in cui si dovessero verificare contestazioni relative la riservatezza delle informazioni date. Al

---

<sup>112</sup> Al medesimo Art. 9 CCNL per i lavoratori addetti all’industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti siglato da Fim Cisl, Fiom Cgil e Uilm Uil e Federmeccanica, Assisital 2021- 2024 viene anche specificato che l’informativo sull’andamento economico deve fare riferimento ad una serie di elementi che si ritiene utile per mostrare il livello di dettaglio. L’informativa di cui alla lettera a) deve essere relativa: *“ai più significativi indicatori di bilancio, alle scelte e alle previsioni dell’attività produttiva, ai programmi che comportino, anche all’estero, nuovi insediamenti industriali o rilevanti ampliamenti di quelli esistenti e le prevedibili implicazioni degli investimenti predetti sull’occupazione; i criteri di localizzazione e le prevedibili implicazioni sulle condizioni ambientali ed ecologiche dei programmi che comportino, anche all’estero, nuovi insediamenti industriali o rilevanti ampliamenti di quelli esistenti; alle normali operazioni di istituzione, chiusura, spostamento, ampliamento o riduzione di cantiere poste in essere dalle aziende di installazione e di montaggio in relazione al carico di lavoro acquisito, nell’ambito della loro tipica attività; le caratteristiche generali del decentramento produttivo avente carattere permanente e/o ricorrente nonché la articolazione per tipologie dell’attività decentrata e la sua localizzazione indicata per grandi aree. Nei contratti relativi al decentramento produttivo avente tali caratteristiche, le aziende committenti chiederanno alle aziende esecutrici di dichiarare l’osservanza delle norme contrattuali del settore merceologico cui esse appartengono e di quelle relative alla tutela del lavoro; gli interventi posti in essere per favorire il superamento e l’eliminazione delle “barriere architettoniche”; le iniziative realizzate e/o l’attuazione dei progetti finalizzati alla tutela ed al miglioramento dell’ambiente interno ed esterno; i temi attinenti la formazione professionale; in particolare la Direzione aziendale fornirà indicazioni preventive sulle politiche formative prescelte con riferimento alle diverse figure professionali interessate, nonché dati consuntivi riguardanti le tipologie dei corsi, il numero complessivo dei dipendenti coinvolti e delle giornate di formazione dell’anno precedente anche relativamente all’attuazione del diritto soggettivo”*.

<sup>113</sup> Art. 9 CCNL per i lavoratori addetti all’industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti siglato da Fim Cisl, Fiom Cgil e Uilm Uil e Federmeccanica, Assisital 2021- 2024

mancato rispetto dell'*iter* di informazione e consultazione nell'ambito del CCNL analizzato è dedicato un paragrafo, che si concentra sugli orientamenti giurisprudenziali più recenti<sup>114</sup>.

La contrattazione collettiva, in alcuni casi, prevede altresì momenti di informazione e consultazione per i gruppi industriali. Il CCNL Industria Alimentare, ad esempio, stabilisce che devono essere fornite alle Segreterie Nazionali di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil, alle RSU e eventualmente al coordinamento di gruppo informazioni complessive sugli andamenti e le prospettive produttive, i programmi di investimento e i livelli occupazionali, sulle trasformazioni tecnologiche e organizzative, sui contenuti discussi a livelli di comitato europeo ove si tratti di una multinazionale, misure ed interventi in materia di responsabilità sociale, la natura e la durata dei contratti individuali dei dipendenti e l'andamento dell'occupazione femminile<sup>115</sup>. Il CCNL fa salvo il sistema di relazioni industriali previsto dalle singole prassi in atto. A questo proposito all'interno del capitolo dedicato ai casi di studio verrà descritto il complesso sistema di relazioni industriali di Nestlé Italia, che prevede procedimenti di informazione e consultazione articolati su più livelli<sup>116</sup>.

### **2.3. La prassi delle Relazioni Industriali: il confronto istituzionale.**

A gennaio 2022 la struttura per le crisi d'impresa del Ministero dello sviluppo economico (d'ora in poi MISE) informava la stampa che l'anno si apriva con 69 tavoli di crisi ed un totale di circa 80mila lavoratori coinvolti. Il dato sembrava essere in leggero miglioramento se si tengono in considerazione i numeri forniti da Via Veneto in riferimento agli ultimi 10 anni: oltre 500 medio-grandi aziende coinvolte nei tavoli di

---

<sup>114</sup> Paragrafo 2.4.7. del presente lavoro.

<sup>115</sup> Si veda il punto 3) dell'art. 2 Sistema di informazione e di esame congiunto del CCNL dell'Industria Alimentare siglato da Fai Cisl, Flai Cgil, Uila con vigenza 2019- 2023. La definizione di gruppo che viene data dal CCNL è la seguente: "*un complesso industriale di particolare importanza articolato sul territorio nazionale con una pluralità di insediamenti produttivi e di distinte unità organizzative.*"

<sup>116</sup> Si veda il capitolo 3 paragrafo 3.1.2.

confronto (il 20% circa delle quali interessate da procedure di amministrazione straordinaria).<sup>117</sup>

Con la Legge Finanziaria del 2007 viene affidato al Mise e al Ministero del lavoro il compito di istituire una struttura – “la struttura per la crisi d’impresa” – volta a “contrastare il declino dell’apparato produttivo anche mediante salvaguardia e consolidamento di attività e livelli occupazionali delle imprese di rilevanti dimensioni” in collaborazione con le Commissioni Parlamentari competenti e le Regioni di volta in volta coinvolte<sup>118</sup>.

Nel corso del 2021 il Governo si è occupato a più riprese della struttura, intervenendo in particolare per riorganizzarla e potenziarla, assegnandole un compito di supporto nell’individuazione e gestione delle crisi che richiedano l’intervento del Mise, con compiti di analisi e approfondimento tecnico-economico, di confronto con parti sociali e istituzioni interessate, di interlocuzione anche territoriale per verificare e promuovere ipotesi di soluzione delle crisi già valutate positivamente a livello tecnico<sup>119</sup>.

La medesima direttiva stabilisce i parametri attraverso i quali la struttura valuta se le vertenze possano costituire istanze di apertura dei tavoli di crisi. Le questioni considerate di interesse nazionale sono quelle che riguardano imprese che hanno più di 250 dipendenti assunti in Italia, sono localizzate in una regione italiana in cui la crisi dell’impresa può comportare effetti significativi su livelli occupazionali o sistema produttivo, svolgono un’attività di particolare rilevanza in termini di indotto per il sistema economico-produttivo e infine imprese titolari di marchi storici di interesse nazionale iscritti nell’apposito registro.

Benché sul sito ufficiale del Mise si possano consultare i verbali relativi alle singole sedute, ad oggi non sono reperibili dati rielaborati in merito alla natura delle crisi, al numero di lavoratori coinvolti e alla soluzione individuata (o meno)<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> NESPOLI, F., *Tra conflitto e contrattazione: dieci anni di crisi aziendali* in *VII Rapporto sulla Contrattazione Collettiva*, ADAPT

<sup>118</sup> Art. 1, c. 852 L. 296/2006.

<sup>119</sup> Decreto del Mise d’intesa con il Ministero del lavoro. Il decreto di quest’ultimo è datato 9 marzo 2021, mentre quello del Mise è del 14 ottobre 2021.

<sup>120</sup> Un primo lavoro di ricostruzione e analisi dei dati è stato fatto da GADDI, M., GARBELLINI, M., *Crisi d’impresa: la necessità di nuove politiche industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n.175,2022, 3, p. 427- 455. Gli autori hanno tutti i verbali (555) dei tavoli di crisi pubblicati sul sito del mise tra il 16 gennaio 2018 e il 22 luglio 2022 relativi a 159 imprese. Gli autori hanno poi provveduto ad una classificazione dal punto di vista della causa, dei settori interessati e della localizzazione dell’aziende interessate.

geografica

Non tutte le casistiche di crisi giungono come già specificato ai vertici nazionali di confronto con le Istituzioni. Molte si svolgono a livello regionale, di conseguenza le informazioni relative al confronto non raggiungono nemmeno l'attenzione dei media nazionali.

Ove le aziende non rientrino nei parametri indicati o in via preventiva rispetto alla richiesta di incontro a livello nazionale le parti sociali o le aziende possono coinvolgere come già specificato le istituzioni a livello regionale o territoriale, ad esempio sindaci o prefetti.

## **2.4. La comunicazione fra azienda e sindacato nella normativa italiana**

### **2.4.1. Il Dlgs. 25/2007: la normativa generale su obblighi di informazione e consultazione.**

L'intervento normativo del legislatore interno si pone a valle di una ormai consolidata esperienza nazionale di procedure di informazione e consultazione collettive di cui si è trattato nel paragrafo precedente.

Il Dlgs. 25/2007, in attuazione della disciplina comunitaria (direttiva 2002/14 CE)<sup>121</sup>, introduce una normativa che si configura quale di "principio" e di carattere generale.

La direttiva ha l'obiettivo di garantire un quadro generale per l'informazione e consultazione all'interno di tutti gli stati membri.

Il legislatore tenta di porre le basi per regolare la comunicazione fra coloro che rappresentano i lavoratori e il datore di lavoro nel corso delle vicende della vita organizzativa dell'azienda che abbiano ricadute collettive sulle condizioni di lavoro dei dipendenti. Dunque l'obiettivo non è di regolare solo i momenti di c.d. crisi d'impresa (nelle varie sfaccettature indicate nel paragrafo precedente) ma in generale, come indicato

---

<sup>121</sup> Per il testo si può consultare il seguente link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX:32002L0014>

dalla direttiva citata, tutte le circostanze in cui la conoscenza di talune informazioni può assolvere ad una funzione preventiva e protettiva.<sup>122</sup>

In questo senso l'art. 1 comma 1 individua l'oggetto nel "quadro generale in materia di diritto all'informazione ed alla consultazione dei lavoratori nelle imprese o nelle unità produttive situate in Italia."

Il comma 2 del medesimo articolo specifica che le modalità di informazione e consultazione sono stabilite dal contratto collettivo nazionale "attraverso il contemperamento degli interessi dell'impresa con quelli dei lavoratori e la collaborazione tra datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori, nel rispetto dei reciproci diritti ed obblighi". Pertanto si richiede non solo spirito di cooperazione tra datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori ma si impone anche l'obbligo di tenere in considerazione gli interessi contrapposti delle parti coinvolte<sup>123</sup>. Il testo del decreto prosegue, poi, delimitando l'applicazione del provvedimento alle sole imprese situate in Italia con più di 50 dipendenti<sup>124</sup>.

Il legislatore affida alla contrattazione collettiva il compito di individuare procedure, dei tempi e delle modalità della consultazione, pur facendo salve le prassi più favorevoli per i lavoratori<sup>125</sup>. La norma inoltre fa espressamente salve le procedure previste dalla 223/1991 e dalla l. 148/ 1990, ma anche tutti quei casi in cui esistono già previsioni dettate dalla legislazione o dalla contrattazione collettiva.<sup>126</sup>

L'articolo 4, rubricato "modalità dell'informazione e della consultazione", si concentra sulle materie e sulla procedura introdotta dal provvedimento. Innanzitutto però il legislatore stabilisce che le modalità di tempo e contenuto debbano essere appropriate allo scopo così da consentire ai rappresentanti dei lavoratori un esame adeguato per preparare un'eventuale consultazione.

---

<sup>122</sup> TESTA, F., *Sulla titolarità collettiva dei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori*, in *Massimario di Giurisprudenza*, 2020, 1, p. 156.

<sup>123</sup> Per un approfondimento sulle conseguenze interpretative di tale obbligo, in particolare nelle sue fasi attuative si consiglia lettura di CORTI M., *Informazione e Consultazione in Italia: tra continuità formale e sviluppi sistematici*, in *Leggi Civili Commentate*, luglio- agosto 2008, p. p. 888. Si consiglia anche, fra la dottrina più recente, GAROFALO, D., *I licenziamenti economici tre scelte legislative e incursioni ideologiche in Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1, 2023, p. 7.

<sup>124</sup> Ex. art 8 Dlgs. 25/2007. Si specifica che per contratto collettivo si intende "il contratto collettivo di lavoro stipulato tra le organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale" ex art. 2 ultimo comma.

<sup>125</sup> Art. 4 comma 1

<sup>126</sup> L'articolo 8 comma 3 recita infatti: "Sono fatti salvi gli altri diritti riconosciuti dalla normativa vigente e dai contratti collettivi applicati in materia di informazione, consultazione e partecipazione."

Per quanto concerne le materie l'articolo in esame prevede che informazione e consultazione debbano vertere su "l'andamento recente e quello prevedibile dell'attività dell'impresa, nonché la sua situazione economica; la situazione, la struttura e l'andamento prevedibile dell'occupazione nella impresa, nonché, in caso di rischio per i livelli occupazionali, le relative misure di contrasto; le decisioni dell'impresa che siano suscettibili di comportare rilevanti cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, dei contratti di lavoro, anche nelle ipotesi relative ai licenziamenti collettivi e trasferimenti d'azienda."<sup>127</sup>

Pertanto si può ritenere che il decreto individui due tipi di informazione: una di tipo periodico, volta a restituire ai rappresentanti dei lavoratori un quadro completo dello sviluppo della situazione economica e produttiva dell'impresa, ed una di tipo episodico che si attiva nei casi particolari pocanzi menzionati o all'assunzione di decisioni di determinate decisioni dell'impresa. Nella seconda casistica l'obiettivo è quello di favorire l'adozione di provvedimenti concertati fra le parti coinvolte<sup>128</sup>.

La procedura, prevista dal medesimo articolo, deve avvenire *in primis* "secondo modalità di tempo e contenuto appropriate allo scopo; tra livelli pertinenti di direzione e rappresentanza, in funzione dell'argomento trattato; sulla base delle informazioni, di cui all'articolo 2, comma 1, fornite dal datore di lavoro e del parere che i rappresentanti dei lavoratori hanno diritto di formulare; in modo tale da permettere ai rappresentanti dei lavoratori di incontrare il datore di lavoro e di ottenere una risposta motivata all'eventuale parere espresso; al fine di ricercare un accordo sulle decisioni del datore di lavoro".

L'*iter* procedurale risulta d'interesse innanzitutto poiché informazione e confronto con il datore di lavoro si perfezionano in due momenti distinti in maniera netta: prima i rappresentanti dei lavoratori ricevono le informazioni dal datore di lavoro, poi possono formulare un parere, ove lo ritengano necessario fissano un incontro con la controparte durante il quale ottenere una risposta motivata alle considerazioni presentate, infine le parti tentano di giungere ad un accordo. Alla luce di tale procedura si può sostenere che il diritto alla consultazione si configuri quale vero e proprio diritto alla negoziazione in

---

<sup>127</sup> Art. 4 comma 3 Dlgs. 25/2007

<sup>128</sup> ZOLI, C., *I diritti di informazione e c.d. consultazione: il d.lgs. 6 febbraio 2007 in Rivista Italiana di diritto del lavoro*, n. 25, 2008, p. 175

capo ai rappresentanti dei lavoratori e di conseguenza come un obbligo per il datore di lavoro a trattare<sup>129</sup>.

Secondo tale interpretazione dottrinale<sup>130</sup>, dunque, si può sostenere che la procedura pensata dalla direttiva e meglio specificata dal decreto attuativo collochi la consultazione in una fase precedente al perfezionamento della decisione aziendale. Non risulterebbe, altrimenti, possibile una negoziazione relativa la decisione imprenditoriale né tantomeno sarebbe soddisfatto “il fine di ricercare un accordo sulle decisioni del datore di lavoro”.

Si precisa che l’obbligo a negoziare presuppone altresì che nel corso delle trattative si osservi il principio di buona fede ex art. 1337 c.c., violato il quale i lavoratori possono chiedere risarcimento del danno.<sup>131</sup> Oltre alla collaborazione in buona fede le parti sono tenute, nell’articolazione del confronto e nella possibile stipula di un accordo, a ricercare “il contemperamento degli interessi dell’impresa con quelli dei lavoratori.”<sup>132</sup>

Il legislatore, come già accennato, affida alla contrattazione collettiva il compito di predisporre, secondo le peculiarità dei settori produttivi e delle imprese, la disciplina dei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori, nel rispetto dei requisiti minimi desumibili dall’art.1. I contratti collettivi possono occuparsi con maggiore libertà di sedi, tempi, luoghi e modalità pur sempre tenendo in considerazione il fine ultimo dell’“efficacia dell’iniziativa” e i principi generali indicati all’art. 5, segnatamente le materie, il carattere preventivo di informazione e consultazione, i livelli di confronto<sup>133</sup>. Inoltre è da ritenersi sottratta dalla disponibilità delle parti sociali la soglia dimensionale di 50 dipendenti.

Risulta poi d’interesse l’attenzione posta dal legislatore, comunitario ed interno, sui “livelli pertinenti di direzione e rappresentanza, in funzione dell’argomento trattato”. Il confronto deve avvenire con il livello dell’impresa adeguato in termini di responsabilità e potere decisionale ed altresì nei confronti di un livello di rappresentanza che esprima tutta la comunità di lavoratori coinvolta<sup>134</sup>.

---

<sup>129</sup>ZOLI, C., *I diritti di informazione e c.d. consultazione: il d.lgs. 6 febbraio 2007*, Cit., p. 176

<sup>130</sup> Vedi CORTI M., *Informazione e Consultazione in Italia: tra continuità formale e sviluppi sistematici*, Cit., p. 909

<sup>131</sup> O.p. Cit.

<sup>132</sup> Art. 4 comma 3 Dlgs. 25/2007

<sup>133</sup> CORTI M., *Informazione e Consultazione in Italia: tra continuità formale e sviluppi sistematici*, Cit., p. 909

<sup>134</sup> CORTI M., *Informazione e Consultazione in Italia: tra continuità formale e sviluppi sistematici*, Cit., p.



Per controbilanciare quanto detto sino ad ora il dlgs. 25/2007 ha previsto il riconoscimento di interessi legittimi dell'impresa disciplinati agli art. 1 e 5. Si tratta di due aspetti importanti per l'impianto della disciplina: il divieto di divulgazione di notizie riservate<sup>135</sup> e l'esonero dall'obbligo della procedura.

Per la prima volta il legislatore ha conferito rilevanza espressa alle esigenze di riservatezza nelle relazioni industriali e alla responsabilità civile derivante da condotte in violazione degli obblighi citati. La norma affida alla contrattazione collettiva il compito di stabilire le eventuali misure disciplinari<sup>136</sup>. Il legislatore specifica altresì che, sempre previa individuazione delle modalità da parte della contrattazione collettiva, i rappresentanti dei lavoratori o i loro consulenti possono essere autorizzati a trasmettere informazioni riservate a lavoratori o a terzi vincolati a loro volta da un obbligo di riservatezza. È da precisare che alla luce dell'obbligo di riservatezza, che può essere chiesto dal datore di lavoro, non vige alcuna discrezionalità di selezione di quali informazioni condividere né in alcun modo *ius tacendi* in capo al datore di lavoro.<sup>137</sup>

L'apparato sanzionatorio costituisce il vero punto debole rispetto agli obblighi procedurali, proprio per tale ragione la direttiva imponeva agli stati membri di individuare sanzioni idonee a garantire il rispetto degli obblighi<sup>138</sup>. In questo senso il dlgs. 25/2007 ha introdotto una sanzione amministrativa per violazione dell'obbligo di informazione e consultazione da parte del datore di lavoro che va da 3.000 a 18.000 euro, contestualmente il decreto ha previsto anche una sanzione amministrativa da 1033 a 6198 euro contro la violazione degli obblighi di riservatezza<sup>139</sup>. L'organo individuato dal legislatore per ricevere le segnalazioni e irrogare le sanzioni è la direzione provinciale del lavoro competente per territorio<sup>140</sup>.

---

<sup>135</sup> Il divieto di divulgazione permane per tre anni ex art. 5.

<sup>136</sup> Il medesimo articolo 7 Dlgs. 27/2005 al comma 3 demanda alla contrattazione collettiva la costituzione, la composizione e le modalità di funzionamento di una commissione di conciliazione per dirimere le controversie "relative alla natura riservata delle notizie fornite e qualificate come tali, nonché per la concreta determinazione delle esigenze tecniche, organizzative e produttive per l'individuazione delle informazioni suscettibili di creare notevoli difficoltà al funzionamento della impresa interessata o da arrecarle danno".

<sup>137</sup> Viene infatti considerata una tutela sufficiente la richiesta di riservatezza e l'imposizione di mantenere il segreto su quanto appreso durante la consultazione. In questo senso: GUAGLIANONE, L., *Il problema delle informazioni riservate (art. 5 d.lgs. n.25/07)* in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT, n. 76, 2008, p. 10. Reperibile al seguente link: <http://aei.pitt.edu/103165/1/76.pdf>

<sup>138</sup> OLIVELLI, P., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e dei diritti di partecipazione alla gestione delle imprese* in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2005, p. 359

<sup>139</sup> Art. 7 d.lgs. 2

<sup>140</sup> Art. 7 comma 3 d.lgs 25/2007

La sanzione amministrativa non determina il venir meno delle altre forme di tutela previste dall'ordinamento a partire dalla condotta anti sindacale ex articolo 28 dello Statuto dei lavoratori, infatti la lesione dell'interesse pubblico attestata dalla previsione della sanzione amministrativa non esclude la lesione di interessi individuali e collettivi determinati dalla violazione procedurale<sup>141</sup>. A questo proposito si ricorda infatti che benché i titolari del diritto di informazione sono i rappresentanti dei lavoratori, gli effetti si estendono ai singoli lavoratori, dando vita ad un interesse individuale all'adempimento e la creazione di vere e proprie posizioni soggettive autonome<sup>142</sup>.

Per concludere si ritiene importante focalizzare l'attenzione sul tema della funzione della normativa introdotta dal decreto, che come detto delimita il perimetro dei caratteri legali essenziali di ogni fattispecie di informazione e consultazione. Parte della dottrina ritiene che il legislatore abbia inteso affidare alla contrattazione collettiva il compito di disciplinare il coinvolgimento dei lavoratori e poi enunciato i criteri ai quali la contrattazione deve attenersi nella costruzione delle procedure<sup>143</sup>. Altra parte della dottrina sostiene che la funzione del decreto sia quella di garantire procedure minime di informazione e consultazione, segnatamente quelle previste dall'art.5 comma 3-4 qualora non vi sia un contratto collettivo applicabile, perché ad esempio in un determinato settore produttivo il CCNL non stabilisce nulla in materia di diritti di informazione e consultazione o in quanto il datore di lavoro non aderisce all'associazione stipulante ne' ha concluso un contratto aziendale in materia<sup>144</sup>.

In conclusione l'introduzione di un obbligo di negoziazione, determinato da misure procedurali, non presupporrebbe necessariamente l'adozione di un accordo condiviso, ma sicuramente favorisce una gestione più consensuale delle principali scelte organizzative e tenta di rendere la partecipazione sindacale effettiva.

---

<sup>141</sup> ZOLI C., *I diritti di informazione e consultazione il Dlgs. 6 febbraio 2007 n.25* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, n. 2, 2008 p.177; LEARDINI, F., *Diritti di partecipazione*, in ZOLI, C., (a cura di), *Le fonti. Il Diritto sindacale*, in CARINCI, F., (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, I, Utet, Torino, 2007, 281 ss

<sup>142</sup> In questo senso ZOLI C., *I diritti di informazione e consultazione il Dlgs. 6 febbraio 2007 n.25* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, n. 2, 2008. All'interno della direttiva il riferimento ai lavoratori è espresso, pertanto la normativa è da interpretarsi come "clausola obbligatoria con effetti normativi". Per un approfondimento si veda: MARIUCCI, L., *La Contrattazione Collettiva*, Bologna, 1985 p. 284.

<sup>143</sup> In ZOLI C., *I diritti di informazione e consultazione il Dlgs. 6 febbraio 2007 n.25* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, n. 2, 2008

<sup>144</sup> CORTI M., *Informazione e Consultazione in Italia: tra continuità formale e sviluppi sistematici*, Cit., p. 88

#### **2.4.2 Obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda: la L. 248/1990.**

Il trasferimento d'azienda ai sensi dell'art. 2112 codice civile si verifica in casi di passaggio/sostituzione nella gestione di un complesso produttivo organizzato o di una parte di esso. La disciplina di questo istituto risulta d'interesse per il presente lavoro non solo in quanto il suo *iter* prevede specifici obblighi di informazione e consultazione<sup>145</sup> ma anche alla luce degli interessi, talvolta contrapposti, coinvolti. Il trasferimento d'azienda, specialmente se in crisi, infatti, può rappresentare una soluzione volta a garantire sia il mantenimento dell'occupazione sia la continuità aziendale<sup>146</sup>.

L'art 2112 c.c., diretto nella sua formulazione originaria a conservare l'integrità e la funzionalità dell'impresa, ha oggi il fine di assicurare la tutela dei lavoratori coinvolti ove vi sia un mutamento soggettivo del datore di lavoro<sup>147</sup>.

L'attuale enunciato normativo è il risultato di una serie di interventi legislativi<sup>148</sup>, fra le più recenti e significative si annovera l'art. 32 del d.lgs. n. 276/2003, c.d. Legge Biagi (come modificato dal c.d. "decreto correttivo Legge Biagi" d.lgs. n. 251/2004). Successivamente alla novella appena citata si intende per trasferimento d'azienda "qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda. Le disposizioni del

---

<sup>145</sup> Art. 47 L.428/1990

<sup>146</sup>Fra gli altri si veda: ALVINO, I. *Continuità aziendale, trasferimento d'azienda e tutela dell'occupazione nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2019, n.4, p. 431; LOREA, L. *La disciplina del trasferimento d'azienda in crisi alla luce del nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, 2019, n. 2, p. 507; PRETEROTI, A., *Il principio di continuità dei rapporti di lavoro nella disciplina del trasferimento d'azienda in crisi*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2018, n.3, p. 437; ORLANDINI, G., *Il trasferimento di azienda nelle imprese in stato di crisi tra dibattito teorico e prassi sindacale*, in *Diritto del lavoro e relazioni industriali* 2005, n.4, p. 593; LAMBERTUCCI, P., *Trasferimento di azienda e problemi occupazionali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2010, 2, p. 403.

<sup>147</sup> Senza pretese di esaustività si possono consultare i seguenti titoli: MAGNANI, M., *Crisi d'impresa tra diritto del lavoro e mercato*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, 1377 e ss.; LASSANDARI A., *I licenziamenti e le procedure concorsuali in Variazioni e temi di diritto del lavoro*, 2018,1, 54; FERRARO G., *Crisi dell'impresa, procedure concorsuali e tutela dei lavoratori* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, 1985,1,p. 160.

<sup>148</sup> Per quanto concerne il diritto comunitario, le direttive sono: 77/187/CEE; 98/1950/CEE e 2001/23/CE.

presente articolo si applicano altresì al trasferimento di parte dell'azienda, intesa come "articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento"<sup>149</sup>. Dunque si tratta di trasferimento d'azienda o ramo d'azienda qualora si determini una sostituzione nella titolarità dell'impresa, indipendentemente dal mezzo tecnico giuridico con cui si realizza<sup>150</sup>.

Più recentemente la disciplina in materia di trasferimento d'azienda è stata modificata dall'entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa<sup>151</sup>, che come si vedrà nel corso del paragrafo ha riformato svariati aspetti della normativa anche con il fine di superare alcune incongruità legate alla normativa europea<sup>152</sup>.

Fra le principali novità si evidenziano la comunicazione di avvio della procedura che può essere effettuata anche solo da chi intenda proporre l'offerta di acquisto dell'azienda ovvero formuli una proposta di concordato preventivo concorrente con quella dell'imprenditore; non viene menzionata l'ipotesi dell'affitto; viene ridisegnata la mappa delle deroghe rimesse alla sottoscrizione dell'accordo sindacale (sia condizione sia fonte); l'accordo che legittima le deroghe va concluso "anche" attraverso i contratti collettivi di cui all'art. 51, D.Lgs. n. 81/2015<sup>153</sup>

Nel processo di trasferimento d'azienda, come nelle altre vicende legate all'organizzazione e alla struttura dell'impresa che si ripercuotono sui rapporti di lavoro, sono coinvolti interessi tipicamente collettivi la cui tutela è gestita dalle organizzazioni sindacali di rappresentanza<sup>154</sup>. L'art. 2112 del codice civile, prima della L.428/1990, non rispondeva compiutamente a queste esigenze in quanto offriva una tutela legale in favore dei soli interessi individuali del prestatore di lavoro. Il legislatore comunitario *in primis*<sup>155</sup>, ha infatti ritenuto che affinché si potesse realizzare una tutela effettiva e

---

<sup>149</sup> Art. 2112 comma 5

<sup>150</sup> PICCIOLI, S., *Il trasferimento d'azienda*, Working paper n.36, ADAPT, 2006 reperibile al seguente link:

<sup>151</sup> BELLOMO, S., *Osservazioni in tema di trasferimento d'azienda nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 4, 2022, p. 785-801;

<sup>152</sup> PRETEROTI, A., *Il trasferimento d'azienda nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: prove di assestamento euro-unitario* in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 3, 2020, p. 659-681

<sup>153</sup> GAROFALO, D., *I licenziamenti economici tre scelte legislative e incursioni ideologiche*, *Cit.*, p. 10;

<sup>154</sup> MARESCA A., *Gli obblighi di informazione e consultazione sindacale nel trasferimento d'azienda* in *Diritto delle Relazioni Industriali* n. 1, 1992, p. 8.

<sup>155</sup> Come si vedrà in seguito il legislatore comunitario si era già espresso in merito con la Direttiva 14 febbraio 1977 n.187.

collettiva dei lavoratori le organizzazioni sindacali dovessero essere informate e consapevoli dell'andamento dell'azienda cedente e di quella cessionaria.

Il legislatore interno subito dopo la Direttiva 14 febbraio 1977 n.187 si espresse in merito alla risoluzione di casi di crisi favorendo il trasferimento d'azienda, segnatamente l'ufficio del lavoro veniva abilitato a "promuovere incontri tra le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro" che potevano concludersi con accordi in deroga all'art. 2112<sup>156</sup>. Il sindacato, dunque, veniva coinvolto solo in situazioni di crisi per trovare soluzioni che garantissero la continuità aziendale e di conseguenza occupazionale al di fuori delle maglie particolarmente stringenti della disciplina dettata dal codice civile.

Il legislatore europeo, come si diceva, aveva già previsto nel 1977<sup>157</sup> un'articolata procedura di obblighi di informazione e consultazione da avviarsi contestualmente al trasferimento d'impresa. L'Italia, anche su spinta della Corte di Giustizia<sup>158</sup>, ha recepito pienamente la direttiva solo nel 1990.

L'art. 47 della L. 428/1990 risponde alle necessità menzionate in apertura del presente paragrafo, fornisce infatti strumenti di sostegno e promozione dell'attività sindacale che rendono possibile la tutela degli interessi collettivi coinvolti nel trasferimento d'azienda<sup>159</sup>. La tecnica adottata dal legislatore italiano è la medesima della direttiva europea: la procedimentalizzazione dei poteri datoriali. Poiché l'esercizio di questi ultimi da parte del datore di lavoro può ripercuotersi negativamente nella sfera giuridica dei lavoratori il legislatore li sottopone al controllo del sindacato, in capo al quale sono riconosciuti specifici diritti di informazione e consultazione nonché la possibilità di giungere ad accordi che ne regolino l'esercizio. Come si segnalava nel paragrafo 2.2.1., si tratta di una tecnica adottata dal legislatore nella gestione di fenomeni connessi a crisi aziendali, ad esempio i licenziamenti collettivi e la cassa integrazione straordinaria di cui si parlerà nei paragrafi successivi. Sovente in questi casi le parti sociali non sono solo chiamate a cercare una composizione fra interessi dell'impresa e della forza lavoro, ma

---

<sup>156</sup> L. 26 maggio 1978 n. 215, che convertiva in legge il Dl. 30 marzo 1978 n. 80. Le procedure ivi contenute sono state abrogate dalla L. 428/1990.

<sup>157</sup> Direttiva 14 febbraio 1977 n.187

<sup>158</sup> Corte di Giustizia 10 Luglio 1986 causa 235/84.

<sup>159</sup> MARESCA A., *Gli obblighi di informazione e consultazione sindacale nel trasferimento d'azienda*, Cit. p.8

sono altresì chiamati a trovare una mediazione che distribuisca in maniera equa i sacrifici dei lavoratori<sup>160</sup>.

In questo senso sono previsti una serie di obblighi in capo al datore di lavoro affinché i rappresentanti dei lavoratori vengano messi a conoscenza delle conseguenze, dei motivi e delle eventuali ricadute determinate dal trasferimento d'azienda sui dipendenti, in tale modo si considera assolta la funzione di offrire al sindacato gli strumenti idonei a condizionare le decisioni dell'azienda in relazione agli eventuali provvedimenti da adottarsi nei confronti dei lavoratori<sup>161</sup>. In tale modo la tutela assicurata ai lavoratori trasferiti si qualifica quale collettiva e si somma a quella individuale prevista dall'art. 2112.

Si sottolinea che l'*iter* procedurale previsto dal legislatore ha l'obiettivo di garantire l'informazione e il confronto con l'azienda, ma le azioni eventualmente tese a contrastare il trasferimento e i provvedimenti successivi si svilupperanno secondo i normali strumenti dell'azione sindacale<sup>162</sup>.

La procedura si applica alle aziende con più di 15 dipendenti<sup>163</sup> e la dimensione occupazionale è da considerarsi sulla base dell'azienda nel suo complesso, ove ne venisse ceduto anche solo un ramo tale scorporo si potrebbe ripercuotere su tutta la collettività<sup>164</sup>. I soggetti attivi dell'informazione sono il cedente e il cessionario<sup>165</sup>, i soggetti destinatari

---

<sup>160</sup> DE LUCA TAMAJO, R., SALIMBENI, M.T., *Il trasferimento d'azienda* in VALLEBONA A (a cura di) *I contratti di lavoro*, UTET, 2009, p. 1851.

<sup>161</sup> Si consideri altresì che il passaggio ad nuovo datore di lavoro può determinare non solo conseguenze immediate sulla sfera giuridica del lavoratore, ma anche ad esempio un peggioramento futuro della condizioni lavorative e/o minori prospettive di durata dell'occupazione. Op., Cit.,

<sup>162</sup> MARESCA A., *Gli obblighi di informazione e consultazione sindacale nel trasferimento d'azienda* Cit., p. 9. L'autore sottolinea che lo svolgimento della tutela rientra nelle più generali prerogative sindacali riconosciute dalla Costituzione all'Art. 39.

<sup>163</sup> I termini dimensionali si riferiscono solo all'azienda alienante e non a quella acquirente.

<sup>164</sup> Sono esclusi dal computo dei dipendenti: i lavoratori a termine assunti in sostituzione di lavoratori assenti con diritto alla conservazione del posto; gli apprendisti; i lavoratori a domicilio, i lavoratori assunti con contratto di formazione e lavoro, i lavoratori assunti con contratto di inserimento (art. 59 comma 2 d.lgs. n. 276/2003) e i lavoratori. I prestatori di lavoro intermittente sono computati in proporzione all'orario di lavoro effettivamente svolto nell'arco di ciascun semestre, mentre i lavoratori part-time vengono considerati in proporzione.

<sup>165</sup> Una questione particolare si può verificare nel caso in cui il trasferimento d'azienda si verifichi attraverso lo strumento del contratto per persona da nominare (art. 1401 c.c.) o nell'ipotesi di contratto a favore di terzi (art. 1411 c.c.). In questo caso il soggetto tenuto all'informazione è la parte che si riserva la facoltà di nominare successivamente la persona che intende acquistare l'azienda. Fino al momento dell'accettazione della nomina (art. 1402 secondo comma c.c.) il soggetto stipulante costituisce parte sostanziale del contratto, tanto è vero che, se la dichiarazione di nomina non è validamente fatta, "il contratto produce effetti fra i contraenti originari" (art. 1405 c.c.). Al momento dell'accettazione della nomina l'acquirente subentra al contraente originario, anche nel rapporto obbligatorio concernente le informazioni e, quindi,

si differenziano a seconda che sia stata o meno costituita una RSA/RSU<sup>166</sup>. Nel primo caso la comunicazione deve essere indirizzata alle rappresentanze sindacali aziendali costituite ex art. art 19 L.300/1970 delle unità produttive interessate<sup>167</sup> e i sindacati di categoria che hanno stipulato il contratto collettivo applicato nelle imprese interessate dal trasferimento.

Nel caso in cui, invece, non sia presente una rappresentanza sindacale aziendale l'informativa destinatarie dell'informativa saranno le organizzazioni comparativamente più rappresentative a livello nazionale operanti sul territorio interessato.

Il Codice della crisi d'impresa ha introdotto la possibilità che nei casi di trasferimenti di aziende nell'ambito degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e delle procedure di insolvenza disciplinati dal codice stesso, la comunicazione possa essere effettuata anche solo da chi intenda proporre offerta di acquisto dell'azienda o proposta di concordato preventivo concorrente con quella dell'imprenditore; in tale ipotesi l'efficacia degli accordi di cui ai commi 4-bis e 5 può essere subordinata alla successiva attribuzione dell'azienda ai terzi offerenti o proponenti<sup>168</sup>.

Requisito essenziale dell'informativa è la forma scritta, in mancanza della quale l'obbligo gravante su cedente e cessionario non potrà considerarsi assolto.

Il legislatore ha stabilito il contenuto dell'informativa riprendendo pedissequamente quanto previsto dalla direttiva del 1986: la data o la data proposta del trasferimento; i motivi del programmato trasferimento d'azienda; le sue conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori; le eventuali misure<sup>169</sup> previste nei confronti di questi ultimi. Per quanto concerne i motivi, la dottrina ha chiarito che essi rilevano ai fini di un'informativa trasparente e veritiera ma che le ragioni delle decisioni di trasferire

---

sarà tenuto a tutti gli adempimenti prescritti dall'art. 47 e che a quel momento non siano ancora stati eseguiti e la cui esecuzione sia ancora possibile.

<sup>166</sup> Rappresentanza sindacale costituita ex art. 19 L.300/1970.

<sup>167</sup> Si ritiene che le unità interessate per il cedente siano senz'altro quelle oggetto del trasferimento o quelle in cui a seguito del trasferimento i lavoratori subiscano conseguenze economiche o giuridiche. MARESCA. Per il cessionario il criterio di individuazione dovrebbe essere lo stesso ma la valutazione risulta più complicata poiché non è semplice individuare i lavoratori su cui si riverberano le conseguenze di cui sopra.

<sup>168</sup> Comma 1bis Art. 47 L.428/1990, per un approfondimento: GAROFALO, D., *I licenziamenti economici tre scelte legislative e incursioni ideologiche*, Cit, p. 10.

<sup>169</sup> Sia le conseguenze giuridiche, economiche e sociali sia le eventuali misure attengono sia al piano individuale che a quello collettivo. In tal senso: DE LUCA TAMAJO, R., SALIMBENI, M.T., *Il trasferimento d'azienda*, Cit., p. 1854.

l'azienda non siano sindacabili in quanto rientranti nella libertà di iniziativa economica dell'imprenditore sancita dall'art. 41 della Costituzione<sup>170</sup>.

Le conseguenze giuridiche e le misure adottate dal datore di lavoro sono di sovente correlate, ad esempio nel caso dell'apertura di un ammortizzatore sociale come la CIGS ovvero della decisione di procedere a licenziamenti collettivi e all'apertura della mobilità<sup>171</sup>.

Il termine entro il quale cedente e cessionario sono tenuti a informare i rappresentanti dei lavoratori costituisce un nodo interpretativo particolarmente delicato, anche in quanto il mancato rispetto di quest'ultimo è sanzionabile. La formulazione del legislatore non appariva chiara nell'individuare l'evento<sup>172</sup> a partire del quale calcolare il termine a ritroso. Con le modifiche ad opera del d.lg. n. 18/2001<sup>173</sup> il *dies a quo* dal quale far decorrere il termine retroattivo di 25 giorni è stato individuato nel momento di perfezionamento dell'atto di trasferimento o nel raggiungimento di un'intesa.

Se è plausibile che, per fornire un'informativa chiara ed esaustiva su tutti gli aspetti di contenuto indicati dalla normativa, sia già stato raggiunto un accordo sul trasferimento fra le parti<sup>174</sup>, è altresì vero che avviare tale *iter* prima di concludere il negozio permette ai sindacati di intervenire in una fase in cui le trattative fra gli imprenditori sono ancora aperte e la sorte dei lavoratori non è ancora del tutto definita<sup>175</sup>.

---

<sup>170</sup> Vedi sul punto: SANTORO PASSARELLI, G., *Trasferimento d'azienda e rapporto di lavoro*, 2004, Torino, p. 42 ss.

<sup>171</sup> Come noto per procedere all'adozione di tali misure sono previsti da specifiche normative iter procedurali, i quali vanno comunque completati. Dunque, le OO.SS. e le R.S.A./ R.S.U. devono essere rese edotte della volontà dell'acquirente di avvalersi di tali provvedimenti, che necessiteranno comunque le procedure ad hoc per essi stabilite. Non è esclusa la possibilità che le procedure siano contestuali ed unificate, ma raramente ciò sarà concretamente possibile dal momento che le procedure relative a CIGS e licenziamento collettivo devono essere attivate dal datore di lavoro. Nel caso in esame normalmente l'acquirente assume la qualità di datore di lavoro in un momento successivo rispetto all'informativa, che di norma avviene 25 giorni prima del perfezionamento dell'atto di trasferimento come da termine previsto dal comma 1 art. 47.

<sup>172</sup> La norma segnatamente prevede che l'informativa debba avvenire "venticinque giorni prima che sia perfezionato l'atto da cui deriva il trasferimento o che sia raggiunta un'intesa vincolante tra le parti".

<sup>173</sup> La previsione risulta altresì coerente con quanto dettato dall'art. 7 della direttiva comunitaria n. 23/2001 ai sensi del quale la comunicazione deve essere effettuata «in tempo utile prima dell'attuazione del trasferimento», e prima che i lavoratori del cessionario «siano direttamente lesi dal trasferimento nelle loro condizioni di impiego e di lavoro». Per un ulteriore approfondimento sull'interpretazione del termine si veda: DE LUCA TAMAJO, R., SALIMBENI, M.T., *Il trasferimento d'azienda* in VALLEBONA A (a cura di) *I contratti di lavoro*, UTET, 2009, p. 1853-1854.

<sup>174</sup> MARESCA, A. *Gli obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda*, Cit. p. 15

<sup>175</sup> MARCIANÒ A., *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: le nuove tutele in caso di trasferimento d'azienda e di perdita involontaria dell'occupazione* in *Variazioni su temi di Diritto del Lavoro*, n.2, 2020 p. 463.



Esaurita la fase di informazione si apre quella, eventuale, di consultazione che si deve attivare su impulso delle R.S.A./R.S.U. o delle OO..SS.. entro 7 giorni dal momento della ricezione dell'informativa. Ricevuta la richiesta, in forma scritta, dalle parti sindacali l'acquirente e il cessionario hanno sette giorni (decorrenti dal giorno successivo la ricezione) per comunicare data e luogo per le consultazioni.

Benché gli argomenti da trattare durante l'esame congiunto siano gli stessi dell'informativa, le parti non possono limitarsi a reiterare quanto discusso durante la prima fase in termini di contenuto<sup>176</sup>. La dottrina ritiene che l'obbligo a trattare riguardi esclusivamente "le misure previste nei confronti dei lavoratori" mentre per le altre materie si tratta di un esame in contraddittorio. Nonostante il raggiungimento di un accordo non possa considerarsi obbligatorio, la dottrina, sulla base dell'interpretazione normativa, ritiene che debba essere quanto meno correttamente perseguito da tutte le parti coinvolte<sup>177</sup>. Alienante ed acquirente durante il confronto con i rappresentanti dei lavoratori sono tenuti a rispettare i canoni della correttezza e buona fede. Ciò è senz'altro rimarcato anche dal riferimento all'art.28 dello Statuto dei Lavoratori<sup>178</sup>, ai sensi del quale alla controparte è vietato qualsiasi comportamento potenzialmente limitativo o lesivo dell'attività sindacale. Nel caso di specie si può ritenere che costituiscano tali atteggiamenti quelli che impediscono al sindacato di approfondire ed analizzare in contraddittorio le informazioni ricevute in prima fase<sup>179</sup>.

Per quanto concerne la sanzione l'art. 47 al comma 3 stabilisce che il mancato rispetto degli obblighi di cui ai commi 1 (informazione) e 2 (consultazione) costituisce appunto condotta anti-sindacale ai sensi dell'art. 28.

L'art. 47<sup>180</sup> prevede, inoltre, sin dalla sua prima stesura una disciplina *ad hoc* per i casi di aziende in crisi, in particolare attraverso la disapplicazione parziale o totale dell'art. 2112 c.c. in favore di quanto previsto in accordi stipulati fra rappresentanti dei lavoratori e cessionario. La previsione non è mutuata dalla Direttiva n.147 del 1977 ma bensì da una

---

<sup>176</sup> MARESCA, A., *Gli obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda*, Cit. p. 15

<sup>177</sup> Op.cit.

<sup>178</sup> L. 300/1970.

<sup>179</sup> MARESCA, A., *Gli obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda*, Cit. p. 17

<sup>180</sup> Art. 47 comma 4 bis e comma 5 L. 428/1990

lunga tradizione del legislatore interno ed ancora prima della contrattazione collettiva di cui si è già trattato nei paragrafi precedenti<sup>181</sup>.

Il Codice delle Crisi d'impresa<sup>182</sup> ha recentemente riformato i commi 4bis, 5/5bis e 5 ter dell'art. 47 al fine di superare alcune criticità interpretative relative alle procedure concorsuali come intese all'interno della legislazione e giurisprudenza europea<sup>183</sup>. La direttiva 2001/23/CE e di conseguenza la riforma dell'art.47 in questione tengono in considerazione la finalità liquidatoria o meno della procedura concorsuale al fine di modulare l'intensità derogatoria dei trattamenti riconosciuti o negoziabili rispetto agli ordinari effetti traslativi disciplinati dagli artt. 3 e 4 della normativa europea e dell'art. 2112 c.c. per il diritto interno. In questo senso per l'interpretazione della Corte di Giustizia risultano dirimenti le modalità e gli obiettivi della procedura di insolvenza, solo ove la stessa abbia natura liquidatoria sia consentita la deroga al principio di continuità dei rapporti di lavoro<sup>184</sup>.

Tale distinzione è stata suddivisa da parte del legislatore in tre blocchi di deroga, all'interno dei quali sono descritte le procedure concorsuali.

Il riformato comma 4-bis, che costituisce il primo blocco, comprende le procedure volte alla continuità dell'impresa: segnatamente concordato preventivo in regime di continuità, omologazione di accordi di ristrutturazione dei debiti qualora essi non abbiano carattere liquidatorio ovvero l'amministrazione straordinaria ai sensi del dlgs. 8 luglio 1999<sup>185</sup>. In tali ipotesi può essere stipulato un accordo collettivo fra rappresentanti dei lavoratori e azienda che prevede il mantenimento dell'occupazione da parte del cessionario ma che può modulare l'applicazione dell'art. 2112 c.c. in merito alle "condizioni di lavoro". Il

---

<sup>181</sup> Paragrafo 2.1.2.

<sup>182</sup> Art. 368 d.lgs. n.14/2019 in vigore dal 15 luglio 2022. L'entrata in vigore è stata dapprima posticipata dall' art. 5, d.l. n. 23/2020 che ha spostato l'entrata in vigore dal 15 agosto 2020 al 1° settembre 2021 e, successivamente posticipato al 16 maggio 2022 dal d. l. n. 118/2021. Infine l'art. 42 d.l. n. 36/2022, n. 36 convertito con modificazioni dalla l. n. 79/2022, ha modificato l'art. 389 del d.lgs. 14/2019 posticipando ulteriormente l'entrata in vigore al 15 luglio 2022

<sup>183</sup> Per un approfondimento si consiglia la lettura di LAMBERTUCCI, P., *La disciplina dei rapporti di lavoro nel trasferimento dell'impresa sottoposta a procedure concorsuali: prime note sul codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza del 2019* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 2019, p. 149 -174.

<sup>184</sup> PRETEROTI, A. *Il principio di continuità dei rapporti di lavoro nella disciplina del trasferimento d'azienda in crisi*, in *Rivista italiana del diritto del lavoro*, 2018, n. 3, I, p. 447 ss. Da ultimo in giurisprudenza cfr. Cass. ord. 22 agosto 2022, n. 25055.

<sup>185</sup> in caso di continuazione o mancata cessazione dell'attività

legislatore riprende in maniera pedissequa l'espressione utilizzata dalla direttiva comunitaria del 2001<sup>186</sup>. La norma, pertanto, esclude la possibilità dell'autonomia collettiva di intervenire sul principio di continuità dei rapporti di lavoro, ma risulta incerto il significato puntuale dell'espressione condizioni di lavoro<sup>187</sup>. La dottrina maggioritaria ha distinto i diritti che hanno la propria fonte nella legge e quelli derivanti dalla contrattazione collettiva, ritenendo possibile derogare solo questi ultimi<sup>188</sup>.

I nuovi commi 5 e 5bis<sup>189</sup> costituiscono insieme il secondo blocco derogatorio e si applicano in caso di procedura di liquidazione giudiziale, concordato preventivo liquidatorio, liquidazione coatta amministrativa; sempre nella circostanza in cui l'attività non sia stata disposta o sia cessata. In queste ipotesi i rapporti di lavoro continuano con il cessionario ma, nel corso delle consultazioni, possono comunque stipularsi, con finalità di salvaguardia dell'occupazione, contratti collettivi in deroga all'art. 2112, commi 1, 3 e 4, c.c. Pertanto a differenza della prima casistica descritta non è previsto il passaggio automatico di tutti i lavoratori<sup>190</sup>, si possono disapplicare i contratti collettivi nazionali,

---

<sup>186</sup> Direttiva 23/2001/CE all'art. 5 par. 2 lett. b), che si ispirava a sua volta a numerose sentenze della Corte di Giustizia. Ad esempio: CESTER, C., *Due recenti pronunzie della Corte di giustizia europea in tema di trasferimento d'azienda. Sulla nozione di ramo d'azienda ai fini dell'applicazione della direttiva e sull'inadempimento alla stessa da parte dello Stato italiano delle ipotesi di deroga per crisi aziendale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, 1, p. 232 ss. In merito a Corte di giustizia delle comunità europee, sez. II, sentenza 11/06/2009, n. C-561/07 e Corte di giustizia delle comunità europee, sentenza 12/02/2009, n. C-466/07.

<sup>187</sup> L'interpretazione di tale locuzione risulta fondamentale per definire l'ampiezza della deroga e di conseguenza le tutele garantite ai lavoratori coinvolti. Prima della riforma anche la Corte di Cassazione si era espressa escludendo la possibilità di derogare al principio di continuità dei rapporti di lavoro. Cass. 1 giugno 2020 n. 10414. Vedi: BELLOMO S., *Osservazioni in tema di trasferimento di azienda in crisi nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro* n.4/2022, p. 792.

<sup>188</sup> Per fare qualche esempio: sistemi e livelli di inquadramento, orario e retribuzione. In questo senso: ROMEI R., *Il rapporto di lavoro nel trasferimento dell'impresa*, 2021, Giuffrè, Milano, p. 251; LAMBERTUCCI P., *Il trasferimento dell'azienda in crisi*, in *Lavoro nella Giurisprudenza* 2010, 11, p. 71 e ALLAMPRESE, A., *Contratto Collettivo ex art. 47 legge 428/1990 sul trasferimento d'azienda in crisi*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, p. 837 ss..

<sup>189</sup> L'impianto normativo previgente non disciplinava la disapplicazione dell'art. 2112 in maniera puntuale ed era lasciato all'interpretazione delle parti la reale portata di tale deroga, determinando nel tempo complicazioni in riferimento a diritti pendenti quali il tfr e gli altri crediti di maturazione differita. Il nuovo comma 5-bis deroga senza riserve all'articolo 2112 cod. civ., chiarisce, anche nei confronti degli enti previdenziali e di tesoreria, che per i lavoratori trasferiti: "il trattamento di fine rapporto è immediatamente esigibile nei confronti del cedente dell'azienda". Viene conferita certezza all'azione del Fondo di garanzia e interviene anche a favore dei lavoratori che passano senza soluzione di continuità alle dipendenze dell'acquirente tuttavia modifica anche significativamente l'approccio alle operazioni straordinarie nelle procedure concorsuali, proprio in quanto in passato l'alleggerimento del fallimento tramite il trascinarsi del Tfr in capo al cessionario, talvolta agevolava le trattative. L'acquirente si caricava infatti un costo da gestire solamente per competenza, riducendo il costo dell'operazione così da renderla più appetibile. Per un approfondimento sul tema si veda: MARCIANÒ A., *Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza: le nuove tutele in caso di trasferimento d'azienda e di perdita involontaria dell'occupazione*, Cit. p. 466. Si veda anche ROMEI R., *Il rapporto di lavoro nel trasferimento dell'impresa*, Cit., p. 259-274.

<sup>190</sup> Comma 1

territoriali e aziendali di riferimento<sup>191</sup> e non valgono le previsioni relative alla dimissioni del lavoratore le cui condizioni di lavoro subiscano una modifica sostanziale nei tre mesi successivi al trasferimento d'azienda<sup>192</sup>.

Infine il nuovo comma 5-ter, che costituisce il terzo blocco, si occupa di imprese in amministrazione straordinaria nelle quali la continuazione dell'attività non sia stata disposta o sia cessata. La norma, in tale fattispecie, esclude l'applicazione dell'art. 2112 c.c. *in toto* ai lavoratori che continuano la loro attività con il cessionario a condizione che sia stato raggiunto un accordo circa il mantenimento anche parziale dell'occupazione, ferma restando la possibilità per il contratto collettivo di stabilire una disciplina di migliori favore. Pertanto l'accordo può prevedere eventuali esuberi ed escluderli dal passaggio, a garanzia di questi ultimi è previsto un diritto di precedenza nelle eventuali assunzioni effettuate dal cessionario entro un anno dalla data di trasferimento ovvero in un più breve periodo stabilito nell'accordo stesso.

Dalla nuova struttura dell'art. 47 appare chiaro che il legislatore ha inteso creare una distinzione netta fra le procedure con natura liquidatoria o con finalità conservativa<sup>193</sup>. Tale bipartizione, tuttavia, ha il rischio di non poter essere applicata in maniera così netta ed uniforme se non sul piano astratto. Si pensi, in questo senso, all'amministrazione straordinaria il cui fine è pur sempre quello di conservare il patrimonio produttivo tramite prosecuzione, riattivazione o riconversione delle attività imprenditoriali<sup>194</sup>.

#### **2.4.2. Obblighi di informazione ed esame congiunto nei licenziamenti collettivi: la L. 223/1991**

La procedura di licenziamento collettivo è regolata dalla Legge 223/1991, più volte riformata nel corso del tempo<sup>195</sup>. Tale fattispecie si distingue da quella di licenziamento individuale poiché ridimensionamenti, riorganizzazioni o cessazioni di attività dalle quali

---

<sup>191</sup> Comma 3

<sup>192</sup> Comma 4

<sup>193</sup> In questo senso: ALVINO, I., *Continuità aziendale, trasferimento d'azienda e tutela dell'occupazione nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2019, p. 445

<sup>194</sup> Art. 27 Dlgs. 270/1990. Una procedura di amministrazione straordinaria in cui non si verifichi la continuazione dell'attività appare un'ipotesi poco concreta. Vedi: BELLOMO S., *Osservazioni in tema di trasferimento di azienda in crisi nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, *Cit.*, p. 790

<sup>195</sup> Da ultimo la Riforma Fornero L. 92/2012, che si analizzerà nel seguito del paragrafo.

derivano eccedenze di personale, talvolta anche quantitativamente rilevanti, coinvolgono interessi complessi riconducibili al conflitto esistente fra art. 4<sup>196</sup> della Costituzione, che salvaguarda l'interesse individuale al mantenimento del posto di lavoro e quello generale all'occupazione quale strumento per poter attuare pienamente i doveri di solidarietà sociale ed economica e di eguaglianza sostanziale, e art. 41<sup>197</sup>, che tutela la libertà imprenditoriale di organizzare la propria impresa impiegando le risorse umane nella maniera che ritiene più efficace ed efficiente assumendosi tuttavia la responsabilità per le conseguenze derivanti da ogni scelta di adeguamento e razionalizzazione. Si segnala, tuttavia, che la libertà di iniziativa economica è limitata dal medesimo art. 4 che precisa che essa non può esercitarsi in contrasto con l'utilità sociale<sup>198</sup>. In questa cornice si pone anche la previsione del Codice della Crisi d'impresa<sup>199</sup>, che ha introdotto un nuovo comma all'articolo 2086 del codice civile ai sensi del quale *“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”*. Secondo parte della dottrina si tratterebbe di un ulteriore monito ad anteporre l'interesse pubblico a quello privato del capo dell'impresa attraverso l'osservanza del dovere di correttezza gestionale<sup>200</sup>.

---

<sup>196</sup> L'art. 4 della Costituzione recita: “La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società.”

<sup>197</sup> L'art. 41 della Costituzione: “L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali.”

<sup>198</sup> In alcuni momenti storici tale limitazione ha prodotto una vera e propria preclusione alla possibilità di licenziamento. Ad esempio durante la Pandemia da Covid 19 ai sensi del Decreto 17 marzo 2020 n.18 convertito in Legge dalla L. 24 Aprile 2020 n. 27. Per un opportuno approfondimento si veda: COLUCCI, G., BATTAGLIA F., *Il licenziamento* (a cura di) COLUCCI G., in *La Gestione dei rapporti di lavoro ai tempi del Coronavirus*, 2020, p. 229; 2020 PRETEROTI, A., DELOGU, A., *I licenziamenti collettivi e individuali al tempo del coronavirus in Il diritto del mercato del lavoro*, 2020, fasc. 2, pt. 1, pp. 353-374; CARINCI M. T., *Covid-19 e "blocco" dei licenziamenti: "ratio", limiti e opportunità di una misura in bilico tra il primo e il secondo comma dell'art. 41 Cost.* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2020, fasc. 167, pp. 571-586.

<sup>199</sup> Già citato Decreto Legislativo n.14/2019.

<sup>200</sup> Vedi TULLINI P., *Aspetti organizzativi dell'impresa e poter datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c. prima lettura* in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 20 2020 p. 135 e seguenti.

La normativa contenuta nella Legge 223/1991, che disciplina nel nostro ordinamento la fattispecie di licenziamento collettiva, è il frutto di una semplificazione e organizzazione della materia previamente costituita da numerosi riferimenti tecnici e normativi<sup>201</sup>.

Mentre i licenziamenti individuali erano, infatti, regolati da fonte normativa<sup>202</sup>, i licenziamenti collettivi venivano affidati a una fonte di regolazione esclusivamente contrattuale, che prevedeva un sistema di controllo del potere datoriale attraverso stringenti procedure di comunicazione e confronto con le organizzazioni sindacali per verificare le motivazioni dei licenziamenti, valutare possibili soluzioni alternative e controllare il rispetto dei criteri di scelta nell'individuazione dei lavoratori da licenziare<sup>203</sup>.

Per anni la giurisprudenza si è occupata di differenziare i casi di licenziamento collettivo da quelli di licenziamento individuale anche plurimo.

La legge 223/1991 ha messo fine a tali incertezze interpretative, il legislatore dà vita a due fattispecie di licenziamento collettivo, individuate da elementi tecnico giuridici certi che si possono definire, diretto e indiretto<sup>204</sup>.

In entrambi i casi si applicano le medesime procedure di comunicazione e consultazione e sono previste le stesse sanzioni in caso di licenziamento illegittimo.

Al fine di configurarsi la fattispecie di licenziamento collettivo diretto devono perfezionarsi tre requisiti: quello dimensionale dell'impresa, per il quale il datore di lavoro deve occupare almeno 15 dipendenti<sup>205</sup>, quello numerico- temporale- spaziale, per cui devono essere licenziati almeno 5 dipendenti che si trovino nella stessa unità

---

<sup>201</sup> Per un approfondimento in questo senso si veda: GALARDI, R., *Licenziamenti collettivi e licenziamenti individuali: dall'autonomia all'identità* in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2008, p. 774 e ss..

<sup>202</sup> Segnatamente dapprima dalla L. n. 604/1966, poi dalla 300/1970 ed infine dalla L. 108/1990

<sup>203</sup> La disciplina è contenuta in due accordi interconfederali. Il primo del 20 dicembre 1950 è reperibile al presente <https://archiviadocumenti.cgiltoscana.it/opuscoli/10%20accordo%20interconfederale%20sui%20licenziamenti%20individuali.pdf>. Il secondo del 5 maggio 1965 non è reperibile Online, per un approfondimento si rimanda alla lettura di: GALANTINO, L., *I licenziamenti collettivi*, Giuffrè, Milano, 1984, e di CARABELLI, U., *Crisi, impresa, lavoro*, Cacucci, Bari, 1991

<sup>204</sup> La prima è l'ipotesi in cui il datore di lavoro che occupi più di 15 dipendenti decida di ricorrere ad almeno 5 licenziamenti nell'arco di 120 giorni (art. 24), mentre la seconda (art. 4) è quella per cui il datore di lavoro, già ammesso alla cassa integrazione, non riesca a reimpiegare tutti i lavoratori. In tale ipotesi dunque non si perviene immediatamente alla risoluzione dei rapporti ma si utilizza preventivamente lo strumento della cassa integrazione.

<sup>205</sup> Si computano tutti i lavoratori di tipo subordinato anche a termine o a tempo parziale in maniera proporzionale, compresi gli apprendisti. Sono compresi anche i dirigenti, mentre sono da escludere i lavoratori somministrati in quanto non direttamente assunti dall'utilizzatore. Per un approfondimento si veda: COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Maggioli Editore, 2021, p. 396.

produttiva o in unità produttive<sup>206</sup> collocate nello stesso territorio nell'arco di 120 giorni<sup>207</sup>, e quello causale, secondo il quale si può procedere ai licenziamenti per riduzione, trasformazione o cessazione.

Per quanto attiene al profilo causale si sottolinea che prima della riforma del 1991 era considerato fondamentale che vi fosse una riduzione di attività stabile e dunque una situazione di crisi<sup>208</sup>, mentre successivamente alla riforma si ritiene che la trasformazione dell'attività e la conseguente riorganizzazione del lavoro anche in ragione di una maggiore efficienza possa costituire causa di licenziamento collettivo<sup>209</sup>. Le motivazioni sostanziali che spingono il datore di lavoro ad aprire la procedura risultano d'interesse per il presente lavoro in quanto costituiscono il perno dell'esame congiunto con le parti sociali e la procedura è costruita in modo da rendere effettivo il controllo preventivo e il confronto fra le parti.

Per quanto attiene al licenziamento collettivo indiretto, ai fini del presente lavoro si ritiene importante sottolineare che le procedure già espletate per poter accedere alla cassa integrazione straordinaria costituiscono semplicemente la premessa rispetto al confronto che si dovrà comunque avviare per procedere ai licenziamenti, analizzando in maniera dettagliata altresì le ragioni che impediscono di reimpiegare il personale come previsto dal percorso avviato con gli ammortizzatori sociali<sup>210</sup>.

---

<sup>206</sup> Per unità produttiva si intende una sede dotata di autonomia finanziaria, o tecnico funzionale, in quanto luogo stabilmente organizzato all'interno del quale si svolga in tutto o in parte la produzione di bene o servizi dell'impresa e non solo di attività complementari rispetto all'attività dell'azienda. L'Inps si è espressa in questo senso per meglio definire le procedure legate agli ammortizzatori sociali, ad esempio all'interno della Circolare n.197/2015, della Circolare n. 9/2017 o del messaggio n.56/2017.

<sup>207</sup> Ai fini del computo della soglia numerica minima nei 120 giorni si considera come *dies a quo* il momento della comunicazione relativa a questi ultimi e non il momento di efficacia. In questo senso Cass. Civ., sez. lav., 30 ottobre 2000, n.14322; Cass. Civ., sez. lav., 22 marzo 2010 n. 6849.

Il computo ai fini della necessaria applicazione della procedura, inoltre, come chiarito dalla Corte di Cassazione comprende anche le risoluzioni consensuali siglate nell'ambito di un'attività modificativa del rapporto posta in essere dal datore di lavoro (ad esempio nel caso di risoluzione per rifiuto di un trasferimento). In questo senso si veda: Cass. Civ., sez. lav., ord. 20 luglio 2020 n. 15401 e per un approfondimento si veda: CORTIM., *Applicazione della disciplina dei licenziamenti collettivi: conta anche la risoluzione consensuale a seguito di una modifica sostanziale delle condizioni di lavoro, disposta unilateralmente dal datore*, in *Diritto delle Relazioni industriali* n. 4, 2020, p. 1154 ss. In tal senso ci si avvicina alla disciplina europea dettata dalla Direttiva 98/59/CE che intende la nozione di licenziamento quale ogni modifica sostanziale, unilaterale del datore di lavoro e a svantaggio del lavoratore degli elementi essenziali del contratto di lavoro da cui consegue la cessazione del contratto anche su richiesta del lavoratore. (Art. 1 par. 1).

<sup>208</sup> L'orientamento giurisprudenziale conforme prevedeva che uno degli elementi qualificanti del licenziamento collettivo, anche nella distinzione rispetto a quello individuale, fosse la riduzione quantitativa e stabile dell'attività dell'impresa. Si veda in questo senso: Cass., civ., sez. lav. 19 febbraio 1991 n. 1743.

<sup>209</sup> In questo senso COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Maggioli Editore, 2021, p. 405.

<sup>210</sup> COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Maggioli Editore, 2021, p. 408.

La procedura di comunicazione e consultazione prevista dalla normativa adotta il metodo della procedimentalizzazione<sup>211</sup>, tentando di favorire un contemperamento dialettico fra i numerosi interessi coinvolti. Innanzitutto si consideri, a questo proposito, l'interesse pubblico, che attiene al contenimento delle conseguenze sociali ed economiche determinate dai licenziamenti, quello delle organizzazioni sindacali a condizionare la decisione del datore di lavoro e le possibili conseguenze sulla forza lavoro e infine l'interesse dei lavoratori in merito alla trasparenza e coerenza nell'attuazione della decisione datoriale, ad esempio nell'individuazione dei destinatari dei licenziamenti.

Alla luce della complessità delle esigenze pocanzi descritte il legislatore prevede una disciplina bifasica. Ove durante l'esame congiunto non fosse raggiunto un accordo entro 45 giorni, è prevista una fase eventuale di ulteriori 30 giorni in sede amministrativa, segnatamente presso la direzione territoriale del lavoro<sup>212</sup>.

La procedura si apre con una comunicazione, necessariamente scritta, in cui il datore di lavoro, eventualmente tramite le associazioni dei datori di lavoro, manifesta la propria intenzione di ridurre il personale. Essa deve essere indirizzata alle rappresentanze aziendali costituite a norma dell'art. 19 L. 300/1970 e alle rispettive associazioni di categoria<sup>213</sup>. Ove non fosse presente in azienda una R.S.U. o R.S.A., la comunicazione deve essere effettuata alle associazioni di categoria più rappresentative a livello nazionale<sup>214</sup>. Una copia della comunicazione<sup>215</sup> deve essere altresì contestualmente inviata all'Ufficio provinciale del lavoro, si evidenzia pertanto il coinvolgimento sin dalle prime fasi dell'iter del soggetto pubblico quale ulteriore evidenza del fine di salvaguardia di interessi plurimi e variegati della procedura<sup>216</sup>.

I contenuti obbligatori della comunicazione attengono a *“i motivi che determinano la situazione di eccedenza; dei motivi tecnici, organizzativi e produttivi, per i quali si ritiene di non poter adottare misure idonee a porre rimedio alla predetta situazione ed*

---

<sup>211</sup> Come nella procedura di trasferimento di impresa, già analizzata nel paragrafo precedente.

<sup>212</sup> Gli uffici regionali o provinciali del lavoro sono individuati quali mediatori, che dovrebbero favorire il raggiungimento di un accordo. Si veda: VALENTE, L., *I ruoli del sindacato e delle istituzioni per la soluzione di crisi occupazionali in Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 729.

<sup>213</sup> Nel caso, dunque, vi sia anche solo la presenza di una R.S.A. il datore di lavoro è esonerato dal dovere di comunicazione ad associazioni sindacali diverse da quella della R.S.A.

<sup>214</sup> Art. 4 l. 223/1991

<sup>215</sup> Alla comunicazione va allegata copia dalla ricevuta del versamento dell'INPS a titolo di anticipazione sulla somma di cui all'articolo 5, comma 4, ossia di una somma pari al trattamento massimo mensile di integrazione salariale moltiplicato per il numero dei lavoratori ritenuti eccedenti.

<sup>216</sup> COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Cit., p. 411



*evitare in tutto o in parte, il licenziamento collettivo; del numero, della collocazione aziendale e dei profili professionali del personale eccedente nonché del personale abitualmente impiegato; dei tempi di attuazione del programma di riduzione del personale delle eventuali misure programmate per fronteggiare la conseguenza sul piano sociale della attuazione del programma medesimo del metodo di calcolo di tutte le attribuzioni patrimoniali diverse da quelle già previste dalla legislazione vigente e dalla contrattazione collettiva.”* La completezza e l’adeguatezza delle informazioni risulta fondamentale per poter esperire in maniera corretta l’esame congiunto, in questo senso si è espressa in numerose occasioni la giurisprudenza di merito rilevando l’anti-sindacalità di comunicazioni di apertura non esaustive, specialmente circa i motivi<sup>217</sup>.

Il legislatore ricomprende nei contenuti formule ampie per consentire agli interlocutori sindacali di discutere con consapevolezza il progetto di riduzione aziendale e suggerire eventuali misure alternative durante l’esame congiunto. La causale dei licenziamenti collettivi come già visto spazia dalle difficoltà economico- finanziarie del datore di lavoro all’introduzione di nuove tecnologie e conseguente riorganizzazione del lavoro e può coinvolgere anche imprese *in bonis*<sup>218</sup>. Date queste premesse, non è sufficiente la semplice esposizione della riduzione o trasformazione che si intende realizzare ma è richiesto anche che siano esposte le cause mediate a monte della decisione e le conseguenze specifiche dell’operazione<sup>219</sup>.

La riforma Fornero ha introdotto una sostanziale “sanatoria negoziale”, i vizi della comunicazione di avvio possono infatti essere sanati ove si concluda un accordo sindacale nel corso della procedura di licenziamento collettivo<sup>220</sup>. Parte della dottrina e della giurisprudenza ritengono che l’accordo non abbia, tuttavia, efficacia sanante automatica, bensì che essa si realizzi quando vengono effettivamente colmate in maniera sostanziale le lacune della comunicazione iniziale<sup>221</sup>.

---

<sup>217</sup> Vedi ad esempio: Trib. Rossano 27 marzo 2013, Pret. Benevento 6 agosto 1994.

<sup>218</sup> GAMBACCIANI, M., *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, in aa.vv., *L’unità del diritto (Collana del dipartimento di Giurisprudenza- Università degli Studi di Roma Tre)*, Roma, 2017 p. 67.

<sup>219</sup> In questo senso vedi COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Cit., p. 411

<sup>220</sup> Art. 1 comma 45 l. n. 92/2012 ha modificato l’art. 4 comma 12 della L.223/1991.

<sup>221</sup> PELLACANI, G., (a cura di) *I licenziamenti individuali e collettivi*, 2012 p. 270 ss., VENDITTI, L., *Licenziamento collettivo e tecniche di tutela*, Esi 2012, p. 142 e ss.

L'iter procede con la fase dell'esame congiunto, il quale deve essere richiesto dalle associazioni sindacali entro 7 giorni dal ricevimento della comunicazione<sup>222</sup>. Il confronto, a norma di legge, verte sulle cause che hanno indotto a ridurre il personale le possibili soluzioni di utilizzazione differente del personale o di una sua parte all'interno dell'impresa con contratti di solidarietà o forme di flessibilità, eventuali mutamenti di mansione anche a mezzo di adibizione a mansioni inferiori o utilizzi in comando o distacco presso altre imprese<sup>223</sup>.

Nell'ambito dell'esame congiunto, ove non sia possibile attuare le soluzioni appena descritte, si valuta la possibilità di giungere ad intese di riqualificazione o riconversione dei lavoratori coinvolti nella procedura di licenziamento, nonché a misure volte ad attenuare gli effetti economici e sociali dei licenziamenti, quali incentivi o sostegni al reddito. Durante questa fase avviene, dunque, un approfondimento nel merito delle scelte imprenditoriali e un effettivo coinvolgimento del sindacato nelle scelte organizzative dell'impresa<sup>224</sup>. Risulta perciò di fondamentale importanza che l'esame congiunto avvenga nel rispetto del principio di buona fede e correttezza<sup>225</sup>.

Tale fase di confronto si pone, altresì, l'obiettivo di contenere le ripercussioni negative della procedura di licenziamento sui lavoratori, facendo ricorso agli ammortizzatori sociali o a possibili soluzioni alternative che intervengano sull'organizzazione del lavoro. Si tratta in realtà di forme di flessibilità che variano dalla riduzione o discontinuità dell'orario, sino alla sospensione di superminimi o trattamenti accessori. Per giungere a tali intese si ritiene che si possa fare riferimento anche agli accordi di secondo livello previsti dalla Legge 14 settembre 2011 n.148<sup>226</sup> per cui è previsto che, al fine di affrontare un momento di crisi aziendale e occupazionale, possano essere derogate in maniera peggiorativa materie regolate dalla legge o dai contratti collettivi, quali l'organizzazione del lavoro, anche relativa all'orario, e della produzione o le mansioni del lavoratore<sup>227</sup>.

---

<sup>222</sup> Art. 4 comma 5 L. n.223/1991

<sup>223</sup> Anche in deroga all'art. 2103 comma 2 c.c.

<sup>224</sup> Cass. Civ. sez. lav. 16 gennaio 2020 n.808 per cui la Cassazione ha affermato che non sia possibile per il datore di lavoro procedere ad un licenziamento per giustificato motivo oggettivo che si basi sulle medesime ragioni di una procedura di licenziamento già chiusa. Ciò, infatti, sottrarrebbe la decisione al confronto con il sindacato.

<sup>225</sup> In questo senso Cass. Civ. sez. lav. 28 ottobre 2009 n. 22824, ma anche dottrina più recente: LEVERONE, I., *Vietato il licenziamento individuale per gmo fondato sulle medesime ragioni del precedente licenziamento collettivo*, in *Diritto e giustizia*, n. 12, 2020, p. 12

<sup>226</sup> Introdotta come art. 8 d.l. 13 agosto 2011 n. 138.

<sup>227</sup> COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Cit., p. 425.

Nel caso in cui l'esame congiunto non si concluda con il raggiungimento di un accordo<sup>228</sup> il datore di lavoro, come già accennato, sarà tenuto a instaurare un confronto supplementare della durata massima di 30 giorni in sede istituzionale, segnatamente dinanzi alla Direzione Territoriale del Lavoro. La durata massima di tutto il procedimento è ridotta alla metà nel caso in cui il numero di lavoratori interessati sia inferiore a dieci. Benchè non sia specificato dalle norme che l'esame debba avere una forma scritta viene generalmente cristallizzato negli verbali di incontro, i quali costituiscono anche uno strumento di verifica del rispetto della procedura.

L'*iter* si chiude con le comunicazioni finali, che ai sensi dell'art. 4 comma 9 della L. 223/1991 sono quelle inviate ai singoli lavoratori licenziati e una comunicazione di riepilogo contenente l'indicazione per ciascun soggetto del luogo di residenza, della qualifica, del livello di inquadramento, dell'età, del carico di famiglia, nonché di una puntuale indicazione delle modalità con le quali sono stati applicati i criteri di scelta di cui all'articolo 5 comma 1. La comunicazione relativa ai criteri di scelta deve essere trasmessa altresì all'Ufficio regionale del lavoro e della massima occupazione competente, alla Commissione Regionale per l'impiego e alle associazioni sindacali che hanno preso parte all'esame congiunto. Per quanto concerne i vizi formali dei licenziamenti si riserva un paragrafo *ad hoc*, legato ad alcuni casi giurisprudenziali che hanno avuto notevole eco mediatica.

In chiusura della descrizione delle procedure si ritiene d'interesse per la successiva analisi di caso richiamare l'interpretazione di una parte della dottrina, la quale sottolineava che il passaggio dal controllo *ex post* affidato alla giurisprudenza, fondato sul rispetto formale della procedura e del ridimensionamento stabile della struttura aziendale, in favore di un controllo procedurale *ex ante* rimesso alle parti sindacali, imperniato sui diritti di informazione e consultazione, avrebbe dato maggiore rilievo alla negoziazione tra le parti sociali di livello aziendali in relazione alle cause della riduzione e alle possibili alternative<sup>229</sup>.

La dottrina rileva altresì come negli ultimi 25 anni siano stati numerosi gli interventi per depotenziare il confronto in sede sindacale. In particolare all'azione congiunta delle due

---

<sup>228</sup> L'accordo sindacale dispiega la propria efficacia erga omnes

<sup>229</sup> D'ANTONA, M., *Riduzione di personale e licenziamenti: la rivoluzione copernicana della L. 223/1991* in *Il Foro Italiano* I, 1993, p. 2027. Questa interpretazione è stata a più riprese accolta da giurisprudenza anche recente, si veda ad esempio: Cass. Sez. lav., 7 febbraio 2017, n. 3176; Cass. Sez. lav. N.30550/2018

riforme (L. Fornero<sup>230</sup> e Jobs Act<sup>231</sup>) consegue che i vizi della procedura danno diritto solo all'indennità risarcitoria compresa tra le 12 e le 24 mensilità di retribuzione ma non alla reintegrazione. Inoltre le riforme hanno determinato un contenuto di indennità più basso, sceso nell'importo minimo a 6 mensilità<sup>232</sup>.

### **2.4.3. Obblighi di informazione e consultazione nella Cassa Integrazione Guadagni: L.148/2015.**

La cassa integrazione guadagni, in forma ordinaria o straordinaria, è un ammortizzatore sociale che incide sul rapporto di lavoro dal punto di vista della quantità e della conseguente retribuzione. La procedura di comunicazione e confronto con il sindacato, oggi disciplinata nella L. 148/2015, costituisce un requisito fondamentale per la concessione del provvedimento sospensivo e dell'intervento pubblico<sup>233</sup>.

A questo proposito risulta utile distinguere il piano organizzativo, inerente alla libertà di impresa, da quello dell'amministrazione dei rapporti di lavoro sul quale si riverberano le conseguenze delle iniziative assunte dall'imprenditore<sup>234</sup>. Mentre la prima non è passibile di un controllo giudiziale, la seconda attiene alle obbligazioni assunte e alle norme che regolano il rapporto di lavoro. Il valore giuridico delle procedure sindacali risiede negli effetti costitutivi, interdettivi o di invalidazione o illegittimità dei provvedimenti datoriali che vengano adottati senza il rispetto degli obblighi di informazione e consultazione sindacale<sup>235</sup>. La sospensione, oltre ad essere caratterizzata da una ingente procedimentalizzazione dei poteri del datore di lavoro, è altresì subordinata all'accertamento di alcune cause integrabili<sup>236</sup>.

---

<sup>230</sup> Legge 92/2012.

<sup>231</sup> Legge 23/2015

<sup>232</sup> Art. 10 L. 23/2015. CORTI, M., *Partecipazione dei lavoratori e licenziamento collettivi* in *Jus Online*, 1, 2019, p.10

<sup>233</sup> Art. 14 e 24 della L. 148/2015.

<sup>234</sup> SALIMBENI, M., T., *L'irresistibile forza centripeta dell'esame congiunto: la procedura sindacale per la cassa integrazione guadagni*, in *Diritti Lavori Mercati*, n.3, 2018, p. 558

<sup>235</sup> Op. Cit., p. 559.

<sup>236</sup> Da ultimo riformate nel 2021.

La procedura si apre con una comunicazione preventiva<sup>237</sup>, che non presenta particolari distinzioni tra ordinaria e straordinaria, indirizzata alle Rsu o Rsa ove presenti, alle associazioni sindacali territoriali comparativamente più rappresentative. La comunicazione deve indicare le cause di sospensione o riduzione dell'orario di lavoro, l'entità e la durata prevedibile e il numero dei lavoratori interessati.

L'esame congiunto viene attivato previa richiesta formale delle parti e concerne, per quanto riguarda la cassa integrazione ordinaria, la "situazione avente a oggetto la tutela degli interessi dei lavoratori in relazione alla crisi dell'impresa"<sup>238</sup>. Per la cassa integrazione straordinaria, invece, sono indicati in maniera più dettagliata i temi da affrontare nell'esperimento dell'esame congiunto, segnatamente: il programma che l'impresa intende attuare, comprensivo della durata e del numero dei lavoratori interessati alla sospensione o riduzione di orario e delle ragioni che rendono non praticabili forme alternative di riduzioni di orario, nonché delle misure previste per la gestione delle eventuali eccedenze di personale, i criteri di scelta dei lavoratori da sospendere, che devono essere coerenti con le ragioni per le quali è richiesto l'intervento, e le modalità della rotazione tra i lavoratori o le ragioni tecnico-organizzative della mancata adozione di meccanismi di rotazione<sup>239</sup>. All'interno dell'ultima grande riforma (la già citata L.148/2015) il legislatore ha optato per destinare alla fase di esame congiunto alcune delle informazioni prima contenute all'interno della comunicazione iniziale, quali ad esempio i criteri di scelta alternativi alla rotazione o le modalità di quest'ultima. Inoltre ne ha arricchito i contenuti rispetto all'ormai abrogato art. 5 della L. 164/1975<sup>240</sup>.

La dottrina ha ritenuto che si tratti di una svolta in una direzione meno formalistica e più sostanziale, che tenga conto dell'effettiva funzione della procedimentalizzazione.

Per poter accedere al trattamento di cassa integrazione ordinaria e straordinaria sono stabilite dal legislatore specifiche causali che determinano la necessità di accedervi.

In merito alla prima la riduzione o sospensione dell'orario è prevista per casi in cui si verificano situazioni aziendali dovute ad eventi transitori e non imputabili all'impresa o ai dipendenti, incluse le intemperie stagionali o situazioni di mercato temporanee.

---

<sup>237</sup> Art. 14-24 L.148/2015.

<sup>238</sup> Art. 14 L. 148/2015 c.2.

<sup>239</sup> Art. 24 L.148/2015 c. 3

<sup>240</sup> Esso prevedeva in maniera generica un confronto a riguardo della "situazione avente ad oggetto i problemi relativi alla tutela degli interessi dei lavoratori in relazione alla crisi d'impresa".

Per quanto concerne la seconda le causali sono indicate all'art. 21 del Dlgs. 148/2015, segnatamente riorganizzazione aziendale, crisi aziendale<sup>241</sup> e stipula del contratto di solidarietà.

Nei casi di riorganizzazione e di crisi aziendale devono essere redatti dei programmi che elaborino una diagnosi sui fattori che hanno causato la situazione contingente e sulla terapia necessaria a salvaguardare l'occupazione o a gestire in maniera organizzata gli esuberi, in un contesto in cui la ripresa funzionale dell'azienda risulta un traguardo possibile<sup>242</sup>. Il programma di riorganizzazione aziendale consiste in un piano di interventi volto a fronteggiare le inefficienze della struttura gestionale o produttiva o a gestire processi di transizione, deve altresì contenere indicazioni sugli investimenti e sull'eventuale attività di formazione dei lavoratori. Il legislatore indica quale obiettivo del programma il consistente recupero occupazionale, anche in termini di riqualificazione professionale e di potenziamento delle competenze, del personale interessato alle sospensioni o alle riduzioni dell'orario di lavoro<sup>243</sup>. Il decreto ministeriale lavoro n. 94033 del 13 gennaio 2016 stabilisce i criteri per l'approvazione dei programmi presentati dalle imprese<sup>244</sup>, chiarendone i contenuti. Si ritiene di particolare importanza quanto stabilito

---

<sup>241</sup> Escludendo a partire dal 1 gennaio 2016 i casi di cessazione dell'attività produttiva dell'azienda o di ramo d'azienda.

<sup>242</sup> PESSI, R., MASSARA G., TOPO, A., (a cura di) *Ammortizzatori sociali, welfare e diritto del lavoro dell'emergenza*, Giappichelli, 2022, p. 63

<sup>243</sup> Art. 21 c. 2 Dlgs. 148/2015. I contenuti del programma sono chiariti e dettagliati dal dm lavoro 13 gennaio 2016 n.94033 che prevede i criteri per l'approvazione dei programmi presentati dalle imprese per la riorganizzazione e la crisi aziendale.

<sup>244</sup> Si riporta il testo dell'art. 1 per intero che si ritiene utile ai fini del presente lavoro: è stabilito che l'impresa richiedente deve presentare un programma di interventi volti a fronteggiare le inefficienze della struttura gestionale, commerciale o produttiva. Tale programma deve essere predisposto anche nel caso di ridefinizione dell'assetto societario e del capitale sociale, ovvero della ricomposizione dell'assetto dell'impresa e della sua articolazione produttiva. Il programma di interventi può contenere investimenti per impianti fissi ed attrezzature direttamente impegnate nel processo produttivo e può prevedere attività di formazione e riqualificazione professionale rivolta al recupero e alla valorizzazione delle risorse interne; il valore medio annuo degli investimenti previsti nel programma - relativo alle unità aziendali interessate all'intervento, inclusi gli eventuali investimenti per la formazione e riqualificazione professionale di cui sopra, comprensivi dei contributi pubblici sia nazionali che dei fondi U .E. - deve essere superiore al valore medio annuo degli investimenti, della stessa tipologia, operati nel biennio precedente; le sospensioni dal lavoro devono essere motivatamente ricollegabili. nell'entità e nei tempi, al processo di riorganizzazione da realizzare, le sospensioni decorrenti dal 24 settembre 2017 possono essere autorizzate soltanto nel limite dell'80 per cento delle ore lavorabili nell'unità produttiva, nell'arco di tempo del programma autorizzato; nel programma devono essere indicate le previsioni di recupero occupazionale dei lavoratori interessati alle sospensioni o riduzioni di orario, nella misura minima del 70%. Per recupero occupazionale deve intendersi, oltre al rientro in azienda dei lavoratori sospesi, anche il riassorbimento degli stessi all'interno di altre unità produttive della medesima impresa ovvero di altre imprese, nonché iniziative volte alla gestione non traumatica dei lavoratori medesimi. Per gli eventuali esuberi strutturali residui devono essere dettagliatamente precisate le modalità di gestione; il programma deve esplicitamente indicare le modalità di copertura finanziaria degli investimenti programmati.

in merito agli investimenti per gli impianti o per la riqualificazione professionale per un valore superiore al valore medio annuo degli investimenti, della stessa tipologia, operanti nel biennio precedente; ma anche ad esempio le indicazioni operative in merito alle sospensioni che a partire dal 24 settembre 2017 possono essere autorizzate soltanto nel limite dell'80% delle ore lavorabili nell'unità produttiva, nell'arco di tempo del programma autorizzato ed ancora le previsioni di recupero occupazionale dei lavoratori interessati alle sospensioni o riduzioni di orario, nella misura minima del 70%.

Anche per la causale della crisi aziendale è prevista la presentazione di un programma che detti un piano di risanamento al fine da una parte di fronteggiare gli squilibri di natura produttiva, finanziaria, gestionale o derivante da condizionamenti esterni, contestualmente è necessario anche indicare gli interventi correttivi e gli obiettivi concretamente raggiungibili finalizzati alla continuazione dell'attività aziendale e alla salvaguardia occupazionale.

Il Dm. Lavoro 94033 chiarisce che si può usufruire di tale trattamento nel caso in cui l'andamento dell'azienda risulti a carattere negativo o involutivo dell'ultimo biennio secondo gli indicatori economico-finanziari di bilancio (fatturato, risultato operativo, risultato d'impresa, indebitamento) ovvero nel caso in cui si verifichi un evento improvviso e imprevisto esterno alla gestione aziendale. Nel primo caso l'azienda è tenuta a presentare una specifica relazione tecnica recante le motivazioni a supporto della propria critica situazione economico-finanziaria; nonché un piano di risanamento che, sul presupposto delle cause che hanno determinato la situazione di crisi aziendale, definisca gli interventi correttivi intrapresi, o da intraprendere, volti a fronteggiare gli squilibri di natura produttiva, finanziaria o gestionale per ciascuna unità aziendale/settore di attività dell'impresa interessata dall'intervento straordinario di integrazione salariale<sup>245</sup>.

---

<sup>245</sup> Il dm lav. 94033 specifica inoltre sempre all'articolo 2 che il programma di risanamento di cui al punto precedente deve essere finalizzato a garantire la continuazione dell'attività e la salvaguardia, seppure parziale, dell'occupazione. L'impresa - qualora, nel corso dell'intervento di CIGS o al termine dello stesso preveda esuberi strutturali - deve presentare un piano di gestione degli stessi. Inoltre stabilisce quali altri criteri, non riguardanti il contenuto del piano, che deve essere verificato, in via generale, il ridimensionamento o almeno la stabilità dell'organico aziendale nel biennio precedente l'intervento della CIGS. Inoltre si deve riscontrare, di norma, l'assenza di nuove assunzioni, con particolare riguardo a quelle assistite da agevolazioni contributive e/o finanziarie. Nel caso in cui l'impresa abbia proceduto ad assumere personale, ovvero intenda assumerne durante il periodo di fruizione della cassa integrazione guadagni straordinaria, deve motivare la necessità delle suddette assunzioni, nonché la loro compatibilità con la disciplina normativa e le finalità dell'istituto della CIGS. Testo reperibile al seguente link: <https://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/Strumenti/normativa/Documents/2016/94033.pdf>

Nel secondo caso, di crisi dovuta ad un evento esogeno e impreveduto l'impresa è tenuta a dimostrare l'imprevedibilità di tale evento, la rapidità con la quale quest'ultimo ha prodotto gli effetti negativi e l'inesistenza di un nesso fra l'evento e le politiche di gestione dell'azienda<sup>246</sup>.

La terza causale, quella del contratto di solidarietà, prevede che venga stipulato un contratto collettivo aziendale<sup>247</sup> per una riduzione di orario<sup>248</sup> volta al fine di evitare la riduzione o la dichiarazione di esubero di personale, anche tramite un suo impiego più razionale. Tali contratti devono specificare altresì le modalità con cui è possibile modificare in aumento l'orario ridotto per soddisfare esigenze temporanee di maggior lavoro. Fra i criteri di valutazione il Dm. Lavoro 94033 stabilisce che nel caso del contratto di solidarietà per consentire una gestione non traumatica degli esuberanti è possibile aprire procedura di licenziamento solo con la non opposizione dei lavoratori, inoltre è anche specificato che i lavoratori posti in solidarietà di norma non possono svolgere ore di lavoro straordinario<sup>249</sup>. La domanda di concessione del trattamento di integrazione salariale straordinaria deve essere presentata al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, che ove non vi siano necessità istruttorie, procede alla concessione tramite decreto<sup>250</sup>.

Gli impegni assunti dall'azienda nei programmi sono poi verificati nei tre mesi antecedenti la conclusione dell'intervento di integrazione salariale da parte delle direzioni territoriali del lavoro competenti, le quali redigono una relazione ispettiva che deve essere trasmessa al competente ufficio ministeriale entro 30 giorni dalla conclusione dell'intervento. Nel caso in cui risulti il mancato svolgimento del programma presentato dall'impresa la normativa prevede un procedimento amministrativo volto al riesame del

---

<sup>246</sup> I requisiti di cui ai punti c e d dell'articolo 2 del dm. 94033 devono comunque essere soddisfatti per poter accedere al trattamento.

<sup>247</sup> Ai sensi dell'art. 51 D.lgs. 81/2015.

<sup>248</sup> Nella misura massima dell'80% dell'orario giornaliero, settimanale o mensile dei lavoratori interessati per i contratti di solidarietà stipulati dal 1° gennaio 2022. In precedenza era del 60%. Per ciascun lavoratore la percentuale di riduzione complessiva dell'orario di lavoro non può essere superiore al 70% nell'arco dell'intero periodo per il quale il contratto di solidarietà è stipulato. Per i contratti di solidarietà stipulati a decorrere dal 1° gennaio 2022, la percentuale di riduzione complessiva dell'orario di lavoro non può superare il 90% nell'arco dell'intero periodo.

<sup>249</sup> Indicato nelle modalità applicative all'art.4 comma 3 e comma 4

<sup>250</sup> Il decreto deve essere adottato entro il termine di 90 giorni ex art. 25 comma 5



decreto<sup>251</sup>.

#### 2.4.4. Le norme “anti-delocalizzazione: L. n. 234/2022

Numerose vertenze<sup>252</sup> a partire dal 2021 in poi hanno riportato alla luce il dibattito fra chi avanza ragioni legate alla libertà di impresa e chi, invece, difende “l’occupazione e l’integrità sociale dei territori”<sup>253</sup>.

Il legislatore si è recentemente occupato della questione inserendo all’interno della Legge di Bilancio 2022<sup>254</sup> una procedura ad hoc per i casi di cessazione e trasferimento dell’attività produttiva. Il fine della procedura, esplicitato dal legislatore, è quello di garantire la salvaguardia del tessuto occupazionale e produttivo<sup>255</sup>.

L’*iter* si applica alle aziende con più di 250 dipendenti che intendono procedere alla chiusura di una sede, di uno stabilimento, di una filiale, di un ufficio o di un reparto autonomo situato nel territorio nazionale con cessazione dell’intera attività e con il licenziamento di un numero di lavoratori non inferiore a 50, all’interno delle quali non sia già stato attivato un accordo transizione occupazionale ai sensi dell’art. 22 ter Dlgs.148/2015. Il datore di lavoro è tenuto a dare comunicazione per iscritto dell’intenzione di procedere alla chiusura alle rappresentanze sindacali aziendale o unitarie, alle sedi territoriali delle associazioni sindacali di categoria comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e, contestualmente, alle regioni interessate, al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, al Ministero dello sviluppo economico oggi Ministero del Made in Italy e all’Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL). La comunicazione deve essere inviata almeno 180 giorni<sup>256</sup> prima di procedere alla procedura di licenziamento ai sensi dell’articolo 4 L. 223/1991 e deve contenere le

---

<sup>251</sup> Art 25 comma 6 Dlgs. 148/2015, si specifica che il programma può essere modificato in corso di svolgimento sentite le RSA o RSU o la rappresentanza sindacale unitaria, o in mancanza le articolazioni territoriali delle associazioni sindacali comparativamente

<sup>252</sup> Fra le vertenze si ricorda la GKN di Firenze e la Caterpillar di Napoli di cui abbiamo già parlato in precedenza, ma anche Whirpool di Napoli e Wartsilia di Firenze.

<sup>253</sup> Per un approfondimento sul tema si veda: VENEZIANI, B., *La libertà di impresa tra i miti del mercato e i telos del diritto* in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*. I, p. 331.

<sup>254</sup> D.lgs. 234/2021 Art. 1 cc. 224-237 bis

<sup>255</sup> Art. 1 comma 224 D.lgs. 234/2021.

<sup>256</sup> Il termine originariamente era di 90 giorni, è stato successivamente allungato a 180 dall’art. 37 c. 1 lettera a del D.l. 144/2022.

informazioni relative a ragioni economiche, finanziarie, tecniche e organizzative relative alla chiusura, il numero dei lavoratori e i profili professionali coinvolti. I licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo o collettivi che dovessero intervenire prima del termine retroattivo di 180 giorni o in mancanza della comunicazione sono a norma di legge nulli<sup>257</sup>.

Il legislatore introduce una fase intermedia fra l'informazione e la consultazione, entro un termine di 60 giorni il datore di lavoro è tenuto a elaborare e presentare a tutti i soggetti destinatari della comunicazionale iniziale un piano con l'obiettivo di limitare le ricadute occupazionali ed economiche derivanti dalla chiusura. Il piano deve essere portato a termine entro una tempistica massima di 12 mesi e deve contenere una serie di azioni volte alla salvaguardia dei livelli occupazionali e alla gestione non traumatica degli esuberanti, alla rioccupazione o all'autoimpiego e le prospettive di cessione d'azienda o di un ramo d'azienda con una prospettiva di continuità<sup>258</sup>. Devono poi essere indicati i temi e le modalità per realizzare le azioni previste.

Nei 120 giorni successivi il piano viene discusso con le rappresentanze sindacali, alla presenza dei rappresentanti delle regioni interessate, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, del Ministero dello sviluppo economico e dell'ANPAL. Nel caso in cui si giunga alla sigla di un accordo sindacale le parti sottoscrivono il piano, a seguito del quale il datore di lavoro assume l'impegno di realizzare le azioni in esso contenute secondo i tempi e con le modalità programmate<sup>259</sup>. Si evidenzia che l'intesa sembrerebbe avere una funzione "meramente autorizzatoria"<sup>260</sup> delle misure proposte unilateralmente dal datore di lavoro all'interno del piano, a differenza invece degli accordi che possono stipularsi al termine delle procedure relative ai licenziamenti collettivi e il trasferimento di

---

<sup>257</sup> Comma 227 Art. 1 L.234/2021.

<sup>258</sup> Al comma 228 dell'Art 1 L. 234/2021 il legislatore fa alcuni esempi legati ad azioni e prospettive. Nel primo caso fa riferimento al ricorso ad ammortizzatori sociali, ricollocazioni presso altri datori di lavoro e incentivi all'esodo, nel secondo caso a programmi di formazione e riqualificazione professionale anche grazie al ricorso a fondi interprofessionali. In merito alle prospettive di cessione, infine, il legislatore cita la possibilità di cessione dell'azienda o di suoi rami ai lavoratori o a cooperative da essi costituite.

<sup>259</sup> Comma 231 Art. 1 L. 234/2021

<sup>260</sup> La natura autorizzativa è stata individuata in quegli accordi a contenuto dispositivo di un diritto, come tipicamente accade negli accordi sindacali di cui si parla nello Statuto dei lavoratori (ad esempio, quelli sottoscritti ai sensi dell'art. 4 in tema di controllo a distanza), differenziandoli da quelli che hanno natura regolatoria come nelle ipotesi di contratti collettivi derogatori di disposizioni normative (se ne sono descritti alcuni esempi nei paragrafi precedenti quali l'accordo in caso di trasferimento d'azienda in crisi)

Per un approfondimento si veda : TROISI, A. *Sul ruolo del sindacato e sulle funzioni dell'autonomia collettiva aziendale: dallo Statuto dei lavoratori al blocco dei licenziamenti economici* in *Lavoro Diritti Europa*, 3, 2021, p. 11 e ss..

azienda, frutto dell'esame congiunto e del negoziato intervenuto tra le parti<sup>261</sup>. Nonostante l'allungamento dei tempi per la trattativa, a seguito del decreto Aiutiter, potrebbe essere poco efficace una consultazione su un piano redatto in solitudine dal datore di lavoro il cui contenuto, all'opposto, riguarda anche soluzioni che tecnicamente andrebbero vagliate con Regioni e compagini governative.

Per quanto concerne le sanzioni, si segnala che in mancanza di presentazione del piano o qualora quest'ultimo non comprenda gli elementi essenziali già descritti il datore di lavoro è tenuto al pagamento di un ticket di licenziamento "rinforzato", costituito di una cifra contributiva da versare an Inps moltiplicata per tre volte come nei casi di licenziamento collettivo senza accordo sindacale<sup>262</sup>, moltiplicato nuovamente per due<sup>263</sup>. La normativa introdotta con la Legge di bilancio 2022 scoraggia, poi, la mancata sottoscrizione dell'accordo collettivo relativo al piano prevedendo infatti un *ticket* ulteriormente maggiorato nel caso in cui non venga siglata alcuna intesa: l'importo base del ticket moltiplicato per tre volte è ulteriormente aumentato del 500%<sup>264</sup>. Il legislatore ha predisposto gli strumenti per incentivare il raggiungimento di intese e scoraggiare la chiusura di stabilimenti sul suolo nazionale da parte di aziende sane. Con questo fine è stato altresì stabilito che nelle casistiche di delocalizzazione il datore di lavoro è tenuto a restituire i contributi e le sovvenzioni ricevuti nei 10 anni precedenti l'apertura di licenziamento<sup>265</sup>.

Come sottolineato da Ferrara che ne ha scritto ultimamente<sup>266</sup>, nell'intervento correttivo permangono numerose irrazionalità. Ad esempio il legislatore non ha previsto alcuna conseguenza nel caso di mancata attuazione del piano proposto dal datore. Inoltre per evitare la maxi contribuzione accresciuta del 500% derivante dal mancato accordo con le parti sociali sarà sufficiente non presentare il piano, vedendosi costretti al pagamento del

---

<sup>261</sup> In questo senso si veda: FERRARA, M. D., *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 176, 2022, 4, p. 645- 665.

<sup>262</sup> La disciplina del ticket cosiddetto "rinforzato" cioè aumentato di tre volte è contenuto all'interno dell'art. 2 c. 35 della L. 92/2012.

<sup>263</sup> Art. 1 c. 231 L. 234/2021

<sup>264</sup> Art. 1 c. 235 L. 234/2021

<sup>265</sup> Tale misura è stata introdotta dall'art. 37 c. 2 L. 144/2022, il quale prevede che nel caso in cui il datore di lavoro interrompa l'attività ovvero una parte significativa della stessa con conseguenze sul personale, segnatamente con una riduzione degli addetti superiore al 40% in riferimento agli impiegati mediamente nel corso dell'anno, lo stesso è tenuto alla restituzione delle sovvenzioni, dei contributi, dei sussidi e degli ausili finanziari o dei vantaggi economici di cui ha beneficiato nei 10 anni precedenti per gli stabilimenti oggetto della cessazione in proporzione alla riduzione del personale.

<sup>266</sup> Si veda il già citato FERRARA, M. D., *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 176, 2022, 4, p. 645- 665

solo ticket “rafforzato”<sup>267</sup> aumentato del doppio. Infine, benché il Decreto Aiuti Ter abbia allungato come già evidenziato i tempi della trattativa, anche in conseguenza alla pressione esercitata in particolare nell’ambito del caso Warstilia, l’autrice sottolinea che la consultazione su un piano redatto solo dal datore di lavoro potrebbe risultare poco efficace, in quanto riguarda soluzioni che andrebbero volutate anche dal punto di vista tecnico con Regioni e compagini governative<sup>268</sup>.

## **2.5. Interpretazione giurisprudenziale: quanto sono stringenti gli obblighi normativi e contrattuali di informazione e consultazione?**

Di recente la giurisprudenza si è occupata, a più riprese, dei diritti di informazione e consultazione del sindacato in caso di crisi aziendali.

La comunicazione, intesa quale dialogo e confronto con la controparte è resa obbligatoria da normative specifiche previste per i diversi casi di crisi. Si fa riferimento all’apparato di norme che riguardano le crisi di impresa e le crisi aziendali o ristrutturazioni, si pensi ai procedimenti obbligatori di consultazione previsti per richiedere gli ammortizzatori sociali<sup>269</sup> nonché a quelli di comunicazione necessari per procedere a licenziamenti collettivi<sup>270</sup>, di cui si è già detto nel paragrafo precedente.

Lo scopo di tali obblighi, secondo giurisprudenza concorde, è quello favorire la trasparenza delle procedure e, dunque, l’effettiva partecipazione delle parti sociali, al fine di individuare eventuali misure alternative al recesso e conservative dei livelli occupazionali o, laddove non concretamente praticabili, di condividere e ove possibile concordare criteri di scelta del personale in esubero<sup>271</sup>.

La giurisprudenza in materia si è concentrata in modo particolare sulle procedure previste dall’art. 4 della legge 223/1991, che statuisce gli obblighi di informazione e consultazione

---

<sup>267</sup> Quello previsto dall’art. 2 c. 35 della L. 92/2012

<sup>268</sup>FERRARA, M. D., *Delocalizzazioni, «cessazione» dell’attività produttiva e ruolo del sindacato*, Cit., p. 653.

<sup>269</sup> Articolo 24 L. 148/2015

<sup>270</sup> Art. 4 L. 223/1991

<sup>271</sup> Fra le più recenti si veda Trib. Monza 8 ottobre 2021 (caso Giannetti Ruote) in Bollettino ADAPT n. ma anche Trib. Firenze 20 settembre 2021 ; Napoli 4 gennaio 2022 (caso Jabil), in Bollettino ADAPT n.

previsti in caso di eccedenza di personale. Tali previsioni contribuiscono a disegnare un preciso *iter* a garanzia del contraddittorio con le associazioni sindacali come già illustrato. Alcuni contratti collettivi, tra cui si annovera quello della meccanica, hanno reso poi obbligatorio un confronto costante rispetto all'andamento economico-finanziario dell'azienda e alle conseguenti modifiche o ricadute relative i livelli occupazionali. Secondo l'interpretazione giurisprudenziale, dunque, nel caso in cui si debba procedere a licenziamenti collettivi il requisito non è di mera informazione ma si estende alla fase della formazione della decisione. Il senso dell'obbligo assunto sarebbe cioè quello di consentire al sindacato di esercitare al meglio le proprie funzioni, ivi compresa quella di condizionare (con le ordinarie e legittime modalità di confronto ed eventualmente di contrasto) le future determinazioni e scelte gestionali dell'azienda.

La giurisprudenza si è recentemente espressa analizzando in maniera puntuale i vari passaggi del predetto iter, valorizzando il ruolo del sindacato all'interno della procedura e definendone gli aspetti principali.

È da ritenersi *in primis* di interesse la sentenza relativa al caso Jabil. Dopo una complessa vicenda di passaggio dell'organico da Jabil S.p.a. a Orefice S.r.l., all'interno della quale anche grazie all'intermediazione del MISE si prevedeva la reindustrializzazione del sito, ai lavoratori veniva richiesto il trasferimento presso un sito a 600 km di distanza.

La Corte, alla luce della direttiva CE 98/59 in materia di licenziamenti collettivi e della relativa interpretazione della Suprema Corte, ha ritenuto che la richiesta di trasferimento presentasse gli estremi del licenziamento collettivo secondo la nozione eurounitaria<sup>272</sup>. Si trattava, infatti, di un atto unilaterale idoneo ex ante a determinare una modifica sostanziale delle condizioni di lavoro dal quale può derivare quale ragionevole conseguenza la cessazione del rapporto. A questo proposito il tribunale sottolineava che non veniva rispettato il requisito della procedura di consultazione, previsto sia dalla legislazione nazionale sia dalle direttive europee, necessario in una prospettiva di condivisione di risoluzioni alternative delle crisi aziendali. Come sostenuto da giurisprudenza europea costante<sup>273</sup> l'obiettivo principale della direttiva sarebbe proprio

---

<sup>272</sup> Si fa riferimento al caso.

<sup>273</sup> La corte evidenzia che la nozione di licenziamento non può essere interpretata restrittivamente e ritiene che le modifiche unilaterali sostanziali peggiorative del contratto di lavoro collegate ad una successiva risoluzione del rapporto rientrano direttamente nella nozione di licenziamento ex art. 1, par. 1, primo comma lettera a) della direttiva. Pujante Ribera, C. Giust. 11 novembre 2015 C- 422/14; Corte di Giustizia 4 Giugno 2020 C- 32/20 paragrafo 30 Per un approfondimento sulle sentenze si veda: DIAMANTI R., *I trasferimenti*

quello di far precedere i licenziamenti collettivi da un'ideale informativa e da un confronto con le organizzazioni sindacali.

La giurisprudenza si è poi espressa affermando la violazione degli obblighi informativi previsti dal CCNL metalmeccanici nel caso GKN<sup>274</sup>. Benché infatti risulti chiaro dalla lettera di apertura della procedura di licenziamento collettivo ex art. 24 L. 223/1991 che la decisione dell'azienda in merito ai licenziamenti fosse stata a lungo ponderata, (si legge infatti “*Negli ultimi mesi, il quadro si è stabilizzato e ha fornito una base robusta per le pianificazioni future*”), ai sindacati nei mesi antecedenti i fatti non è data notizia relativa alla chiusura dello stabilimento e alla delocalizzazione della produzione.

Nel caso in questione l'obbligo di informare in maniera assidua le OO..SS.. sulla situazione economico- finanziaria e le relative ricadute occupazionali derivava sia dalle previsioni del CCNL Metalmeccanici<sup>275</sup> sia da un accordo aziendale siglato in data 9 luglio 2020. La corte ha sostenuto che dalla lettura della norma contrattuale emerge che l'obbligo di informazione gravante sul datore di lavoro non è limitato alla comunicazione della decisione assunta, ma si estende alla fase di formazione della decisione stessa. Segnatamente sulla base delle espressioni “*andamento prevedibile dell'occupazione*”, ... “*previsioni di rischio per i livelli occupazionali*”, “*previsioni sulle dinamiche occupazionali anche in relazione all'andamento della domanda e dei conseguenti carichi di lavoro*” si inferisce che parte datoriale è tenuta a condividere con il Sindacato non solo i dati aziendali (sull'andamento del mercato, i livelli produttivi ed altro), ma anche ogni valutazione effettuata in ordine ai suddetti dati, tutte le volte che, come nel caso di specie, tale valutazione comporti una “*previsione di rischio per i livelli occupazionali*”. Inoltre nel 2020 GKN si era impegnata “*al confronto con la RSU in caso di mutamento del corrente contesto e condizioni di mercato*”, nell'eventualità in cui avesse dovuto procedere a licenziamenti coercitivi. In definitiva la GKN era tenuta ad informare il Sindacato non solo dei dati relativi all'andamento dell'azienda, ma anche del fatto che il

---

*collettivi tra abuso del diritto e licenziamenti collettivi* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, 2, 2022, p. 208.

<sup>274</sup> Trib. Firenze 20 settembre 2021

<sup>275</sup> Il tema è già stato affrontato all'interno del paragrafo 2.2.1. Si rimanda comunque per un approfondimento a: BIASI, M., *La partecipazione dei lavoratori nel CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021: la retta via e il lungo cammino* in ZILIO GRANDI, G., (a cura di) *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, p. 97-99.

quadro delineato dai suddetti dati stava conducendo i vertici aziendali ad interrogarsi sul futuro dell'azienda stessa.

Le violazioni si evincono dalla ricostruzione dei fatti: in data 8 giugno GKN aveva rappresentato possibili esuberi (tra le 15 e le 29 unità) a RSU e OO..SS., alla proposta dei sindacati presentata in data 29 giugno di soluzioni alternative al licenziamento non è mai giunta risposta. In conseguenza ad un sollecito l'azienda ha promesso un incontro per discutere di tutte le questioni in data 7 luglio, omettendo di specificare quanto sarebbe accaduto il giorno seguente: la chiusura dell'intero stabilimento e la delocalizzazione della produzione. Per il giorno 8, inoltre, era stato predisposto un fermo produttivo motivato dalla perdita di una commessa. Come è ormai noto tuttavia lo stabilimento non ha mai riaperto, la comunicazione ai lavoratori è stata data infatti in data 9 luglio ed essi sono stati posti con effetto immediato in aspettativa retribuita. Appare chiaro secondo la corte che *“vi sia stato un intento di delegittimare il sindacato per elidere la possibilità di reazione dello stesso, che si riscontrerebbe dalle modalità con cui è stata disposta la cessazione dell'attività”*. Anche la dottrina sostiene che nel caso in questione si possa ravvisare l'intento da parte dell'azienda di interagire il meno possibile con la controparte e i lavoratori e il sindacato di fronte al fatto compiuto<sup>276</sup>. All'immediata cessazione della produzione non è stata attribuita da parte dell'azienda alcuna spiegazione, la corte ha dunque ravvisato in tale iter una mancanza di buona fede e correttezza da parte dell'azienda e ritenuta plausibile che quest'ultima volesse limitare l'attività del sindacato. È dunque configurabile un'evidente violazione dei diritti del Sindacato, messo davanti ad un fatto già compiuto e privato della facoltà di intervenire sull'*iter* di formazione della decisione datoriale, nel solco di un confronto costruttivo e democratico che dovrebbe caratterizzare le parti<sup>277</sup>.

Nel caso Giannetti Ruote<sup>278</sup>, invece, la Corte non ha ritenuto violate le norme di legge, in quanto l'azienda non si è sottratta al confronto ed ha di fatto dato previa comunicazione della riduzione del personale alle organizzazioni sindacali. Invero l'azienda ha proceduto prima ad una comunicazione diretta ai lavoratori nella quale si annunciava la chiusura

---

<sup>276</sup> CORTI, M., *Il coinvolgimento dei lavoratori preso sul serio: il caso GKN*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2022, p. 265.

<sup>277</sup> Come anche sostenuto dalla Corte Costituzionale nella Sentenza n. 99 del 1980 è escludersi “l'aprioristica persuasione” che il rapporto sia connotato da “un inevitabile e irriducibile contrasto fra datori di lavoro e lavoratori”, nonché da “un incessante conflitto fra opposti interessi degli uni e degli altri”

<sup>278</sup> Trib. Monza 8 ottobre 2021 (caso Giannetti Ruote) in Bollettino ADAPT n.

dello stabilimento e che i dipendenti sarebbe stati posti in ferie sino ad una successiva comunicazione, rispettando però l'iter previsto prima di aprire effettivamente la procedura di licenziamento. La corte in tal caso non ha nemmeno ravvisato la violazione degli obblighi previsti dal CCNL Metalmeccanici, in quanto come provato dall'azienda si sono tenuti incontri con frequenza mensile in cui veniva fedelmente rappresentata la situazione economico-finanziaria.

Come si desume dal dato normativo, contrattuale e giurisprudenziale, dunque, nel corso della gestione delle vertenze il sindacato può utilizzare le leve della comunicazione per ottenere legittimazione formale, entrando ad agire direttamente nel sistema di norme dirette a regolare i rapporti individuali e collettivi di lavoro.

Il caso GKN in questo senso è particolarmente ricco di spunti, al licenziamento dei 422 lavoratori nel luglio 2021 sono seguite azioni di protesta a livello regionale, un'attenzione mediatica particolarmente alta, un processo che si è basato proprio sulla necessità del confronto con le organizzazioni sindacali. La vicenda, benché ancora non del tutto conclusa, si è evoluta grazie ad un accordo siglato al MISE che prevede la re-industrializzazione del sito e il mantenimento dei livelli occupazionali grazie all'ausilio della cassa integrazione straordinaria<sup>279</sup>. Il sindacato e i lavoratori sono riusciti a indirizzare gli esiti vertenziali grazie agli strumenti comunicativi interni ed esterni, mediatici e previsti da norme e contratti, descritti sin ora. Il caso GKN è solo un esempio fra tanti che prova quanto sostenuto da numerosi studiosi delle relazioni industriali: se una delle parti coinvolte agisce unilateralmente ed abbandona il confronto la crisi assume quasi sempre i caratteri dello scontro sociale.<sup>280</sup>

In conclusione le pronunce in analisi, oltre a mostrare la portata particolarmente ampia della direttiva europea in materia di licenziamenti collettivi, dimostrano anche come i diritti di consultazione e informazione - specialmente quelli di natura contrattuale - stiano assumendo crescente rilevanza nella tutela dei diritti dei lavoratori.

---

<sup>279</sup> Per il verbale di accordo si veda: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/note-legali/160-impresa/impresedifficolta/verbali/2043108-verbale-di-incontro-qq-spa-ex-gkn-19-gennaio-2022> . L'accordo è stato approvato dai lavoratori in data 21 gennaio 2022.

<sup>280</sup> Si veda in questo senso CASTANO, G., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva nella gestione delle crisi aziendali* in *Working Paper n. 2/2022*, Bolletino Adapt



### **3. Studi di caso**

*Sommario:* 3.1. Il sistema delle relazioni industriali nel settore dell'industria alimentare. - 3.2. - Il caso Perugina- Nestlé. - 3.2.1. Excursus storico. - 3.2.2. Il sistema di Relazioni Industriali fra Nestlé e Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil: informazione e confronto. - 3.2.3. La vertenza 2014- 2018. - 3.2.4. Analisi sistematica degli accordi - 3.2.5. Aspetti comunicativi e strategie - 3.2.6. Osservazioni sul caso - 3.2.7. Nestlé – Perugina oggi - 3.3. Il caso A.M.I. Sangemini - 3.3.1. Breve excursus storico. - 3.3.2. Vertenza A.M.I. Sangemini: 2020-.... - 3.3.3. Gli accordi. - 3.3.4. Aspetti comunicativi e strategie. - 3.3.5. Osservazioni sul caso. - 3.3.6. Sangemini AMI oggi.

#### **3.1. Il sistema delle relazioni industriali nel settore dell'industria alimentare**

Prima di introdurre i due casi di studio, che si propongono all'interno del presente lavoro, è necessaria una brava panoramica del sistema delle relazioni industriali all'interno del settore dell'industria alimentare per comprenderne la complessità.

Il Contratto Collettivo Nazionale di riferimento si applica a numerosi comparti del settore industria alimentare, segnatamente: aziende esercenti l'industria delle carni e dei salumi, dolciaria, degli alimenti zootecnici, lattiero- casearia, dei vini, vini speciali, liquori,

acquaviti, sciroppi e aceti, delle bevande analcoliche, delle acque minerali- naturali e delle acque di sorgente, degli oli, dei grassi, della margarina, delle farine da semi oleosi e delle salse disoleate, della distillazione di alcoli e acquaviti, della birra e del malto, degli involucri naturali per salumi, delle conserve vegetali, risiera, molitoria, della pastificazione, delle industrie alimentari varie, delle conserve ittiche, dello zucchero, della macellazione e lavorazione delle specie avicole. Proprio in considerazione del raggio ampio di applicazione del contratto le associazioni di categoria stipulanti sono numerose: Ancit<sup>281</sup>, Anicav<sup>282</sup>, Assica<sup>283</sup>, Assitol<sup>284</sup>, Assobibe<sup>285</sup>, Assobirra<sup>286</sup>, Assolatte<sup>287</sup>, Federvini<sup>288</sup>, Mineracqua<sup>289</sup>, Unaitalia<sup>290</sup>, Unionfood<sup>291</sup>. Le associazioni sindacali firmatarie sono Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil.

L'ultima tornata di rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale, in vigore 2019- 2023, è risultata particolarmente travagliata. Generalmente le trattative venivano guidate da Federalimentare<sup>292</sup>, ma durante il rinnovo 2020 i negoziati si sono interrotti a causa di un mancato accordo in merito agli elementi economici dell'accordo e l'accordo è stato siglato solo da tre (UnionFood, Ancit e Assobirra) delle associazioni citate pocanzi che hanno proceduto alla firma in data 31 luglio 2020<sup>293</sup>. Dopo nove mesi di trattative il contratto è stato siglato dalle altre associazioni sopracitate. Hanno deciso di non sottoscrivere Assalzo, Assocarni e Italmopa, che tradizionalmente erano parti firmatarie. Le trattative per rinnovo del CCNL in scadenza nel 2023 si sono aperte a luglio 2023, per

---

<sup>281</sup> Associazione nazionale conservieri ittici e delle tonnare, sito web: [www.tonno360.it](http://www.tonno360.it) .

<sup>282</sup> Associazione Nazionale Industriali Conserve Alimentari Vegetali, sito web: [www.anicav.it](http://www.anicav.it) .

<sup>283</sup> Associazione Industriali delle Carni edei Salumi, sito web: [www.assica.it](http://www.assica.it) .

<sup>284</sup> Associazione Italiana dell'Industria Olearia, sito web: [www.assitol.it](http://www.assitol.it) .

<sup>285</sup> Associazione degli industriali delle bevande alcoliche, sito web: [www.assobibe.it](http://www.assobibe.it) .

<sup>286</sup> Associazione dei birrai e dei maltatori, sito web: [www.assobirra.it](http://www.assobirra.it) .

<sup>287</sup> Associazione italiana lattiero casearia, sito web: [www.assolatte.it](http://www.assolatte.it)

<sup>288</sup> Federazione Italiana industriale produttori, esportatori ed importatori di vini, vini speciali, liquori, sciroppi, aceti ed affini; sito web: [www.federvini.it](http://www.federvini.it)

<sup>289</sup> La Federazione Italiana delle Industrie delle Acque Minerali Naturali e delle Acque di Sorgente. Sito web: [www.mineracqua.it](http://www.mineracqua.it) .

<sup>290</sup> Unione Nazionale filiere agroalimentari delle carni e delle uova, sito web: [www.unaitalia.com](http://www.unaitalia.com) .

<sup>291</sup> Unione Italiana Food, sito web: [www.unioneitalianafood.it](http://www.unioneitalianafood.it) .

<sup>292</sup> Associazione di rappresentanza delle industrie alimentari e delle bevande. Sito web: [www.federalimentare.it/](http://www.federalimentare.it/)

<sup>293</sup> Si segnala che alcuni dei gruppi più importanti del settore fanno parte delle tre associazioni inizialmente firmatarie del rinnovo (Ad esempio Ferrero, Barilla, Nestlé, Mondelez). Per un approfondimento della vicenda si rimanda a:

QUERZÉ, R., *L'alimentare si divide sul contratto: le multinazionali di Unionfood scelgono la trattativa separata*, in Corriere della Sera, 06/05/2020. Link: [https://www.corriere.it/economia/aziende/20\\_maggio\\_06/settore-alimentare-si-divide-contratto-unionfood-una-trattativa-separata-24327054-8fa0-11ea-bb7f-d3d655d2211a.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/20_maggio_06/settore-alimentare-si-divide-contratto-unionfood-una-trattativa-separata-24327054-8fa0-11ea-bb7f-d3d655d2211a.shtml)

la parte datoriale erano presenti tutte le associazioni che hanno firmato il ccnl del 2020: da un lato otto associazioni (Ancit, Anicav, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assolatte, Federvini, Unione italiana food) coordinate da Unionfood, dall'altro Mineracqua, Unaitalia, Assica che si rappresentano autonomamente.

All'interno del CCNL viene dato ampio spazio alle previsioni legate all'informazione e alla consultazione, declinate su vari livelli. In primis è prevista dal CCNL un'informativa annuale fra le associazioni di categoria e quelle sindacali<sup>294</sup>.

È particolarmente ricca, come già accennato all'interno del capitolo 2, la parte dedicata ai gruppi industriali<sup>295</sup>. Secondo la definizione fornita dal contratto per "gruppo industriale" si intende un complesso industriale di particolare importanza articolato sul territorio nazionale con una pluralità di insediamenti produttivi e di distinte unità organizzative. Il gruppo, salvo il sistema di relazioni industriali già previsto dalle parti in atto, è tenuto a fornire informazioni riguardanti andamenti e le prospettive produttive, i programmi di investimento e i livelli occupazionali, sulle trasformazioni tecnologiche e organizzative, sui contenuti discussi a livelli di comitato europeo ove si tratti di una multinazionale, misure ed interventi in materia di responsabilità sociale, la natura e la durata dei contratti individuali dei dipendenti e l'andamento dell'occupazione femminile alle RSU congiuntamente o ad un eventuale Coordinamento nazionale dello stesso. È specificato inoltre che in presenza di significativi processi di ristrutturazione e/o innovazioni tecnologiche che comportino riduzione, spostamenti, chiusure di reparti o fabbriche e depositi, le parti possono debbano valutare la ricerca di soluzioni alternative che contengano o eliminino le conseguenze sui dipendenti, con particolare attenzione alle aree di declino industriale e del Mezzogiorno.

Al momento esistono 34 Coordinamenti nazionali a cui partecipano unitariamente Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil e che presentano sistemi più o meno complessi di informazione e consultazione. Se ne avranno due esempi nei casi di studio.

### **3.2. Il caso Perugia- Nestlé**

---

<sup>294</sup> Art. 2 rubricato sistema di informazione ed esame congiunto CCNL per i lavoratori dell'Industria Alimentare 2019- 2023.

<sup>295</sup> Art. 2 punto 3) CCNL per i lavoratori dell'Industria Alimentare 2019- 2023.

### 3.2.1. Excursus storico

Si ritiene importante introdurre il caso con un breve excursus storico per evidenziare il forte legame creatosi nel corso di una lunga storia fra la fabbrica Perugina e la città di Perugia e la sua comunità.

Nel 1907 Francesco Buitoni, Leone Ascoli, Francesco Andreani e Annibale e Lusia Spagnoli fondano un laboratorio di confetti: la società “Perugina”<sup>296</sup>. Nel 1915 la produzione si sposta dal centro di Perugia a Fontivegge, in una fabbrica costruita nella periferia di Perugia all’interno della quale si inizia la lavorazione del cacao. Già all’epoca sono occupati presso Perugina 150 tra lavoratrici e lavoratori<sup>297</sup>.

Nel corso degli anni ‘20 e ‘30 si sviluppa la produzione di marchi e prodotti storici riconosciuti su tutto il territorio nazionale e, dopo la seconda guerra mondiale, inizia anche l’esportazione all’estero. All’inizio degli anni’60 gli occupati della Perugina sfiorano le 1800 unità per cui risulta necessario ampliare lo spazio di produzione per la fabbrica in crescita costante. Attraverso la concertazione tra parti sociali, istituzioni e la popolazione a tal fine viene individuato il quartiere di San Sisto. La costruzione del nuovo stabilimento ha conseguenze rilevanti sul territorio: l’edificazione di nuovi quartieri, strade e infrastrutture. L’aumento produttivo porta nuova occupazione, si sfiorano infatti i 2500 addetti nei primi anni ‘70, ma anche sfruttamento della mano d’opera. In questo periodo riprende con forza l’attività sindacale, i lavoratori e lavoratrici della Perugina oltre a partecipare alle lotte di carattere nazionale (contratti nazionali, aumenti salariali, pensioni e soppressione delle gabbie salariali) ottengono a livello di stabilimento alcuni importanti risultati quali i rappresentanti di reparto l’assemblea aziendale prima ancora che fosse introdotta dallo Statuto dei lavoratori<sup>298</sup>. Nel 1969 avviene la fusione per incorporazione di Buitoni con Perugina e viene creata la “Industrie Buitoni Perugina, poi quotata in borsa nel 1972. La società a quel punto si configura come una vera e propria

---

<sup>296</sup> Per un approfondimento si veda: CESERANI, G.P., COVINO, R., (a cura di) *Perugina: una storia d'azienda, ingegno e passione*, 1997

<sup>297</sup> CHIAPPARINO F., COVINO R., *La Fabbrica di Perugia. Perugia 1907- 2007*, Comune di Perugia, 2008, p. 3.

<sup>298</sup> Sul punto si consiglia la lettura di: RICCI, F.,(a cura di) *La Perugina è storia nostra. I lavoratori raccontano lotte, conquiste, sconfitte e successi nell'anno del centenario della fabbrica*, Futura Edizioni, 2007.

multinazionale con sede a Perugia, comprende infatti 6 stabilimenti in Italia, 3 in Francia, 2 in America (Stati Uniti e Brasile), un fatturato di 135 miliardi di lire e totale 7.269 dipendenti, di cui 6.634 solo in Italia<sup>299</sup>.

All'inizio degli anni '80 la lotta sindacale si concentra sulla destagionalizzazione della produzione al fine di garantire un'occupazione stabile, vennero pertanto adottati programmi produttivi per gestire i momenti di curva bassa e assunti numerosi lavoratori stagionali a tempo indeterminato. Nel 1980 il gruppo contava 5376 dipendenti in Italia, di cui 2685 a Perugia e un fatturato di circa 603 miliardi, l'assetto societario tuttavia risultava poco sostenibile e registrava perdite consistenti e bilanci negativi da almeno 5 anni<sup>300</sup>. Tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80 l'azienda affronta momenti di forte crisi, che si chiudono grazie a uscite incentivate, prepensionamenti e cassa integrazione. La vertenza assume una grande importanza dal punto di vista politico, vengono infatti organizzati cortei, manifestazioni, una conferenza sindacale di produzione e un Convegno Nazionale del Pci dallo slogan: "Cioccolato non basta più, bisogna allargare la produzione". Nel 1985, a causa della propria situazione debitoria, il gruppo viene venduto per la prima volta alla Cir<sup>301</sup> e tre anni dopo, nel 1988, subentra la multinazionale svizzera Nestlé<sup>302</sup>.

Già dal 1995 Nestlé inizia un'opera di ridimensionamento dello stabilimento sia per quanto concerneva il numero di occupati sia in merito alle produzioni; nel corso del tempo ha infatti ceduto diversi marchi fra i quali i Biscotti Ore Liete, Rossana, il Pomona, il Torrone e dismesso altri prodotti quali Tre Re, Dimmi di sì e Canasta<sup>303</sup>.

---

<sup>299</sup> I dati sono reperibili all'interno del seguente contenuto: Mattioli, G., Perugia, la storia di una comunità in Cronache Umbre, 2020. Visionabile al seguente link:

<https://www.cronacheumbre.it/2020/05/21/perugina-la-storia-di-una-comunita/>

<sup>300</sup> Per i dati e un approfondimento in merito si consulti: CHIAPPARINO F., COVINO R., *La Fabbrica di Perugia. Perugia 1907- 2007*, Comune di Perugia, 2008, p. 291- 300.

<sup>301</sup> Compagnie Industriali Riunite S.p.a. Si tratta di una holding principalmente attiva nel settore della componentistica auto e sanità. Di seguito il link al sito web: <https://www.cirgroup.it/en/home/>

<sup>302</sup> Multinazionale fondata nel 1905 dalla fusione di Anglo Swiss Condensed milk e Anglo Swiss, si occupa inizialmente di latte in polvere. Successivamente il business si allarga a prodotti surgelati e cosmesi. Tra gli anni '80 e '90 Nestlé vive un momento di forte crescita, durante il quale acquisisce numerosi marchi e stabilimenti produttivi in Europa e oltre oceano (nel 1985 acquisisce le compagnie americane Carnation e Coffee-Mate, nel 1988 oltre a Perugia Nestlé compra anche l'azienda dolciaria Rowntree Mackintosh e i relativi marchi KitKat, After Eight e Smarties, nel 1992 acquisisce la celebre francese Perrier e nel 1998 sempre nel settore acque l'italiana San Pellegrino). Informazioni reperibili sul sito ufficiale Nestlé <https://www.nestle.com/about/history/nestle-company-history>

<sup>303</sup> Si veda in questo senso: CHIAPPARINO F., COVINO R., *La Fabbrica di Perugia. Perugia 1907- 2007*, Cit., p. 316. Viene trattata nello specifico la vertenza del 1996 nella quale vengono dichiarati 320 esuberi.

Dal 2007 gli impianti interni di produzione di massa cacao e cioccolato liquido vengono ceduti alla *Barry-Callebaut*. La crisi che interessa l'eurozona tra il 2010 e il 2011 coinvolge anche il mercato del cioccolato e lo stabilimento di San Sisto.

Nel 2012 viene proposto da parte di Nestlé un “patto generazionale”, per cui ad una riduzione di 10 ore dell’orario full-time corrisponde l’assunzione di un figlio del dipendente con contratto di apprendistato. L’accordo è rifiutato in maniera compatta da tutte le Organizzazioni Sindacali<sup>304</sup>.

Nei primi mesi del 2013 si giunge ad un’intesa con le organizzazioni sindacali in merito alla gestione della “curva bassa” di produzione, grazie ad un contratto di solidarietà<sup>305</sup> e a un contestuale piano industriale volto al mantenimento delle produzioni.

### **3.1.1. Il sistema di Relazioni Industriali fra Nestlé e Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil: informazione e confronto**

Si ritiene importante a questo punto descrivere brevemente il sistema di informazione e confronto, imperniato su relazioni industriali come si vedrà solide e strutturate, previsto dall’accordo integrativo Nestlé, ormai in essere da numerosi rinnovi, al fine di garantire una migliore comprensione della vertenza che verrà descritta nelle pagine successive nonché degli accordi analizzati.

Nestlé e le parti sociali, in sede di coordinamento<sup>306</sup> rinnovano ogni quattro anni un accordo integrativo di gruppo. L’accordo disciplina diversi livelli di confronto, innanzitutto sono previsti incontri quadrimestrali a livello centrale su tematiche di

---

<sup>304</sup> Se ne legge in: *Perugina, grande adesione allo sciopero: i pro e i contro dell'accordo* in *PerugiaToday*, 26/07/2012. Link: <https://www.perugiatoday.it/economia/sciopero-lavoratori-perugina-assunzioni-dipendente-accordo.html>. PerugiaToday pubblica il comunicato delle Organizzazioni Sindacali del 7 settembre, in cui viene specificato che è stato raggiunto un modello di organizzazione del lavoro differente. Link: <https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-accordo-sindacati-nestle.html>

<sup>305</sup> Significativo il commento del Segretario Flai Cgil: “*La solidarietà – conclude – non è una semplice cassa integrazione subita passivamente, ma è uno strumento che gestiamo insieme all’azienda, con il primo risultato tangibile di aver mantenuto a Perugia produzioni importanti, che rischiavano di essere trasferite altrove*”. Si veda: *Alla Perugina contratto di solidarietà: -20% per gli stipendi. E l’azienda punta tutto su marchio e Baci*, in *Umbria24*, 16/02/2013. Link: <https://www.umbria24.it/economia/alla-perugina-contratto-di-solidarieta-20-per-gli-stipendi-e-lazienda-punta-tutto-su-marchio-e-baci/>

<sup>306</sup> All’interno del capitolo Relazioni Industriali, segnatamente al punto a) Livello centrale, dell’accordo integrativo viene stabilito il funzionamento del coordinamento nazionale delle Rsu e i momenti in cui è stabilito che quest’ultimo si incontri con l’azienda, assistito dalle OO..SS.. Nazionali e dalle Segreterie Territoriali di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil, nonché delle tematiche da affrontare.

carattere generale concernenti andamenti e prospettive industriali, investimenti di particolare rilevanza ed eventuali riflessi ambientali ed effetti occupazionali, prospettive occupazionali, con particolare riferimento ad eventuali significative problematiche di ristrutturazione e/o innovazione tecnologica, formazione professionale con particolare riferimento a partecipanti e programmi, andamento economico e situazione di competitività e redditività aziendale, promozione della Sicurezza, salute e benessere sul luogo di lavoro, iniziative NCE (*Nestlé Continuous Excellence*) e sviluppo professionale, decisione sulle proposte formulate dalle Commissioni Bilaterali istituite a livello nazionale, composizione di genere dei dipendenti anche con riferimento a inquadramenti e fasce retributive ai sensi del Dlsg. 198/2006 art. 46.

A livello di sito con la RSU vengono trattate le materie di rinvio del CCNL Industria Alimentare, fra cui orari e organizzazione del lavoro, inquadramento e salute e sicurezza. È, inoltre, possibile attivare commissioni bilaterali *ad hoc* per dirimere questioni tecniche, pertanto non negoziali, composte da tre membri indicati tra i componenti del Coordinamento Nazionale RSU e tre membri individuati dall'azienda. Anche a livello di sito è consentito attivare commissioni tecniche con compiti istruttori e non negoziali per l'approfondimento di tematiche e problematiche locali rilevanti per le relazioni industriali e con l'obiettivo di agevolare la condivisione di decisioni operative.

Infine è possibile attivare tavoli su questioni specifiche di sito anche a livello nazionale qualora si verificano situazioni che necessitano di un monitoraggio e attenzione particolare.

### **3.1.2. La vertenza 2014- 2018**

Nel presente paragrafo si ha l'obiettivo di delineare quanto accaduto durante la vertenza Perugina Nestlé iniziata nel 2014 e conclusasi nel 2018, descrivendo le trattative intercorse fra sindacati e azienda, il coinvolgimento mediatico e delle istituzioni e le iniziative intraprese dai lavoratori. In questa sede la disamina dei contenuti degli accordi stipulati sarà solo accennata, mentre per un'analisi puntuale si rimanda al paragrafo successivo

#### **Anno 2014**

La vertenza si apre nel febbraio 2014, in seguito all'annuncio dell'azienda di voler procedere all'attivazione della cassa integrazione ordinaria e la dichiarazione di 210 esuberanti per i lavoratori e le lavoratrici dello stabilimento di San Sisto<sup>307</sup>. Le ragioni che l'azienda sin da subito adduce alla propria decisione afferiscono ad un *business* dai consumi stagionali, alla necessaria freschezza del prodotto e ad una crisi di settore. Questi elementi hanno reso la curva stagionale "alta" sempre più ristretta nel tempo.

La notizia ha subito un'esposizione mediatica di portata nazionale, Repubblica il 17 febbraio 2014 titola "*Perugina, un bacio dalla Nestlé: A casa 867 lavoratori in cig*"<sup>308</sup> e riporta la decisione di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil di aprire lo stato di agitazione permanente e indire 8 ore di sciopero a supporto della trattativa. Le OO.SS. e l'assemblea, consapevoli del momento di forte difficoltà di settore e del momento di crisi generale di mercato, non intendono sottrarsi al sacrificio richiesto dall'azienda ma chiedono di utilizzare lo strumento della solidarietà in quanto quest'ultimo presuppone la presentazione di un piano industriale da condividere con le RSU e i sindacati.

Anche a livello locale si registra sin da subito forte attenzione mediatica e delle istituzioni. Come riportato dalle testate locali il sindaco di Perugia Wladimiro Boccali<sup>309</sup> si attiva immediatamente per contattare i vertici aziendali e incontrare i sindacati a Palazzo Priori<sup>310</sup>, con la promessa di sollecitare il Presidente della Regione ad aprire i tavoli istituzionali di confronto<sup>311</sup>.

---

<sup>307</sup> Il totale degli occupati in quel momento secondo i dati forniti durante l'informativa del 13 marzo 2014 è di 871. Dato reperito nell'archivio Fai Cisl Umbria.

<sup>308</sup> *Perugina, un bacio dalla Nestlé: A casa 867 lavoratori in cig. L'azienda ha annunciato la cassa integrazione per lo stabilimento di San Sisto. I sindacati hanno indetto 8 ore di sciopero e hanno chiesto l'attivazione dei contratti di solidarietà e un nuovo piano di sviluppo*, 17/02/2014, Repubblica online. Reperibile al seguente link: [https://www.repubblica.it/economia/2014/02/17/news/perugina\\_un\\_bacio\\_dalla\\_nestl\\_a\\_casa\\_867\\_lavoratori\\_in\\_cig-78876175/](https://www.repubblica.it/economia/2014/02/17/news/perugina_un_bacio_dalla_nestl_a_casa_867_lavoratori_in_cig-78876175/)

<sup>309</sup> Wladimiro Boccali è stato sindaco di Perugia dal 2009 al 2014 con la coalizione di centro sinistra.

<sup>310</sup> Sede del comune di Perugia.

<sup>311</sup> *Cassa integrazione alla Nestlé-Perugina, i lavoratori e la città si ribellano: sciopero di 8 ore*, Umbria24 Online, 18/02/2014. Di interesse la dichiarazione del sindaco: "*I sindacati hanno indicato strade alternative, per esempio i contratti di solidarietà, e soprattutto chiedono che si parli di un piano industriale e di investimenti che rilancino la produzione. Sono posizioni ferme ma costruttive, in linea, del resto, con la storia sindacale della fabbrica. L'azienda ne tenga conto, perché l'obiettivo è prima di tutto tutelare il lavoro, ma in un contesto di sviluppo di un marchio che resta un simbolo forte del made in Italy, e che per Perugia rappresenta un pezzo importantissimo di storia, non solo industriale*". Sin da subito si percepisce che per la comunità e le istituzioni non si tratta solo di una questione occupazionale. Nell'articolo in questione si riportano anche i commenti di un altro esponente politico (Pampanelli capogruppo Prc in comune) e della curia che oltre ad uscire con una nota stampa organizza un incontro tra i lavoratori e le lavoratrici e l'arcivescovo Gualtiero Bassetti il 7 marzo.



L'azienda procede comunque all'apertura della cassa integrazione guadagni ordinaria. Si terrà il 24 febbraio 2014 la consultazione sindacale prevista dalle procedure di Legge allora vigenti. L'ammortizzatore sociale, come si evince dal verbale di accordo siglato, riguarda 610 lavoratori per un massimo di 8 settimane a partire dai primi di marzo. Contestualmente le parti si impegnano ad aprire un dialogo per costruire un piano sociale, utile a garantire il reddito dei lavoratori in un periodo dell'anno durante il quale, dati i mutamenti di settore evidenziati in apertura di questo paragrafo, il calo della produzione risulterà fisiologico per gli anni a venire. Si chiedono altresì investimenti, nuove produzioni, internalizzazione di tutte le attività esternalizzate al fine di ridurre l'esubero di personale in periodi di curva bassa.

Durante il periodo di Cigo non viene smorzata l'attenzione rispetto al caso Perugina, il 3 aprile 2014 alcuni rappresentanti dei lavoratori della Perugina vengono sentiti nella Seconda Commissione consiliare, che si impegna ad approfondire la questione con la Giunta Regionale e a coinvolgere il Ministero dello Sviluppo Economico<sup>312</sup>. In questa occasione emerge la preoccupazione condivisa di un percorso verso una stagionalizzazione estremizzata ed esuberi strutturali.

Il 25 agosto 2014 viene stipulato l'accordo relativo alla solidarietà, che avrà durata di 24 mesi. Lo strumento difensivo ha il fine di evitare soluzioni traumatiche per le 210 unità considerate da Nestlé in esubero, confidando nella ripresa dei consumi e nelle strategie commerciali e tecniche volte al rilancio del marchio. La notizia viene riportata in testate locali<sup>313</sup> e nazionali<sup>314</sup>.

Le preoccupazioni riguardo a Nestlé Italia non sono limitate al sito di San Sisto, il 17 dicembre dello stesso anno le segreterie nazionali si rivolgono direttamente alla sede centrale di Nestlé e alle sigle sindacali svizzere IUF, UITA, e IUL<sup>315</sup> con un documento

---

Reperibile al seguente link:

<https://www.umbria24.it/economia/cassa-integrazione-alla-perugina-i-lavoratori-si-ribellano-sciopero-di-8-ore/>

<sup>312</sup>. Le dichiarazioni e gli interventi delle parti sindacali e politiche sono reperibili al seguente link: <https://consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/vertenza-perugina-nestle-verso-una-perugina-diversa-dal-passato>

<sup>313</sup> Perugina, la Nestlé: «Ci sono 210 esuberanti». Scatta contratto di solidarietà per 24 mesi, Umbria24 Online, 27/08/2014 link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-la-nestle-ci-sono-210-esuberanti-scatta-contratto-di-solidarieta-per-24-mesi/>

<sup>314</sup> Contratti di solidarietà alla Perugina: dal primo settembre per 24 mesi, La Nazione Online 27/08/2014 <https://www.lanazione.it/umbria/economia/perugina-nestle-solidarieta-1.154895>

<sup>315</sup> International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations per maggiori info si veda: <https://www.iuf.org/>

unitario che esprime forte preoccupazione per la perdurante crisi delle produzioni in cui Nestlé Italiana versa da tempo e per le conseguenze occupazionali<sup>316</sup>. Nella lunga lettera indirizzata ai vertici della multinazionale svizzera le OO.SS. evidenziano l’atteggiamento di immobilismo del comparto Italia, che non ha adottato strategie di sviluppo per poter competere su un mercato in crisi.

## **Anno 2015**

Viene organizzato per il 13 gennaio dell’anno successivo un incontro a Ginevra fra i Coordinatori nazionali ed il Responsabile delle Risorse Umane per Europa – Russia – Nord Africa di Nestlé Dott. Manuel Silva, durante il quale l’azienda rassicura sull’intenzione di mantenere le produzioni in Italia.

L’anno 2015 si apre il 2 gennaio con un appello degli operai e delle operaie della Perugina rivolto alle proprie sigle (Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil) regionali e nazionali, al Cardinale della Diocesi di Perugia, alla Presidenza della Regione Umbria e al Sindaco del comune di Perugia<sup>317</sup>. Questo sarà solo il primo di una lunga serie di iniziative intraprese da lavoratori e sindacati per mantenere alta la visibilità del caso durante la solidarietà. Fra queste si ricorda l’iniziativa del 15 marzo organizzata da Cgil, Cisl e Uil con Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil e la partecipazione della Presidente della Regione Catuscia Marini<sup>318</sup> e del Responsabile Commissione Vertenze al Mise Giampiero Castano<sup>319</sup>, durante la quale viene presentato per la prima volta il “Piano Industriale degli Operai”, che sarà

---

<sup>316</sup> Il materiale è stato reperito nell’Archivio di Fai Cisl Umbria.

<sup>317</sup> *I lavoratori comparano la vertenza in corso nel loro stabilimento con quella della vicina “AST- Acciai Speciali Terni” e sostengono: “Lì si trattava di difendere impianti e produzioni all’avanguardia e quindi di pretendere un piano industriale che li utilizzasse tutti e al meglio. In Perugina si tratta invece di difendere tutto quello che rimane, che non è molto, e al contempo pretendere un piano di innovazione e ampliamento di impianti produttivi.”*

<sup>318</sup> È stata sindaca di Perugia dall’aprile 2010 al maggio 2019, è esponente del Partito Democratico e della coalizione di centro sinistra.

<sup>319</sup> Se ne trova notizia anche sulla stampa: *Perugina, gli operai hanno un piano industriale: “Rilanciare la Rossana, più la produzione di caffè”*, in *PerugiaToday* Online, 11/03/2015 al seguente link: <https://www.perugiatoday.it/economia/operai-presentano-piano-industriale-salva-perugina.html>

Vengono in particolare riportate le parole di Giampiero Castano, alla cui figura si è già accennato nel capitolo precedente, che durante l’incontro pubblico afferma: “*Erano anni – ha detto – che non mi capitava di assistere a un’iniziativa così seria e responsabile, che entra di diritto nel solco più nobile del sindacalismo italiano.*”

PORFIRI, I., *Perugina, la Rsu presenta il ‘Piano industriale’: «Il futuro di S.Sisto passa per le cialde Nespresso»* in *Umbria24* Giornale Online al link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-la-rsu-presenta-il-piano-industriale-il-futuro-di-s-sisto-passa-per-le-cialde-nespresso/>

successivamente presentato anche all'azienda e avrà notevole eco mediatica. Il piano, costruito da lavoratori e RSU, consisteva in un'analisi dettagliata dei reparti e delle produzioni per valorizzarne la varietà e proporre strategie di rilancio.

L'obiettivo come dichiarato nel documento consiste nell' *“immaginare come, in un mercato difficile come quello del cioccolato ed in una situazione di crisi come quella attuale, si possa chiedere anche ad una multinazionale come la Nestlé di credere ed investire nel nostro paese.”* I rappresentanti dei lavoratori stessi definiscono questa vertenza come *“sui generis”* in quanto *“fatta tutta di proposte”* volte al rilancio dei marchi e della fabbrica e quindi al mantenimento occupazionale.

A settembre viene organizzata dalle organizzazioni sindacali una raccolta firme nel centro di Perugia, che coinvolge la cittadinanza<sup>320</sup>. In 5 giorni vengono raccolte 1000 firme a sostegno del piano industriale presentato a marzo e in merito si espongono diversi rappresentanti politici<sup>321</sup>.

Anche le Istituzioni, a livello nazionale e regionale, dimostrano vicinanza alla questione Perugia. Il 2 marzo la Commissione Lavoro della Camera dei deputati svolge una missione in Umbria, che si concentra proprio sul caso dello stabilimento di San Sisto<sup>322</sup>. Anche alla Camera e al Senato l'argomento viene trattato frequentemente come si vedrà in seguito nel paragrafo dedicato all'*engagement* istituzionale<sup>323</sup>.

Il 7 ottobre si svolge un incontro al Ministero dello Sviluppo Economico riguardante Nestlé Italia, presieduta da Castano, di cui è presente un verbale di riunione. Per quanto concerne Perugia l'azienda espone la propria strategia, legata alla produzione principalmente di cioccolato sul mercato italiano ed estero specialmente nella grande distribuzione. Le OO.SS. dichiarano di essere in attesa di un piano industriale, come più volte ribadito, che illustri gli investimenti a supporto del rilancio del settore di produzione dolciario.

---

<sup>320</sup> *Crisi Perugia, sindacati contro Nestlé: "In piazza per dire la verità ai perugini"*, in *PerugiaToday* 03/09/2015. Link: <https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-crisi-sindacati-in-piazza.html>

<sup>321</sup> A settembre gli esponenti politici si esprimono quasi giornalmente in merito alla questione (5 note, 2 mozioni e comunicazioni durante i lavori d'aula dell'assemblea legislativa). Gli interventi sono reperibili nelle tabelle inserite al paragrafo "..."

<sup>322</sup> Anche in questo caso se ne legge sulla stampa: GOTOR, M., *Perugia un caso per tutti in Corriere dell'Umbria*, 02/03/2015 p. 18

<sup>323</sup> Nel 2015 sono 9 le interrogazioni e 2 le interpellanze. Si rimanda per completezza alle tabelle inserite al paragrafo "..."

## Anno 2016

La vertenza prosegue ed entra nel vivo nel 2016, anno durante il quale vengono siglati accordi sia a livello di sito sia regionale. Il 20 gennaio il Corriere dell'Umbria titola: *“Perugina, Nestlé presenta a febbraio il piano industriale”*<sup>324</sup>. L'annuncio viene fatto durante il coordinamento nazionale di gruppo e contestualmente vengono calendarizzati due incontri, il 10 febbraio e il 2 marzo presso Confindustria Umbria. I due incontri sono molto attesi dai lavoratori e considerati un punto di svolta anche dalla stampa e dalla politica. Si legge su Umbria24: *“Tutti seduti intorno allo stesso tavolo per definire il futuro della Perugina di San Sisto. Ci sono voluti due anni di proteste, manifestazioni, una raccolta firme, numerose prese di posizione anche da parte delle istituzioni locali e nazionali. La Nestlé finalmente si dice pronta a svelare il suo piano industriale e lo fa dopo aver ascoltato quello elaborato dalla Rsu, quello dei lavoratori.”*<sup>325</sup> Peculiarità di questo tavolo è che la stampa locale è invitata a documentarlo, vi sono infatti estratti video<sup>326</sup> e una fotogallery. Il “piano industriale degli operai”, basato sul mantenimento e il rafforzamento delle produzioni contro-stagionali, viene divulgato alla stampa ed è tutt'ora consultabile online<sup>327</sup>.

Il 3 marzo sempre presso Confindustria viene presentato il *business plan* dell'azienda, che propone uno sviluppo concentrato sul cioccolato e investimenti per 60 milioni di euro utili a rendere tecnicamente più efficienti le linee e destinati al marketing. Nei giorni precedenti l'incontro la stampa riporta la notizia, poi smentita durante l'incontro della vendita delle caramelle Rossana, viene organizzata un'ora di sciopero<sup>328</sup>. La stampa

---

<sup>324</sup> ARISTEI D., *Perugina, Nestlé presenta a febbraio il piano industriale* in *Corriere dell'Umbria*, 20 gennaio 2016

<sup>325</sup> PORFIRI, I., *Perugina, l'azienda ascolta il Piano dei lavoratori: «Lo valutiamo, il 2 marzo sveliamo il nostro»*, in *Umbria24 Online*, 10/02/2016. Al seguente link:

<https://www.umbria24.it/economia/perugina-lazienda-ascolta-il-piano-dei-lavoratori-lo-valutiamo-il-2-marzo-sveliamo-il-nostro/>

<sup>326</sup> Significativo il titolo del servizio *“Perugina Nestlé, le telecamere nella trattativa tra lavoratori e azienda”* reperibile al seguente link: <https://www.umbria24.it/video/perugina-nestle-le-telecamere-nella-trattativa-tra-lavoratori-e-azienda/> ma anche su youtube al link: <https://youtu.be/iA-P2Iji3yU>

<sup>327</sup> Il piano è consultabile al seguente link: <https://docs.google.com/file/d/0B9BO3Epy7nIFVEJ5NDlpYIZnYms/edit?resourcekey=0-GCLhoskuvqIC-rNfGuRC7A>

<sup>328</sup> La Notizia della vendita viene data direttamente dal Corriere della Sera che titola: *“Nestlé mette in vendita le caramelle rossana e la pasticceria ore liete”*. Reperibile al link:

[https://www.corriere.it/economia/16\\_marzo\\_01/nestle-mette-vendita-caramelle-rossana-pasticceria-ore-liete-6d60de32-dfcd-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml](https://www.corriere.it/economia/16_marzo_01/nestle-mette-vendita-caramelle-rossana-pasticceria-ore-liete-6d60de32-dfcd-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml)

La notizia dello sciopero è riportata su diverse testate online nazionali e locali: BORILLO, M., *Vendita delle caramelle Rossana, scioperano i dipendenti* in *Corriere della Sera Online*. Al link:

[https://www.corriere.it/economia/16\\_marzo\\_01/vendita-caramelle-rossana-scioperano-dipendenti-perugina-d5738150-dfc3-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml](https://www.corriere.it/economia/16_marzo_01/vendita-caramelle-rossana-scioperano-dipendenti-perugina-d5738150-dfc3-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml)

riporta l'atteggiamento rassicurante dell'azienda: "nessun esubero"<sup>329</sup> e effetti positivi anche sulla stagionalità nonostante la volontà di abbandonare alcune produzioni.

Il 7 aprile viene siglato in Confindustria un accordo che definisce il Piano Industriale per il triennio successivo, all'interno del quale sono previsti gli investimenti indicati durante il tavolo precedente dall'azienda, il riassorbimento di tutte le unità in esubero in caso di successo del piano, la garanzia di non adottare soluzioni unilaterali di licenziamento durante l'implementazione del piano e il monitoraggio di una commissione bilaterale tecnico-gestionale e di risultato sull'andamento dell'accordo. Per affrontare le difficoltà derivanti dall'attuazione del piano si anticipa che, allo scadere della solidarietà in essere dal 2016, si farà ricorso nel 2017 e nel 2018 agli ammortizzatori sociali, verosimilmente alla Cassa Integrazione Straordinaria. Si dà notizia dell'accordo in testate locali che riportano una nota della RSU: *"Nell'incontro odierno ci sono stati illustrati i primi passi che la multinazionale intende compiere, in particolare rispetto al business della confiserie. Per la prima volta – continua la Rsu – c'è un intento chiaro di lanciare nel mondo la Perugina e con essa la nostra città, Perugia, come capitale mondiale del cioccolato. Il Bacio rappresenterà in questo percorso la punta di diamante, un 'global brand' made in Italy del mondo Nestlé, che dovrà essere trainante per tutte le altre produzioni e che avrà un canale dedicato per l'ingresso nei mercati mondiali, fatto non scontato in casa Nestlé"*.

Nei mesi successivi gli interventi sulla stampa descrivono un clima di pace sindacale, dettato innanzitutto, come indicato da una nota delle organizzazioni sindacali successiva ad un incontro di fine luglio, dal *"prospieguo fattivo di una costante condivisione delle scelte, della tempistica e della strategia. La commissione bilaterale, Rsu e managers di sito, che si incontrano con cadenza settimanale, il tavolo confindustriale trimestrale e semestrale, sia con i sindacati territoriali che con quelli nazionali sono strumenti che consentono un'attenta verifica sul campo da parte del sindacato e dei lavoratori che stanno vivendo sulla loro pelle la "fase uno" del piano, che vede cambiamenti radicali*

---

Nestlé: Ore liete e Rossana in vendita? Sciopero, in *IlMattino* Online, 01/03/2016. Al link: [https://www.ilmattino.it/umbria/nestle\\_ore\\_liete\\_rossana\\_vendita\\_sciopero-1583346.html](https://www.ilmattino.it/umbria/nestle_ore_liete_rossana_vendita_sciopero-1583346.html)

<sup>329</sup> In questo senso il sottotitolo di Repubblica: *"La società assicura che non ci sarà alcun esubero, verrà creata una nuova struttura manageriale con l'innovazione delle tecnologie produttive e del modello organizzativo. I sindacati restano cauti. "Rossana" non si vende."* Perugina: Nestlé punta sul Bacio, 60 milioni in tre anni in *Repubblica* Online, 03/03/2016. Al seguente link: [https://www.repubblica.it/economia/2016/03/02/news/perugina\\_nestle\\_punta\\_sul\\_bacio\\_60\\_milioni\\_in\\_tre\\_anni-134653444/](https://www.repubblica.it/economia/2016/03/02/news/perugina_nestle_punta_sul_bacio_60_milioni_in_tre_anni-134653444/)

Ma anche Ansa: Nestlé: 60 mln in tre anni per rafforzare Perugina, 02/03/2016. È riportato quanto sostenuto dal Presidente e Amministratore Delegato di Nestlé Leo Wencel che nelle proprie dichiarazioni alla stampa ha escluso esuberanti e spiegato che il piano ha effetti positivi anche sulla stagionalità delle produzioni.

[https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2016/03/02/nestle-60-mln-in-tre-anni-per-rafforzare-perugina\\_78a4ca91-8a69-4964-b846](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2016/03/02/nestle-60-mln-in-tre-anni-per-rafforzare-perugina_78a4ca91-8a69-4964-b846)

552f9dc42346.html?fb\_comment\_id=1232262146801474\_1232394976788191

nei reparti e nelle linee". Durante lo stesso incontro viene presentato un piano marketing di rilancio, che secondo quanto sostenuto dalla RSU riprende alcune delle proposte contenute nel piano degli operai<sup>330</sup>.

Inizia a questo punto una discussione a livello nazionale sul riassetto organizzativo di Nestlé Italia, che culmina in un accordo siglato il 12 dicembre presso Assolombarda<sup>331</sup>. L'evoluzione aziendale in Italia, citando l'accordo, è influenzata da un processo di focalizzazione e sviluppo di categorie "strategiche", che comporta un significativo ridimensionamento del perimetro industriale (cessione delle fabbriche di Udine, Parma e Ferentino) e dei relativi business (zuccheri, pasticceria industriale, *pet accessories* e gelati). Più precisamente Parma e Ferentino, afferenti alla produzione di gelati, vengono ceduti nel 2016 alla *joint ventures* Froneri, creata da Nestlé e R&R con il contributo di Pai Partners<sup>332</sup>. Il 27 settembre 2017 Parma chiude i battenti e sono coinvolte in una procedura di licenziamento circa 120 persone, i volumi produttivi vengono ridistribuiti fra i siti di Ferentino e di Terni<sup>333</sup>. Nell'accordo in analisi viene stabilito che le attività amministrative ancora in essere a Parma sono unificate a quelle di Assago e sottoposte ad un processo di riorganizzazione.

La fabbrica di Udine, specializzata nel *petfood*, viene ceduta a fine 2015 da Nestlé all'inglese Bob Martin. Lo stabilimento viene chiuso nel 2017 con la conseguente perdita di occupazione di circa 70 persone<sup>334</sup>.

Anche il sito di Benevento è coinvolto nel processo iniziato da parte di Nestlé, la strategia aziendale, come a San Sisto, è quella di concentrarsi su business specifici. Nel caso di Benevento la produzione si focalizza sulla pizza surgelata, vengono pertanto dismesse e smantellate le linee dedicate ai vegetali surgelati e a piatti ricettati. Nestlé si impegna a

---

<sup>330</sup> ANGELICI, F., *Nestlé scommette sul marketing. Prosegue il rilancio Su San Sisto progetti concreti. I sindacati " Accordo rispettato"* in *La Nazione Umbria*, 30/07/2016. Link: <https://www.lanazione.it/umbria/economia/perugina-rilancio-piano-1.2388238>

<sup>331</sup> Ne dà notizia Il Sole 24 ore PRISCO F., *Nestlé, accordo su piano di investimenti da 108 milioni su Bacio e Bella Napoli*, in Il Sole 24 ore, 13/12/2016 al link: <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-12/nestle-accordo-piano-investimenti-108-milioni-bacio-e-bella-napoli-163254.shtml?uuid=ADI8cDCC>

<sup>332</sup> Dell'operazione si legge in un comunicato ufficiale pubblicato sul sito di Nestlé il 26/04/2016. Link: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-rr-joint-venture-froneri>

<sup>333</sup> NANI F., *Alimentare, Froneri (ex Nestlé) chiude lo stabilimento di Parma: 180 licenziati in Repubblica Online*, 27/09/2017. Link: [https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/27/news/gelato\\_industriale\\_froneri\\_chiude\\_lo\\_stabilimento\\_di\\_parma\\_120\\_licenziati-176676697/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/27/news/gelato_industriale_froneri_chiude_lo_stabilimento_di_parma_120_licenziati-176676697/)

<sup>334</sup> *Chiude per sempre l'ex "Encia" di Sant'Oswaldo, 70 persone senza lavoro* in *UdineToday*, 14/09/2017. Link: <https://www.udinetoday.it/cronaca/chiude-ex-encia-sant-osvaldo-annuncio-14-settembre-2017.html>

un investimento di 48 milioni per nuove linee, contestualmente viene previsto dall' accordo in analisi il ricorso alla cassa integrazione straordinaria per 24 mesi.

Viene, dunque, previsto un piano di riorganizzazione accompagnato dagli investimenti già anticipati sul territorio. L'obiettivo, per quanto concerne Perugina, è quello di trasformare San Sisto in un *hub* internazionale del cioccolato, potenziando l'export del marchio "bacio perugina" e garantendo la produzione esclusiva di quest'ultimo a San Sisto.

Contestualmente viene predisposto anche un piano di gestione dell'attività e dell'occupazione, il periodo del 2017 e del 2018 verrà infatti gestito grazie all'ammortizzatore sociale della Cassa Integrazione Straordinaria per riorganizzazione. Posta la garanzia di non licenziamento per il biennio si prevede tuttavia la promozione di percorsi formativi per la ricollocazione interna e l'agevolazione della ricollocazione esterna. Infine vengono previsti meccanismi di consultazione e monitoraggio giudicati particolarmente positivi anche dalle parti sociali, in questo senso l'allora Segretario Generale Fai Cisl Luigi Sbarra su Il Sole 24 Ore: *"punto centrale dell'accordo è il ruolo assunto dai meccanismi di consultazione permanente sia a livello di sito con le rsu, sia sul piano nazionale attraverso il coordinamento delle segreterie, in merito a stato di avanzamento del piano di riorganizzazione e percorsi di formazione e riconversione professionale idonei a favorire la continuità occupazionale o la ricollocazione dei lavoratori coinvolti"*.

Nel frattempo, nel giugno del 2016, vengono ceduti i marchi Rossana e Ore Liete nonostante l'azienda avesse assicurato pochi mesi prima il contrario, di conseguenza sono smantellati il reparto zuccheri e pasticceria all'interno dell'azienda<sup>335</sup>. Per raggiungere l'obiettivo della destagionalizzazione la multinazionale preferisce puntare sull'export del cioccolato che su produzioni differenziate.

## Anno 2017

---

<sup>335</sup> Se ne trova notizia su: *Perugina, Nestlé vende la Rossana: addio alle storiche caramelle perugine*, in *PerugiaToday*

<https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-nestle-vendita-caramelle-rossana.html>

Ma anche su Umbria24 *Le Rossana da Perugia traslocano in Piemonte: Nestlé vende le caramelle all'astigiana Fida* link: <https://www.umbria24.it/economia/rossana-da-perugia-si-trasferiscono-ad-asti-nestle-vende-le-caramelle-a-fida/>

Per quanto riguarda *"Ore Liete" la vendita è di maggio 2016. Si veda: I biscotti 'Ore Liete' restano in Umbria: da Perugina passano alla ex Piselli*, in *Umbria24* link: <https://www.umbria24.it/economia/i-biscotti-ore-liete-restano-in-umbria-da-perugina-passano-alla-ex-piselli/>

Il verbale legato alla richiesta di Cassa Integrazione viene siglato l'11 gennaio 2017 presso il Mise da parte dei rappresentanti di Nestlé, dalle Organizzazioni Sindacali a livello nazionale, territoriale e dalle RSU interessate (Assago, Benevento, Parma e Perugia). Per quanto concerne San Sisto la durata dell'ammortizzatore prevista è di 18 mesi.

Dopo qualche mese di silenzio e di pace apparente si rompe l'equilibrio raggiunto nel 2016 fra azienda e sindacati. Durante un incontro tenutosi il 9 maggio Nestlé annuncia un piano con 340 esuberanti, a parere dell'azienda non riassorbibili al termine della cassa integrazione. Sulla stampa ricomincia il fermento, i comunicati in alcuni casi vengono direttamente dalla RSU: nei giorni seguenti viene pubblicato ad esempio su Umbria 24 un pezzo dal titolo: *“Perugina, ultimatum della Rsu a Nestlé: «Il 6 giugno cambi posizione o sarà lotta»”* ed ancora *“In 340 “fuori” dalla Perugina. “Nessuno deve restare a piedi”, la Rsu: “Faremo di tutto per ridurre il personale da ricollocare”* su La Nazione<sup>336</sup>. Il 15 giugno, di seguito ad un incontro in Regione fra azienda, sindacati e istituzioni regionali e comunali, è l'azienda a rilasciare alcune dichiarazioni alla stampa nazionale. Si rivolge in particolare a Repubblica e risponde alle accuse del sindacato di non aver rispettato l'accordo del 2016 sostenendo che sia centrale in questa fase puntare alle ricollocazioni interne ed esterne e ai prepensionamenti per gestire lo squilibrio occupazionale<sup>337</sup>. Durante l'incontro sotto alla Regione i lavoratori e le lavoratrici sono riuniti nel primo di una serie di presidi, che avranno luogo nel 2017<sup>338</sup>. In questa occasione la Presidente della Regione Marini chiede il pieno coinvolgimento delle istituzioni regionali e comunali anche al tavolo nazionale, la vertenza Perugina è strettamente collegata al territorio come già sottolineato in precedenza<sup>339</sup>.

Presso il Mise le parti si incontrano il 27 luglio. Per quel giorno vengono organizzati due presidi: uno a San Sisto di fronte alla fabbrica e uno a Roma. Mentre alcuni operai rimangono a presidiare l'ingresso dello stabilimento si svolge uno sciopero dalle 21 e 30 del giorno, secondo quanto riportato dalla stampa quel giorno in fabbrica non entrerà

---

<sup>336</sup> SANTILI C., *“In 340 “fuori” dalla Perugina. “Nessuno deve restare a piedi”*, in *La Nazione*, 08/06/2017

<sup>337</sup> *Nestlé incontra i sindacati, ma resta ferma sugli esuberanti. L'azienda non cede. Si impegna a ricollocare i 340 dipendenti in eccesso e smentisce di aver tradito i patti* in Repubblica Online. 15/06/2017 [https://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/15/news/nestle\\_incontra\\_i\\_sindacati\\_e\\_conferma\\_gli\\_impegni-168176210/](https://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/15/news/nestle_incontra_i_sindacati_e_conferma_gli_impegni-168176210/)

<sup>338</sup> *Timori Perugina tra trattative e proteste: videoriassunto* in *Umbria24 Online*, 15/06/2017. Link: <https://www.umbria24.it/video/timori-perugina-trattative-proteste-videoriassunto/>

<sup>339</sup> Ibid.



nessuno. Quella stessa mattina alle 7,30 200 lavoratori e lavoratrici partono dai cancelli di Perugia per dirigersi a Roma, viene organizzato un ulteriore presidio sotto al Mise durante l'incontro. Gli operai indossano tutti una maglietta che riporta la scritta: "I love Perugia. No esuberi"<sup>340</sup>.

Secondo quanto riportato alla stampa, nonostante il piano di investimenti sia in atto l'azienda non ha intenzione di indietro rispetto agli esuberi annunciati. Se ne parla su il sole 24 Ore, che oltre a riportare le dichiarazioni dei Segretari di Fai Cisl e Flai Cgil mette in luce un aspetto ormai chiaro ma poco indagato dai media: "Nestlé Italiana è in piena trasformazione strategica: ha ceduto asset nell'area dolciari (caramelle e ore liete), dei surgelati (Valle degli Orti) e dei gelati. Nel 2015 i ricavi sono calati di circa il 1% (con una perdita di 15,5 milioni) e nel 2016 del 2,4%". L'azienda in questa occasione si esprime con un comunicato, che pubblica anche sul proprio sito web<sup>341</sup>: gli esuberi non costituiscono una novità, ma l'azienda vuole continuare ad impegnarsi per portare avanti il piano industriale e ricollocare quante più persone possibili senza soluzioni traumatiche. Dall'incontro di luglio emergono alcune proposte dall'azienda per ridurre gli esuberi, oltre alle ricollocazioni esterne l'azienda dichiara alla stampa: "*Ricollocazioni dentro il gruppo o in altre aziende sul territorio, ma anche riduzioni di orario che fin da subito potrebbero ridurre del 45% ovvero 150 unità gli esuberi*".<sup>342</sup>

A partire dall'estate del 2017 viene instaurato dall'allora ministra Bellanova un tavolo al Mise, con la partecipazione della Presidente della Regione Umbria Catusci Marini e del Sindaco di Perugia Romizi, il cui obiettivo è individuare soluzioni possibili per la

---

<sup>340</sup> *Esuberi alla Perugia, incontro al Mise. La fabbrica sciopera Presidio dei sindacati a San Sisto e a Roma. Tavolo riconvocato per il 27 settembre* in La Nazione Online. 27/07/2017.

link: <https://www.lanazione.it/umbria/economia/sciopero-perugia-esuberi-1.3296190>

<sup>341</sup> Il comunicato è ancora consultabile al seguente link. <https://www.nestle.it/media/pressreleases/piani-investimento-perugia>

<sup>342</sup> La dichiarazione viene fatta da Gianluigi Toia alle telecamere di Umbria24, vedi: PORFIRI, I., *Perugia, braccio di ferro tra Nestlé e sindacati. il governo ci prova: «In campo strumenti e risorse»*, in *Umbria24 Online*, 27/07/2017. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugia-braccio-ferro-nestle-sindacati-governo-ci-prova-campo-strumenti-risorse/>

Per l'intervista completa al manager di Nestlé da parte di Umbria 24 si rimanda a: PORFIRI, I., *Perugia, manager Nestlé: «Bene tavolo, con orario ridotto salvi 150 esuberi»*, in *Umbria24 Online*, 27/07/2017. Link: <https://www.umbria24.it/video/perugia-manager-nestle-bene-tavolo-orario-ridotto-salvi-150-esuberi/>

Dal giornale online sono riportati anche i commenti dei sindacati, oltre a ciò nel video al link seguente è documentata la partecipazione dei lavoratori al presidio al Mise: *Perugia, sindacati dopo vertice Mise: «Vertenza difficile, bene impegno del governo»*, link: <https://www.umbria24.it/video/perugia-sindacati-vertice-mise-vertenza-difficile-bene-impegno-del-governo/>

chiusura della vertenza. Gli incontri saranno bimestrali e si concluderanno nel febbraio 2018.

Il 27 settembre si incontrano nuovamente al Mise l'azienda e una delegazione sindacale, in contemporanea si tiene un presidio fuori dai cancelli del sito di San Sisto nel corso del quale i lavoratori occupano la strada di fronte allo stabilimento e bloccano il traffico<sup>343</sup>.

Nei giorni precedenti viene lanciato un *ashtag* su twitter, #iodifendolaperugina, parte di una campagna social promossa dai lavoratori e dalle lavoratrici del sito<sup>344</sup>. L'*ashtag*, oltre ad essere associato allo sciopero del 27<sup>345</sup>, accompagnerà tutte le manifestazioni successive. La condivisione non si limita solo ai social network, il messaggio viene ad esempio rilanciato anche dal Perugia calcio durante la partita del 23 settembre<sup>346</sup>.

Il 7 ottobre viene organizzata una manifestazione a Perugia, a cui partecipano centinaia di lavoratori anche di altre aziende in crisi del territorio (ad esempio Novelli e Colussi)<sup>347</sup>.

Il 13 ottobre azienda e sindacati territoriali si incontrano presso Confindustria Umbria, in seguito ad un periodo di aperta conflittualità. In questa occasione viene stilata per la prima volta una breve dichiarazione congiunta<sup>348</sup>, nella quale le parti riconoscono la validità del

---

<sup>343</sup> Umbria24 documenta la giornata: Porfiri, I., Troccoli, M., *Perugina al Mise. Bellanova: «Sei mesi per l'accordo». Sindacati: «Vacilla sicurezza azienda» in Umbria 24* Online reperibile al seguente link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-showdown-al-mise-futuro-san-sisto-mano-alla-mediazione-del-governo/>. Sul sito del quotidiano online sono reperibili anche i video del blocco stradale e una photogallery: Perugina, i lavoratori bloccano la strada davanti ai cancelli dell'azienda link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-showdown-al-mise-futuro-san-sisto-mano-alla-mediazione-del-governo/> - Perugina, dall'alba il presidio ai cancelli tra paure e speranze. Link: <https://www.umbria24.it/fotogallery/perugina-dallalba-presidio-ai-cancelli-paure-speranze/>

<sup>344</sup> Della campagna si parla anche sulla stampa: CANONICO, N., *Parte sul web "Io difendo Perugia" Ecco n bla Campagna Anti esuberi*, in *Quotidiano Nazionale Il giorno Il Resto del Carlino La Nazione*, 24/09/2017

<sup>345</sup> *Licenziamenti di massa alla Perugina, scatta lo sciopero: presidio all'alba*, in *PerugiaToday* Online, 27/09/2017. Al link: <https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-esuberi-licenziamenti-sciopero-mercoledi-27-settembre.html>

<sup>346</sup> *Giocatori Perugia, "iodifendolaPerugina"* su *Corriere della Sera* online del 08/10/2017 link: [https://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Sport/Giocatori-Perugia-iodifendolaPerugina/08-10-2017/1-A\\_053391732.shtml](https://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Sport/Giocatori-Perugia-iodifendolaPerugina/08-10-2017/1-A_053391732.shtml). L'8 ottobre durante una partita i giocatori esportano l'*ashtag* su una maglia e uno striscione all'uscita che riporta "Perugia non ha padroni, se licenziano uno licenziano tutti".

<sup>347</sup> Solo alcuni esempi a livello nazionale e locale di testate che riportano la notizia: Borillo, M., *Perugina e la guerra del cioccolato: «Nestlé vuole 364 tagli su 850»*, in *Il Corriere della Sera*, 08/10/2017, Su *Perugia Today* si può consultare una photogallery d'interesse in quanto vi sono svariati riferimenti ad altre vertenze sul territorio. *Perugina, tutti in piazza contro gli esuberi: la manifestazione in centro storico*. Al link: <https://www.perugiatoday.it/foto/cronaca/perugina-manifestazione-perugia-centro-7-ottobre-2017/>

<sup>348</sup> L'incontro di quel giorno è descritto in maniera dettagliata su *Umbria On* che pubblica anche il testo della dichiarazione congiunta *"Nestlé Italiana, assistita da Confindustria Umbria, e la Rsu della fabbrica di San Sisto, assistita dalle segreterie regionali di Fai, Flai, Uila, in esito all'incontro odierno comunicano congiuntamente che la ricognizione degli accordi ha permesso la reciproca conferma della validità del piano industriale, i cui investimenti proseguiranno secondo le tempistiche convenute, sia per gli aspetti commerciali che tecnici. Si è convenuto altresì di congelare i percorsi rivolti alla ricollocazione esterna, per favorire la ripresa di un percorso comune rivolto a reperire tutte le proposte — anche di carattere*

piano industriale previsto dall'accordo del 2016, sia per quanto concerne gli investimenti tecnici sia per quanto riguarda quelli commerciale. L'azienda, da un lato, congela le ricollocazioni esterne per favorire la ripresa di un percorso comune con l'obiettivo di trovare possibili soluzioni per ridurre l'impatto occupazionale. Le parti sociali, d'altra parte, a fronte della ripresa del dialogo e dell'incontro fissato per il 19 ottobre sospendono lo stato di agitazione.

La stampa locale durante questi incontri presidia la sede di Confindustria Umbria, vengono addirittura riportate alcune frasi che vengono captate durante l'incontro in un raro momento in cui la porta rimane aperta. Così scrive UmbriaOn: *“Ad un certo punto si sente una voce. Il tono è alto e fermo. Da quello che dice, da come lo dice, si capisce che è un alto dirigente Nestlé: «Il piano è questo – annuncia perentorio – e non prevede aumento di linee produttive che possano arrivare a coprire le ore lavoro. Ne siete consapevoli o no? O dobbiamo continuare a tirarci gli stracci? Il nostro futuro ce lo giochiamo facendo una cura dimagrante». E qui si scaldano gli animi: «Se è tutto costo, un pezzettino dovete mettercelo anche voi – replica (evidentemente) uno dei sindacalisti – il parametro tempo non è indifferente. Non dovete riportare solo una parte della verità».”*<sup>349</sup>

Si iniziano a valutare soluzioni per limitare il numero di esuberanti, i sindacati puntano all'internalizzazione di alcune attività, mentre l'azienda a ridurre l'orario dei dipendenti<sup>350</sup>.

Come già specificato a partire dall'estate 2017 gli incontri al Mise si susseguono con cadenza bimestrale (27 luglio 2017, 27 settembre 2017<sup>351</sup>, 9 novembre 2017<sup>352</sup>, 18 gennaio 2018<sup>353</sup>, 15 febbraio 2018), l'obiettivo è quello di trovare una soluzione prima della fine degli ammortizzatori sociali. Secondo quanto emerso durante gli ultimi incontri la soluzione della vertenza si avvicina, gli esuberanti infatti potrebbero essere ridotti

---

*industriale — utili alla riduzione dell'impatto occupazionale. A fronte del dialogo ripreso e del nuovo incontro già fissato per il 19 ottobre, viene sospeso lo stato di agitazione”. Nestlé – Perugia, sospesa l'agitazione*

*Ci sarà un nuovo incontro – il 19 ottobre – tra sindacati e azienda. Lo stato di agitazione è stato sospeso, ma il percorso resta in salita. Martedì lavoratori da Renzi, in Umbria On Online, 13/10/2017. Link: <https://www.umbriaon.it/nestle-perugina-esuberanti-agitazione-licenziamenti-confindustria-mise-sindacati-incontro-renzi/>*

<sup>349</sup> Ibid

<sup>350</sup> Ibid

<sup>351</sup> Nestlé, aperto il tavolo sulla Perugia in Repubblica Online, 27/07/2017. Link: [https://www.repubblica.it/economia/2017/09/27/news/nestle\\_aperto\\_il\\_tavolo\\_sulla\\_perugina-176651273/](https://www.repubblica.it/economia/2017/09/27/news/nestle_aperto_il_tavolo_sulla_perugina-176651273/)

<sup>352</sup> Se ne legge ad esempio in un comunicato della Fai Cisl Nazionale, reperibile al seguente link: <https://www.faicisl.it/notizie/2320-tavolo-al-mise-su-perugina-fai-flai-uila-prosegue-il-confronto>

<sup>353</sup> Se ne trova notizia su Ansa: Nestlé, passi avanti sulla Perugia. Regione auspica "esito soddisfacente per tutti", in Ansa Online, 18/01/2018.

effettivamente grazie ad un passaggio a part-time di circa 150 addetti, da ricollocazioni interne anche presso altri stabilimenti Nestlé ed esterne, sul territorio perugino, presso altre aziende. I sindacati insistono, inoltre, sulla volontarietà delle uscite incentivate (a febbraio i lavoratori che hanno accettato l'uscita sono già 70) e su un prolungamento della cassa integrazione straordinaria in scadenza il 30 giugno 2018 che consentirebbe di gestire i recessi in maniera più graduale<sup>354</sup>.

## Anno 2018

Il 15 febbraio giunge finalmente l'apertura di Nestlé a richiedere il prolungamento della Cassa Integrazione Straordinaria, come si legge nel verbale di incontro siglato da tutte le parti presenti all'incontro.

Da questo momento in poi si velocizza il processo di conclusione della vertenza. Il giorno 9 marzo 2018 viene siglato un accordo relativo a 154 addetti, i cui contratti vengono trasformati in part-time flessibili o verticale al 50% o al 75% con incentivi economici<sup>355</sup>.

Il 23 maggio dello stesso anno viene, poi, firmato l'accordo, che sarà considerato dalla stampa e dall'opinione pubblica l'ultimo atto della vertenza: l'uscita incentivata di 180 lavoratori, individuati in base ai requisiti pensionistici e alla volontarietà del recesso. I 20 lavoratori restanti per giungere alla gestione di tutti i 364 esuberanti sono stati ricollocati presso altri siti Nestlé. La stampa titola: *“Perugina, chiusa la vertenza con i sindacati. Nessun licenziamento”*<sup>356</sup>. I sindacati in questo contesto non sono altrettanto entusiasti,

---

<sup>354</sup> Il tutto è riportato su: PORFIRI, I., *Perugina, Nestlé esce allo scoperto: «Soluzioni per tutti gli esuberanti. Cigs? Opzione, non priorità»* in Umbria24 Online, 12/02/2018. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-nestle-esce-allo-scoperto-gestiamo-tutti-gli-esuberanti-cigs-opzione-non-priorita/>

<sup>355</sup> Si analizzerà in maniera dettagliata nel paragrafo riguardante gli accordi.

<sup>356</sup> *Perugina, chiusa la vertenza con i sindacati. Nessun licenziamento*, in Repubblica Online, 23/05/2018. Link: [https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina\\_chiusa\\_la\\_vertenza\\_con\\_i\\_sindacati-197162286/](https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina_chiusa_la_vertenza_con_i_sindacati-197162286/)

Già il 18 maggio dopo un incontro con i sindacati era stata data la notizia della chiusura della vertenza: *Perugina, la Nestlé: «Vertenza chiusa, tutti sistemati i 364 esuberanti»*, in Il Messaggero Online, 18/05/2018. Link:

[https://www.ilmessaggero.it/umbria/perugina\\_la\\_nestle\\_vertenza\\_chiusa\\_tutti\\_sistemati\\_i\\_364\\_esuberanti-3740226.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/perugina_la_nestle_vertenza_chiusa_tutti_sistemati_i_364_esuberanti-3740226.html)

per quanto riconoscano di aver messo in campo quanto possibile per ridurre al minimo l'impatto occupazionale<sup>357</sup>.

In conclusione si ritiene di interesse analizzare le posizioni dell'azienda e del sindacato successivamente alla chiusura della vicenda, di seguito alcune delle dichiarazioni rilasciate dal Dott. Gianluigi Toia: *«Il rapporto sindacale è un rapporto dialettico, ci si scontra e si producono delle sintesi più avanzate rispetto alle posizioni iniziali.»*. Secondo l'azienda è stata raggiunta una buona soluzione per *«gestire la realtà in modo responsabile»*... *«Nestlé gestisce il cambiamento con responsabilità sociale»*... *«nei 30 anni in cui Nestlé è stata proprietaria di Perugina non abbiamo licenziato nessuno ma abbiamo trasformato la fabbrica...»* ... *«Il primo obiettivo è salvare la fabbrica, renderla competitiva in una competizione nazionale e internazionale, questo ci obbliga a fare delle scelte»*.<sup>358</sup> Secondo l'azienda, dunque, si è raggiunto un buon risultato anche grazie al rapporto dialettico con il sindacato, è stato correttamente conseguito il riequilibrio occupazionale per rendere efficiente e competitivo il sito e sono state trovate soluzioni per tutti i 364 dipendenti, pertanto si può affermare che non sia avvenuto nessun licenziamento<sup>359</sup>.

La Fai Cisl Nazionale si esprime attraverso un comunicato di commento alla conclusione della vicenda già nel marzo 2018, l'allora Segretario Nazionale Attilio Cornelli commenta: *"Un accordo concreto, che nel mix delle soluzioni individuate offre prospettive reali di tutela occupazionale per le persone dello stabilimento Perugina di San Sisto, dando uno sbocco condiviso a una vertenza strategica per il Paese"...* *"Completivamente – aggiunge – diamo vita a un piano sociale capace di dare risposte concrete agli esuberanti e creare condizioni di occupabilità, sostenibilità sociale e rilancio produttivo"*, nello stesso senso si esprime anche il coordinatore di gruppo Massimiliano Albanese: *"Una vertenza difficile che nel confronto di questi mesi ha registrato il grande senso di responsabilità della delegazione della Fai Cisl, che dai delegati, alla segreteria regionale fino al coordinamento nazionale hanno voluto fortemente soluzioni occupazionali come principale risposta*

---

<sup>357</sup> Lo stesso articolo di Repubblica riporta le dichiarazioni del segretario di Flai Cgil Umbria Michele Greco. Mentre per i commenti dei rappresentanti sindacali nazionali si rimanda a questa intervista pubblicata su Umbria On: <https://www.youtube.com/watch?v=1Tq5hImBXZY>

<sup>358</sup> *Perugina chiusa la vertenza, tutti i numeri. I commenti dei dirigenti Nestlé: "É stata dura"* in Umbria On 18/05/2018. Link alle interviste: [https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih_4)

<sup>359</sup> *Chiusa la vertenza, rilanciare Perugina, in Umbria On 23/05/2018* link: <https://www.umbriaon.it/nestle-perugina-accordo-vertenza-san-sisto/>

La dichiarazione del Dott. Toia: *"La vertenza si conclude positivamente riuscendo a conseguire il riequilibrio occupazionale indispensabile per rendere sostenibile e competitivo lo stabilimento e, nello stesso tempo, a evitare licenziamenti attraverso un piano sociale dal valore di circa 20 milioni di euro che ha permesso di offrire una opportunità concreta a ciascuno dei 364 lavoratori coinvolti nella riorganizzazione"*.

*e risorsa alla riorganizzazione dello stabilimento Perugina avviata con il piano industriale dell'aprile 2016".<sup>360</sup>*

Per quanto concerne la Flai Cgil non sono reperibili online commenti a livello nazionale, l'ultimo comunicato reperibile sul sito risale al 15/02/2018 dopo l'ultimo incontro al Mise, in cui l'allora Segretario Nazionale Mauro Macchiese esprimeva soddisfazione per la riapertura della trattativa con l'azienda<sup>361</sup>.

Si esprime invece sulla stampa il Segretario Regionale Flai Cgil Michele Greco: *"Nessun trionfalismo, nessun senso di vittoria da parte dei sindacati. È stata una vertenza difficile e noi abbiamo fatto di tutto per salvaguardare i posti di lavoro" ... "Prendiamo atto del fatto che oggi troviamo una 'quadra' sul piano sociale - ha aggiunto - ma abbiamo perso 180 posti di lavoro, rispetto all'annuncio del 9 maggio 2017 dei 364 esuberanti, riuscendo a salvaguardarne in maniera parziale altrettanti. Un impatto pesante".<sup>362</sup>*

Anche per quanto riguarda Uila Nazionale l'ultimo comunicato reperibile sul sito risale al febbraio 2018, il commento anche in questo caso è di una riapertura positiva del negoziato. L'allora Segretario Pietro Pellegrini: *"La riunione di oggi conferma che il percorso ministeriale è stato utile perché la gestione della vertenza da parte dall'azienda ha creato aree di sofferenza non necessarie. Il piano sociale è strettamente legato a quello industriale e, insieme, avrebbero dovuto costituire il percorso più adatto per la gestione della riorganizzazione. L'azienda si è invece sin qui concentrata prevalentemente sulla gestione unilaterale degli esuberanti, mettendo in secondo piano il confronto sulle strategie di sviluppo annunciate".<sup>363</sup>* Non sono reperibili online commenti immediatamente dopo la chiusura della vertenza da parte degli organi nazionali o locali.

---

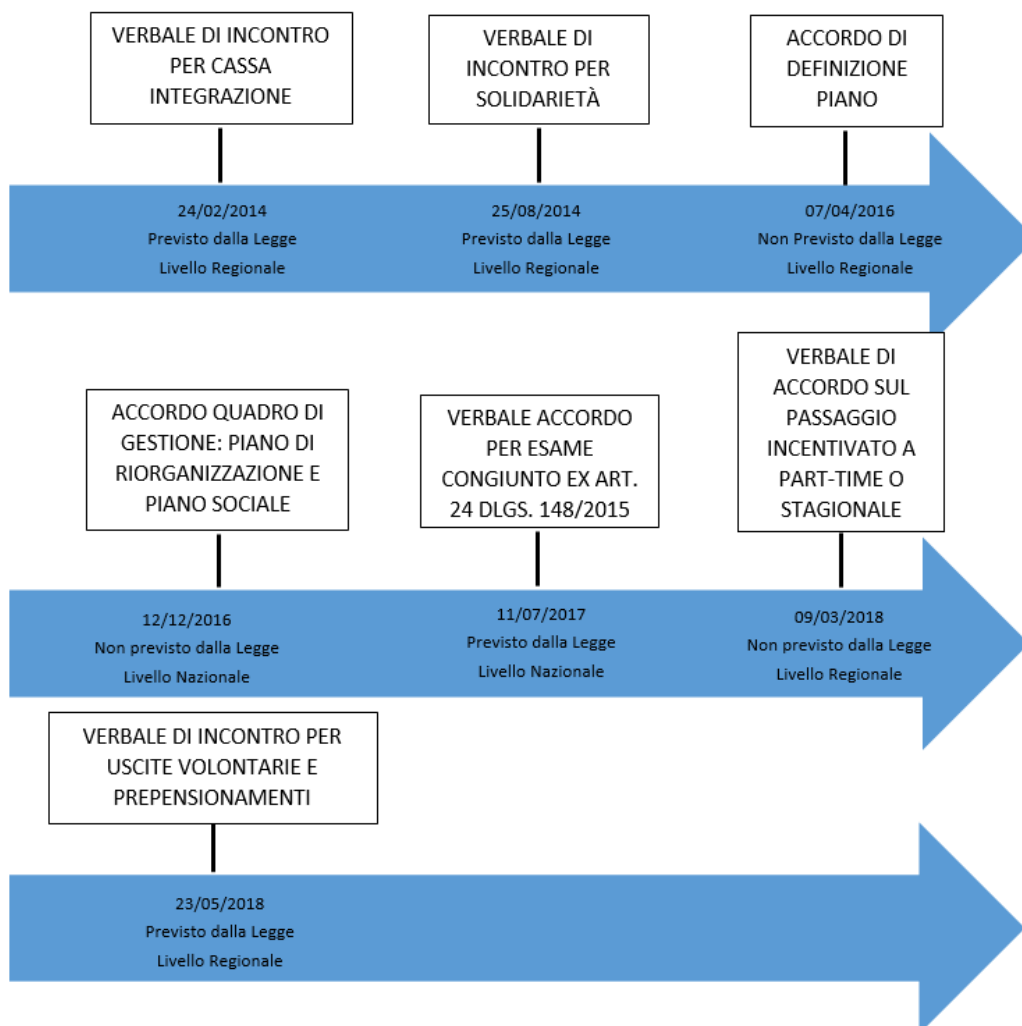
<sup>360</sup> *Perugina. Cornelli (Fai Cisl): "Piano sociale che da risposte concrete"* in Cisl, Comunicati stampa. Link: <https://www.cisl.it/comunicati-stampa/perugina-cornelli-fai-cisl-piano-sociale-che-da-risposte-concrete/>

<sup>361</sup> *Perugina. Incontro al MISE. Macchiesi, si riapre un percorso di confronto tra le parti*, in Flai Cgil comunicati, 15/02/2018. Link: <https://www.flai.it/comunicati/perugina-incontro-al-mise-macchiesi-si-riapre-un-percorso-di-confronto-tra-le-parti/>

<sup>362</sup> *Perugina, chiusa la vertenza con i sindacati. Nessun licenziamento* in Repubblica Online, 23/05/2018. Link: [https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina\\_chiusa\\_la\\_vertenza\\_con\\_i\\_sindacati-197162286/](https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina_chiusa_la_vertenza_con_i_sindacati-197162286/)

<sup>363</sup> *Perugina, al Mise riunione importante per riavviare il dialogo* in Uila Uil comunicati stampa, 15/02/2018. Link: <http://www.archivio-uila.it/webapp/ComunicatoDettaglio.aspx?idComunicato=965>

### 3.1.3. Analisi sistematica degli accordi



In questo paragrafo si procede con l'analisi dettagliata degli accordi siglati durante la vertenza. I contenuti degli accordi *in primis* costituiscono alcuni degli elementi fondamentali adottati nella narrazione pubblica della vicenda. Inoltre è interessante valutare ciò che è stato cristallizzato negli accordi per poi metterlo in relazione con la pressione esercitata dalle parti tramite gli strumenti negoziali e la comunicazione pubblica.

L'analisi evidenzia, innanzitutto, se l'accordo sia stato firmato nell'ambito di una procedura di legge ovvero se sia il frutto del confronto libero tra le parti, cita i luoghi in cui le trattative si svolte e le parti firmatarie. Per quanto concerne gli aspetti contenutistici è stata seguita la struttura dei verbali, distinguendo le premesse dal contenuto.

**24/02/2014 VERBALE DI ACCORDO e VERBALE DI INCONTRO CASSA  
INTEGRAZIONE ORDINARIA**

*La procedura è prevista dalla legge*

DOVE: Confindustria Umbria

PARTI: Nestlé Italiana SPA assistita da Confindustria Umbria e FAI CISL – FLAI CGIL  
e UILA UIL

CONTENUTO:

Verbale conseguente all'esame congiunto pre riforma 148/2015, era ancora in applicazione la legge 20/5/75 n.164. L'integrazione salariale è chiesta in quanto si è verificata una flessione degli ordini che non consente il normale svolgersi dell'attività produttiva, i lavoratori coinvolti sono 610 per una durata di 8 settimane e senza che sia stabilita un'entità massima di riduzione. Nel verbale di incontro viene specificato che il ricorso all'ammortizzatore sociale è dovuto alla stagionalità delle produzioni e alla conseguente concentrazione della produzione in alcuni periodi. Viene poi stabilito che dovrà essere presentato un piano sociale per tutelare i lavoratori fisiologicamente coinvolti nei periodi di curva bassa e al fine di ridurre gli esuberi si valuteranno re-internalizzazioni di attività affidate a terzi o di reperire produzioni aggiuntive non di carattere stagionale. Le parti si impegnano inoltre a coinvolgere anche il coordinamento nazionale RSU e le Istituzioni, data l'importanza della questione che potrebbe travalicare i confini del sito.

Lo stesso giorno viene siglato un altro verbale di accordo, nel quale viene previsto un gettone di 15 euro per integrare i giorni di cassa integrazione.

**25/08/2014 VERBALE DI ACCORDO SOLIDARIETÀ**

*Previsto da una procedura di legge*

DOVE: Confindustria Umbria

PARTI: Nestlé Italiana SPA assistita da Confindustria Umbria e RSU FAI CISL, FLAI CGIL e UILA UIL assistite dalle Segreterie Provinciali.



PREMESSE: Premessa la stagionalità del prodotto e la riduzione dei consumi nel settore dolciario, l'azienda ha illustrato i piani tecnici e commerciali per favorire il rilancio del marchio Perugina in Italia e all'estero con il conseguente obiettivo di sviluppo del sito di Perugia. (La freschezza e la qualità dei prodotti, quindi da prodursi a ridosso del momento del consumo, vengono condivise quale un requisito fondamentale per garantire le performance del marchio). L'azienda dichiara di trovarsi in una situazione non più fronteggiabile con misure temporanee e di carattere congiunturale e di dover procedere ad una riduzione di 210 unità.

Rsu e OO..SS.. chiedono di non procedere a soluzioni traumatiche confidando in una ripresa di mercato e consumi, in particolare attraverso l'utilizzo dello strumento del contratto di solidarietà con il coinvolgimento di tutti i lavoratori del sito di Petignano.

CONTENUTO: Le parti si accordano per il contratto di solidarietà quale strumento di gestione degli esuberanti. Viene stipulato un contratto di solidarietà definito "difensivo", le modalità di attuazione prevedono che la riduzione oraria possa essere aumentata (rispetto ad uno schema di base) in considerazione delle esigenze tecnico- produttive e organizzative, fermo restando quanto previsto dalle norme. La durata dell'accordo è di 24 mesi a partire dal 1 marzo 2014, da gestirsi anche con un calcolo di media mensile e modalità di gestione di tipo verticale (intera giornata). Durante l'utilizzo dello strumento i lavoratori interessati non dovranno prestare ore di lavoro straordinario, pertanto le ore eventualmente lavorate oltre il normale orario contrattuale saranno convertite in riposi compensativi. Viene stabilito un monitoraggio mensile per verificare l'andamento dell'accordo.

07/04/2016 **ACCORDO PER DEFINIRE IL PIANO INDUSTRIALE**

*Non previsto da alcuna procedura di legge*

DOVE: Confindustria Umbria (Perugia)

PARTI: Nestlé Italiana SPA – assistita da Confindustria Umbria e RSU del sito di Petignano, Seg. Prov. FAI CISL, FLAI CGIL, UIL e rispettive strutture nazionali.

PREMESSE: L'accordo è stato preceduto da una fase serrata di confronto, durante la quale si è sviluppato un confronto aperto e costruttivo con il coinvolgimento anche del Ministero dello Sviluppo Economico, in merito alle prospettive di rilancio del settore

dolciario con un focus sul sito produttivo di Petriano. La discussione in particolare si è sviluppata tramite la presentazione da parte della RSU di un documento di sintesi delle proprie posizioni, che ha portato ad individuare i punti di convergenza delle parti. (il cosiddetto “piano industriale degli operai”, che avrà notevoli risvolti mediatici), seguita dalla presentazione di un Piano di sviluppo del Business Dolciari. Il piano industriale dell’azienda prevede un investimento commerciale pluriennale di 45 milioni che si focalizza sul cioccolato non ritenendo più strategici i segmenti merceologici degli zuccheri e della pasticceria industriale.

L’obiettivo è rendere l’Unità di San Sisto più competitiva, attraverso investimenti tecnici (15 milioni da completarsi entro il primo trimestre del 2018) che garantiranno la riorganizzazione, l’automazione e il rinnovamento tecnologico delle linee produttive. Contestualmente il fine dichiarato dall’accordo è anche quello di rendere il sito più performante dal punto di vista della qualità, sicurezza sul lavoro e competitività delle operazioni.

CONTENUTO: Viene prevista una commissione bilaterale, composta dal comitato esecutivo della RSU e da 3 membri di parte aziendale, per monitorare l’andamento del piano e facilitare lo scambio in merito all’avanzamento ma anche le eventuali modifiche di organizzazione del lavoro. La commissione si incontra trimestralmente o su richiesta delle parti e può assumere “determinazioni”. L’azienda è inoltre tenuta semestralmente a fornire dati sull’andamento del piano, durante gli incontri programmati a livello di sito. L’attuazione del piano avrà significative ricadute sull’attività quotidiana degli operai, la **riorganizzazione** verrà gestita anche tramite la commissione bilaterale. Al successo del piano di rilancio è legato il riassorbimento di tutte le unità che saranno dichiarate in esubero. Durante l’implementazione l’azienda non adotterà soluzioni unilaterali di licenziamento collettivo. A chi risulta in esubero saranno applicate le misure di solidarietà ex art. 24 del Dlgs. 148/2015 (sino al 31/08/2016) già in funzione secondo precedente accordo (25/08/2014), tra gennaio 2017 e giugno 2018 l’azienda chiederà la concessione di CIGS con causale di riorganizzazione ai sensi del Dlgs. 148/2015 (art. 21). All’interno dell’accordo si fa già riferimento ad alcune degli aspetti che verranno disciplinati nella procedura di consultazione che dovrà precedere la CIGS, segnatamente le specifiche misure di welfare ad adottarsi nei confronti dei lavoratori con orario sospeso, nonché i criteri di scelta, nonché a possibili processi di riconversione e ricollocazione interna ed

esterna volti al riequilibrio occupazionale delle professionalità esistenti e necessarie. (percorsi formativi ex art. 4 comma 40 L. n.92/2012, possibile insourcing di attività appaltate, processi di riconversione e ricollocazione professionale esterna. Al lavoratore che opti per una ricollocazione esterna sono riconosciuti erogazione di incentivi e supporto continuativo da parte di una primaria società di outplacement.

**12/12/2016 ACCORDO QUADRO DI GESTIONE: PIANO DI RIORGANIZZAZIONE E PIANO SOCIALE**

DOVE: Assolombarda (Milano)

PARTI: Nestlé Italiana SPA assistita da Assolombarda Confindustria Monza Brianza – Coordinamento Nazionale delle RSU assistito da Segreterie Nazionali di FAI CISL, FLAI CGIL e UILA UIL.

PREMESSE: L'accordo si apre con l'illustrazione delle prospettive future per il gruppo Nestlé a livello internazionale, che sarà coinvolto in fenomeni di internalizzazione organizzativa. Le strutture dei singoli peasi diverranno "hub internazionali" dotate di competenze specifiche di carattere gestionale, organizzativo, amministrativo, tecnologico- produttivo. In Italia il gruppo si vuole concentrare su un'evoluzione dei segmenti strategici anche con il conseguente ridimensionamento del perimetro industriale (cessione di stabilimenti quali Ferentino, Parma e Udine) e di business (zuccheri, gelati, pasticceria industriale). L'azienda in questa sede ha illustrato i due piani di investimento e riorganizzazione che coinvolgeranno i siti di San Sisto e Benevento. I punti del piano: piano di riorganizzazione aziendale e sviluppo industriale, piano di riorganizzazione – meccanismo di consultazione permanente, piano di gestione dell'attività e dell'occupazione. In merito al primo punto si fa riferimento agli stessi investimenti che sono stati concordati con il Piano di Riassetto e Sviluppo organizzativo dell'Unità di San Sisto Perugia definito nell'accordo del 7 aprile 2016.

In merito al secondo punto viene attivata l'apposita Commissione Bilaterale prevista dall'attivo di gruppo al capitolo Sistema di Relazioni Industriali punto 1 (composta da rsu dei siti coinvolti, segreteria territoriali, nazionali e referenti dell'azienda) per consentire il monitoraggio del piano. Mentre il piano di gestione dell'occupazione si baserà sulla richiesta di cassa integrazione da metà di gennaio 2017 (nel caso di Perugia della durata di 18 mesi). Come stabilito anche dall'accordo del 4 aprile 2016 l'azienda in quest periodo

non potrà procedere all'adozione di azioni unilaterali di licenziamento collettivo, i motivi di mancata possibilità di ricorso alla solidarietà sono già stati esposti nell'accordo del 2016. L'individuazione e la rotazione dei lavoratori da coinvolgere, in base alla loro professionalità, sarà condivisa con la RSU. Si chiarisce che non si può fare ricorso alla solidarietà in quanto le sospensioni che verranno attuate potrebbero eccedere i limiti dettati dalla solidarietà e coinvolgere i lavoratori in percorsi di formazione e riconversione idonei a determinarne la ricollocazione esterna. I criteri di scelta dei lavoratori da sospendere saranno condivisi con le RSU a livello di sito per favorire anche la ricollocazione interna, che sarà agevolata da percorsi formativi. Alla conclusione del biennio si intende valutare percorsi non traumatici di uscita, attraverso ad esempio prepensionamenti.

#### PIANO SOCIALE

Contestualmente viene firmato anche un accordo che definisce le linee guida del piano sociale destinato a supportare i lavoratori coinvolti nel piano di riorganizzazione aziendale 2017 – 2018 (sottoscritto nella stessa data). I punti su cui si sviluppa il piano sono due: trattamento straordinario di integrazione salariale e ricollocazione professionale esterna attraverso servizi di outplacement o un incentivo all'esodo nella misura e nelle modalità stabilite a livello locale. Per quanto concerne il primo aspetto le parti stabiliscono che l'azienda riconoscerà ai lavoratori sospesi in CIGS la maturazione dei ratei di 13esima e 14esima ferie e risposi aggiuntivi e le relative incidenze sul tfr, ai fini del premio di risultato i periodi di CIGS sono da considerarsi come di effettivo servizio.

In merito all'outplacement si sottolinea che il lavoratore durante il periodo di CIGS può beneficiare di un periodo di distacco per favorire la formazione nelle nuove mansioni, inoltre il servizio di outplacement sarà riattivato nel caso di perdita di posto di lavoro non imputabile al lavoratore (anche mancato superamento del periodo di prova) entro i 6 mesi dal ricollocamento.

**11/07/2017 VERBALE DI ACCORDO ESAME CONGIUNTO EX. ART. 24 del Dlg. N.148/2015**

*Previsto da una procedura di legge*

DOVE: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

PARTI: Nestlé Italiana SPA assistita da Assolombarda – FAI CISL, FLAI CGIL, UILA UIL nazionali, le strutture territoriali e le RSU delle sedi interessate (segnatamente Benevento, Perugia – San Sisto, Assago e Parma).

PREMESSE: Nelle premesse viene esposto il processo di riorganizzazione che coinvolgerà i siti. In particolare per quanto concerne San Sisto si parla di investimenti per 60 milioni di euro, rilancio del Bacio a livello internazionale e del settore dei biscotti gelato.

Cigs per riorganizzazione aziendale della durata di 24 mesi viene individuata quale strumento più idoneo ad accompagnare il processo di rinnovamento e riorganizzazione (già ben descritto nell'accordo del 2016). Viene richiamata anche nelle premesse del verbale di consultazione la possibilità di uscite incentivate ed eventuali ricollocazioni esterne. Vengono attivate commissioni bilaterali previste dal capitolo Relazioni Industriali dell'integrativo di gruppo siglato nel 2014.

CONTENUTO: Per San Sisto è previsto il ricorso a CIGS per una durata di 18 mesi per 819 unità lavorative (guardare quanti sono impiegati al tempo). In totale è attivata per 1231 lavoratori in tutto il gruppo. Al punto 7 le parti concordano che sarà garantito il recupero occupazionale nella misura del 70% attraverso il rientro in azienda dei lavoratori sospesi o ricollocazione esterna.

## **09/03/2018 VERBALE DI ACCORDO PER LA GESTIONE DEGLI ESUBERI**

*Non previsto da una procedura di legge*

DOVE: Confindustria Umbria

LE PARTI: Neslté Italiana assistita da Confindustria – RSU di sito assistita dalle Segreterie Provinciali.

CONTENUTO: L'accordo descrive in maniera dettagliate e puntuale tutte le casistiche di ricollocazione interna ed esterna e i relativi incentivi previsti.

La gestione degli esuberanti viene gestita grazie a ricollocazioni interne e a ricollocazioni esterne per opportunità di lavoro individuate dall'azienda. La ricollocazione interna riguarda un massimo di 154 addetti e si articola secondo le modalità del part-time verticale, dal 1 agosto al 31 gennaio, e del part-time flessibile con una prestazione lavorativa media di 20 ore settimanali e un minimo di 1040 ore l'anno concentrate durante la campagna produttiva. Per la puntuale disciplina di quest'ultimo contratto si rimanda agli accordi stipulati il 18 maggio 1999 e il 27 febbraio 2003. Il conguaglio di eventuali ore aggiuntive rispetto alle 1040 è da effettuarsi annualmente previa consultazione con la RSU. In entrambi i casi viene stabilito nell'accordo che le prestazioni aggiuntive oltre le 40 settimanali saranno maggiorate secondo quanto stabilito per il lavoro straordinario del CCNL vigente.

Le parti, per incentivare la trasformazione del proprio contratto in una delle due forme sopra indicate a partire dal 1 agosto 2018, prevedono l'erogazione di importi dettagliati a seconda delle casistiche. Nel caso in cui il passaggio sia da full time a part time al 50% l'importo una tantum riconosciuto sarà di 25.000 euro lordi, maggiorati di 3.000 euro lordi a fronte della novazione del livello di inquadramento. Mentre nel caso della trasformazione del part-time dal 75% al 50% l'importo accordato sarà di 20.000 euro, con il riconoscimento di ulteriori 2.000 euro lordi a fronte della novazione del livello di inquadramento.

Viene stabilito altresì che nel caso in cui venisse applicata la proroga della cassa integrazione per crisi o riorganizzazione prevista per gli anni 2018 2019 e 2020 ai sensi dell'art 22 bis del D.lgs. 148/2015 gli importi saranno maggiorati di 7.000 e 2.000 euro lordi. Invece che in un unico pagamento gli importi possono essere erogati in *tranches* annuali fissa con la retribuzione gennaio di ogni anno sino ad esaurimento del contributo.

Sempre in merito alla ricollocazione interna viene anche individuata la possibilità di essere riassunti con una successione di contratti a termine stagionali della durata fissa di 6 mesi per ogni campagna produttiva. Anche per questa opzione è previsto un incentivo economico di 25.000 euro. Si specifica che nel caso in cui l'azienda non possa riproporre il contratto a termine per cinque campagne produttive consecutive sarà erogata una maggiorazione rispetto all'incentivo all'esodo di 35.000 euro lordi per i dipendenti full-time che hanno optato per questa soluzione e di 20.000 euro lordi per i dipendenti part-time al 75%.

Anche per la ricollocazione esterna per opportunità di lavoro individuate dall'azienda si è previsto un incentivo all'esodo pari a 30.000 euro lordi per coloro che accettino una proposta lavorativa a tempo pieno e indeterminato procurata dall'azienda, in virtù di accordi incentivanti promossi dalla stessa con altre aziende operanti sul territorio. L'accordo precisa che l'attivazione dell'operazione deve essere preceduta da un periodo di prova e formazione in regime di distacco per il periodo stabilito dal CCNL dell'azienda ospitante. Infine viene disciplinata l'eventualità in cui il lavoratore venga licenziato per motivi di carattere esclusivamente economico entro quattordici mesi dall'assunzione, in tal caso l'azienda eroga ulteriori 10.000 euro lorde per l'incentivo all'esodo e al lavoratore propone l'assunzione a tempo determinato stagionale per sei mesi nella campagna produttiva successiva, nonché la possibilità di usufruire del servizio di outplacement messo a disposizione dall'azienda.

### **23/05/2018 VERBALE DI ACCORDO RELATIVO ALLA PROCEDURA DI ESAME CONGIUNTO PER IL LICENZIAMENTO COLLETTIVO**

Previsto da una procedura di legge.

DOVE: Confindustria Umbria

LE PARTI: Nestlé Italiana SPA assistita da Confindustria Umbria – la RSU di sito assistita dalle Organizzazione Sindacali FAI CISL, FLAI CGIL e UILA UIL.

PREMESSE: Viene innanzitutto indicato in premessa che il 18 maggio 2018 la rsu e i lavoratori interessati hanno ricevuto tramite lettera di Confindustria la comunicazione relativa all'attivazione di una procedura di riduzione del personale, ai sensi degli art. 4 e 24 della L.223/1991, riguardante 180 lavoratori (quadri, impiegati e operai). Vengono in questa sede altresì richiamate brevemente le ragioni, già ampiamente discusse nel corso degli incontri fra le parti, che hanno determinato l'esubero di personale. In primis si fa riferimento al piano di riorganizzazione aziendale, basato sull'ammodernamento tecnologico e volto a rafforzare la competitività e la vocazione strategica del sito quale polo produttivo del cioccolato. Per concludere tale processo risulta necessario finalizzare la ricollocazione esterna dei lavoratori. Viene richiamato nelle premesse anche il punto 7 dell'accordo dell'11 gennaio 2017, siglato presso il Mise, il quale prevedeva l'erogazione

di incentivi all'esodo a fronte dell'esplicita e formale accettazione della cessazione del rapporto di lavoro e della rinuncia a qualsiasi pretesa di tipo pregresso.

CONTENUTO: Le parti si concentrano in particolare sui criteri di scelta da applicarsi per individuare i lavoratori con i quali interrompere il rapporto di lavoro. In primo luogo si fa riferimento ai lavoratori che abbiano maturato i requisiti per l'isopensione<sup>364</sup> o abbiano optato per l'accompagnamento alla pensione tramite incentivi individuali e siano occupati in posizioni in esubero che potrebbero essere ricoperte da altri lavoratori. Nell'evenienza in cui la data di pensionamento sia posticipata l'azienda è tenuta ad adottare soluzioni "ponte" idonee a garantire un "equipollente" accompagnamento sino alla nuova data di possibile accesso al trattamento pensionistico.

Secondariamente il recesso avverrà con i lavoratori che abbiano richiesto la collocazione in CIGS senza rotazione optando per la ricollocazione esterna incentivata. Viene garantito anche per questi ultimi il supporto della società di outplacement per ulteriori 12 mesi dalla data di risoluzione del rapporto di lavoro.

Le parti concordano, inoltre, che le misure previste in tale accordo completano il recupero occupazionale come intesi dal già citato punto 7 dell'accordo del 2017 in quanto si pongono l'obiettivo di supportare e favorire i processi di ricollocazione esterna e ove ve ne siano i requisiti garantiscono la continuità reddituale dei lavoratori.

### **3.1.5. Aspetti comunicativi e strategie**

Come emerge anche dalla ricostruzione del caso i media hanno seguito la vicenda in maniera assidua. La stampa ha documentato i presidi, gli scioperi, le manifestazioni ma anche gli incontri fra azienda e sindacato non solo con la produzione di articoli ma anche grazie a svariati contenuti audiovisivi e fotografici<sup>365</sup>. Anche le interviste all'azienda e al

---

<sup>364</sup> Ai sensi dell'art.4 comma 1-7ter, L. n.92/2012 e successive modifiche ed integrazioni, in particolare art. 1 c.160 L.n.205/2017

<sup>365</sup> *Timori Perugia tra trattative e proteste: videoriassunto* in *Umbria24 Online*, 15/06/2017. Link: <https://www.umbria24.it/video/timori-perugina-trattative-protete-videoriassunto/> ; Perugia, i lavoratori bloccano la strada davanti ai cancelli 27/09/2017 dell'azienda link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-showdown-al-mise-futuro-san-sisto-mano-alla-mediazione-del-governo/> - Perugia, dall'alba il presidio ai cancelli tra paure e speranze. 27/09/2017 Link: <https://www.umbria24.it/fotogallery/perugina-dallalba-presidio-ai-cancelli-paure-speranze/> in *Umbria24 Online*

Perugia, i lavoratori bloccano la strada davanti ai cancelli dell'azienda, Umbria24



sindacato reperibili sul web sono numerose<sup>366</sup>. Di interesse ai fini di questo lavoro è il fatto che alcune volte le telecamere sono arrivate addirittura a filmare gli incontri con le istituzioni<sup>367</sup> e con l'azienda.

Inoltre la vicenda è approdata anche sulla televisione locale<sup>368</sup> e nazionale<sup>369</sup>.

Oltre ad utilizzare i mezzi classici indicati nella ricostruzione della vertenza (presidi, scioperi e manifestazioni) sindacati e lavoratori cercano anche di coinvolgere la propria comunità con azioni "atipiche", che hanno anche risulti mediatici. Per fare alcuni esempi si pensi all'appello con cui si apre l'anno 2015 degli operai e delle operaie della Perugina rivolto alle proprie sigle (Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil) regionali e nazionali, al Cardinale della Diocesi di Perugia, alla Presidenza della Regione Umbria e al Sindaco del comune di Perugia<sup>370</sup>, al dibattito pubblico in occasione all'evento "Perugina, un bene comune... un futuro da ricostruire" del marzo 2015<sup>371</sup>, alla raccolta firme organizzata durante lo stesso anno ovvero all'intervento fatto dai lavoratori di Nestlé all'inaugurazione dell'anno accademico 2017/2018 dell'Università Stranieri di Perugia<sup>372</sup>.

---

<sup>366</sup> Vertenza Nestlé Perugia parlano i vertici dell'azienda, UmbriaOn 15/06/2017 link: <https://www.youtube.com/watch?v=I36eFJWGnKM>

Perugina, i sindacati: «Il patto con Nestlé non prevedeva esuberanti» 24/07/2017 link: <https://www.youtube.com/watch?v=ljD7-kaggws>

Perugina, i sindacati: «Fatto il massimo; difficile trattare con Nestlé» UmbriaOn, 15/02/2018 link: <https://www.youtube.com/watch?v=1Tq5hImBXZY>

Vertenza Perugina, parla Toia (Nestlé): «Cassa integrazione possibile solo per chi non trova posto» Umbria On 28/02/2018 link: <https://www.youtube.com/watch?v=8LoSi1H5muo>

Perugina chiusa la vertenza, tutti i numeri. I commenti dei dirigenti Nestlé: «È stata dura» Umbria On, 18/05/2018. Link: [https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih_4)

<sup>367</sup> Nestlé Perugia: a Perugia la vertenza arriva in commissione consiliare 13/03/2018 link: <https://www.youtube.com/watch?v=HGISHQ6JmLk>

<sup>368</sup> Per fare alcuni esempi: Perugina, la Nestlé annuncia 300 esuberanti. Le voci degli operai dal presidio, TG 2000, servizio di Morini D., Video al link: <https://www.youtube.com/watch?v=1dRxpIHQhMY> 27/09/2017

<sup>369</sup> Perugina: il "bacio" amaro dell'automazione - Agorà Estate, Rai 3, 20/07/2017. Il servizio si può consultare al seguente link: <https://www.youtube.com/watch?v=orMd1cdBGwg>

Ardonetto V., Perugina/Nestlé: riprende il dialogo, stop stato d'agitazione, Tg La7, 16/10/2017. Link: <https://tg.la7.it/economia/peruginanestl%C3%A9-riprende-il-dialogo-stop-stato-dagitazione-16-10-2017-120892>

<sup>370</sup> *I lavoratori comparano la vertenza in corso nel loro stabilimento con quella della vicina "AST- Acciai Speciali Terni" e sostengono: "Lì si trattava di difendere impianti e produzioni all'avanguardia e quindi di pretendere un piano industriale che li utilizzasse tutti e al meglio. In Perugina si tratta invece di difendere tutto quello che rimane, che non è molto, e al contempo pretendere un piano di innovazione e ampliamento di impianti produttivi."* Archivio Fai Cisl Umbria.

<sup>371</sup> Si rimanda al paragrafo 3.3.2.

<sup>372</sup> L'intervento documentato da Umbria On è tutt'ora reperibile: Operai Nestlé Perugia all'inaugurazione dell'anno accademico dell'Università Stranieri di Perugia, Umbria On, 30/10/2017. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=aL6JwVLddjk>

Anche nei confronti della politica vengono compiute alcune azioni, tese sì a richiamare alla responsabilità istituzionale, ma allo stesso tempo volte ad ottenere seguito mediatico. Ad esempio nell'ottobre 2017, in uno dei momenti più caldi della vertenza, gli operai e le operaie di San Sisto consegnano tramite il prefetto di Perugia una scatola di Baci Perugina al Presidente della Repubblica Mattarella in visita ad Assisi<sup>373</sup>.

L'azienda, a sua volta, non si sottrae al confronto con la stampa, sono numerose infatti le dichiarazioni riportate nella ricostruzione del caso al paragrafo 3.2.3. Oltre alle interviste e alle note stampa, Nestlé si esprime anche tramite alcuni comunicati ancora oggi consultabili sul suo sito web<sup>374</sup>. Tre dei quattro comunicati totali ancora presenti sul sito web di Nestlé sono del periodo di conflittualità più intensa, quello del 2017, in cui i sindacati e i lavoratori organizzavano in maniera capillare e assidua azioni per dare visibilità alla vicenda. L'azienda si dimostra dunque interessata a dare la propria versione dei fatti alla stampa e al pubblico e ai riflessi reputazionali che la vicenda potrebbe causare. Alla luce di questi aspetti la strategia comunicativa aziendale muta nelle varie fasi vertenziali: prima si sostiene la necessità di rendere lo stabilimento più sostenibile dal punto di vista economico data la stagionalità sempre più corta e la crisi di settore<sup>375</sup>. Nella seconda fase della vertenza l'azienda punta sugli investimenti e la prospettiva di continuità che verrà grazie a questi ultimi garantita al sito, l'obiettivo è quello di creare a San Sisto un *hub* internazionale del cioccolato, rilanciare il marchio Perugina a livello internazionale e rendere il sito efficiente. Infine il messaggio lanciato dall'azienda in chiusura della vicenda è quello per cui i licenziamenti inizialmente annunciati non sono stati portati a termine in quanto le uscite sono state concordate ed incentivate. Si ricorda

---

<sup>373</sup> Alla stampa dichiarano: “Abbiamo portato i nostri Baci al Presidente Mattarella, per ringraziarlo della sua costante attenzione al mondo del lavoro, ma questa volta il messaggio contenuto nei cioccolatini non è una frase d'amore, ma piuttosto un grido d'allarme e una richiesta di aiuto: difendiamo il lavoro, difendiamo la Perugina”. Dipendenti Perugina, 'Baci' a Capo Stato, Ansa, 03/10/2017. Link: [https://www.ansa.it/umbria/notizie/2017/10/03/dipendenti-perugina-baci-a-capo-stato\\_38253531-3051-4ef0-98df-d94a5ddec174.html](https://www.ansa.it/umbria/notizie/2017/10/03/dipendenti-perugina-baci-a-capo-stato_38253531-3051-4ef0-98df-d94a5ddec174.html)

<sup>374</sup> Sono tutti reperibili nell'area comunicati stampa del sito di Nestlé Italia. In ordine cronologico:  
Baci Perugina: il piano di sviluppo dello stabilimento perugino 02/03/2016 link: <https://www.nestle.it/media/pressreleases/baci-perugina-piano-sviluppo>  
Nestlé al tavolo del Mise conferma i piani di investimento per perugina 27/07/2017 link: <https://www.nestle.it/media/pressreleases/piani-investimento-perugina>  
Nessun blocco degli investimenti su perugina, Stupore per le dichiarazioni prive di fondamento di Mauro Macchiesi, segretario nazionale Flai Cgil 30/07/2017 link: <https://www.nestle.it/media/pressreleases/investimenti-perugina>  
Nestlé italia conferma il piano di rilancio di perugina 27/09/2017 link: <https://www.nestle.it/media/pressreleases/piano-rilancio-perugina>

<sup>375</sup> Si veda il paragrafo 3.2.3., nella parte dedicata alla vertenza prima del 2016.

a questo proposito che di fatto una procedura di licenziamento è stata aperta nel maggio 2018, benché i criteri di individuazione dei lavoratori riguardassero segnatamente coloro che potevano accedere ai requisiti pensionistici e di isopensione nonché la volontà di accedere agli incentivi messi a disposizione dall'azienda.

Il rapporto dell'azienda con la stampa è fortemente criticato dalla RSU, che nel luglio 2017 dichiara alla stampa: *“Ormai ci stiamo abituando al fatto che Nestlé dopo mezzora dagli incontri ufficiali esce con un comunicato dell'amministratore delegato o una intervista del capo delle relazioni industriali tirando fuori proposte di cui non si è parlato. Se il viceministro ci chiede senso di responsabilità non è buona cosa che si trovino soluzioni unilaterali ed estemporanee”*.<sup>376</sup>

La strategia comunicativa dei sindacati, che si è sviluppata nelle modalità e con gli strumenti già discussi, si è basata inizialmente sulla necessità di mantenere le produzioni e i marchi storici. In questo senso si ricorda ad esempio l'impegno della RSU nella presentazione del piano degli operai prima alla comunità e alla stampa e poi all'azienda. Durante la seconda fase, quella post accordo del 4 aprile 2016, RSU e sindacati hanno espresso soddisfazione per gli investimenti, che pur essendo dedicati solo alla produzione di cioccolato, avevano l'obiettivo di rendere perugina un *hub* internazionale e di rilanciare i marchi nell'export.<sup>377</sup>

Nell'estate del 2017 il dialogo si interrompe, gli incontri avvengono solo al Mise. Si tratta della fase di tensione più alta della vertenza, in cui la strategia comunicativa sindacale è dedicata a salvaguardare il più possibile l'occupazione, denunciando il mancato rispetto dell'accordo del 2016 da parte di Nestlé che prevedeva a livello locale il riassorbimento di tutti gli esuberanti in conseguenza alla buona riuscita del piano e a livello nazionale di almeno il 70%.

---

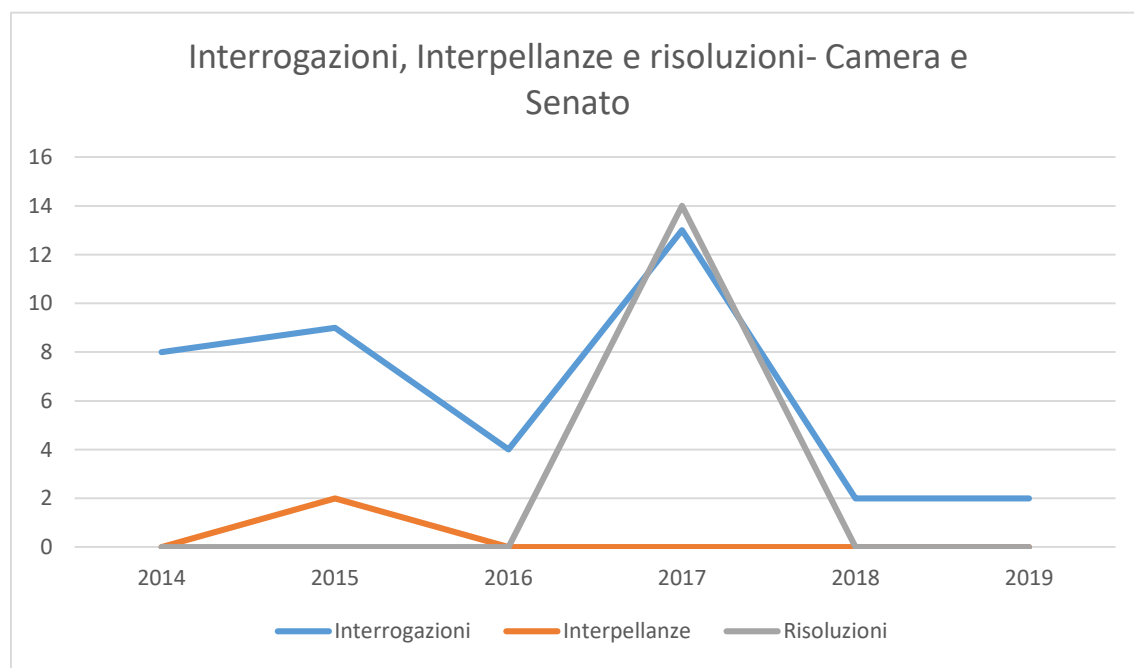
<sup>376</sup> La dichiarazione viene rilasciata ad Umbria 24. PORFIRI, I., *Perugina, braccio di ferro tra Nestlé e sindacati. il governo ci prova: «In campo strumenti e risorse»*, in *Umbria24* 27/07/2017. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-braccio-ferro-nestle-sindacati-governo-ci-prova-campo-strumenti-risorse/>

<sup>377</sup> Si ricorda la nota RSU sulla stampa “Nell'incontro odierno ci sono stati illustrati i primi passi che la multinazionale intende compiere, in particolare rispetto al business della confiserie. Per la prima volta – continua la Rsu – c'è un intento chiaro di lanciare nel mondo la Perugina e con essa la nostra città, Perugia, come capitale mondiale del cioccolato. Il Bacio rappresenterà in questo percorso la punta di diamante, un 'global brand' made in Italy del mondo Nestlé, che dovrà essere trainante per tutte le altre produzioni e che avrà un canale dedicato per l'ingresso nei mercati mondiali, fatto non scontato in casa Nestlé”.

Nella fase finale della vertenza l'atteggiamento del sindacato non è certamente vittorioso, ciò che viene comunicato alla stampa è tuttavia il merito di aver salvaguardato parte dell'occupazione e di aver trovato soluzioni incentivate per esodi volontari.

Venendo poi all'*engagement* istituzionale e politico in merito alla vicenda, si rileva *in primis* la partecipazione costante della Presidente della Regione Marini e del Sindaco Romizi, dagli incontri al Mise a quelli in Regioni come illustrato nella ricostruzione del caso. In generale si registra un interesse crescente, sia a livello locale sia nazionale, con un picco nell'autunno del 2017. Secondo la documentazione reperibile sulla banca dati del sindacato ispettivo all'interno del sito ufficiale del parlamento italiano<sup>378</sup>, vengono presentate da diversi esponenti politici 36 interrogazioni, di cui 17 solo nel 2017. Altresì nel 2017 vengono adottate 14 risoluzioni alla Camera e presso le Commissioni X attività produttive, commercio e turismo e XI commissione (lavoro pubblico e privato).

Tab.1.1.

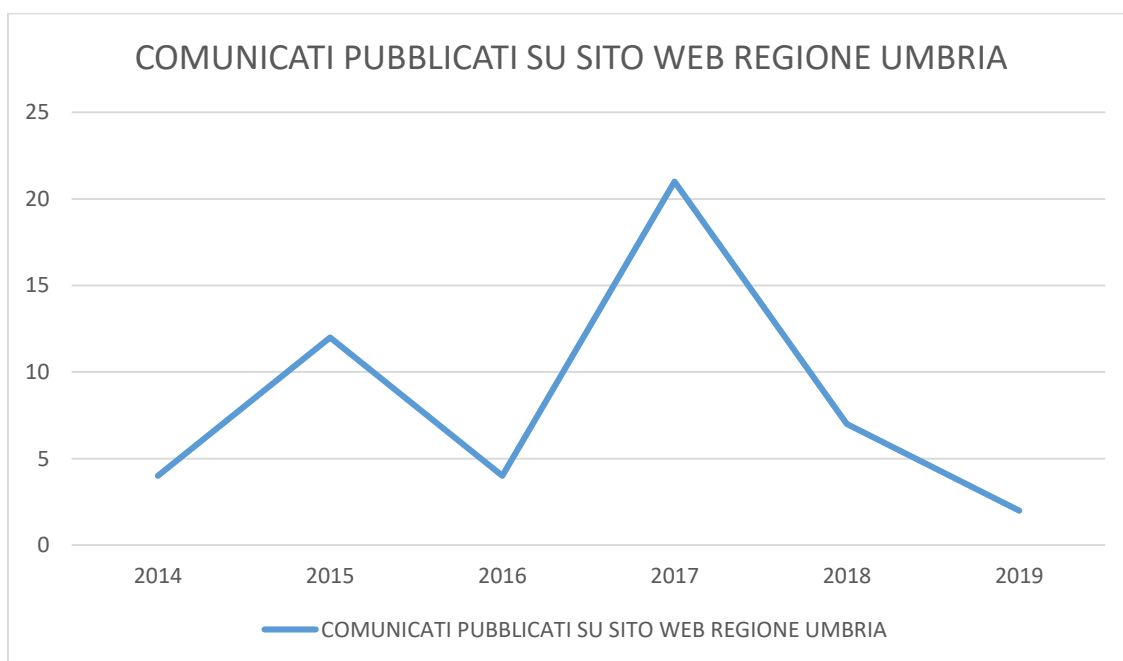


I dati sono stati reperiti dal sito ufficiale della Camera.

<sup>378</sup> <https://aic.camera.it/aic/search.html>

Anche in ambito regionale l'andamento di coinvolgimento della politica ha il suo picco più alto nel 2017. Sul sito ufficiale della Regione Umbria sono infatti reperibili 48 comunicati dal 2014 al 2018, di cui ben 21 solo del 2017. Essi riportano interrogazioni, audizioni, ma anche semplicemente note stampa dei vari assessori coinvolti e dell'opposizione<sup>379</sup>.

Tab. 1.2.



I dati sono stati reperiti dal sito ufficiale della Regione Umbria.

Venendo poi ad un'analisi a livello contenutistico, si rileva sin dall'inizio della vertenza il forte legame fra la fabbrica e la comunità di Perugia in quanto patrimonio storico della città e fonte occupazionale per generazioni. Ciò si ravvede sia nei messaggi di solidarietà lanciati dalla comunità<sup>380</sup>, sia negli stessi slogan utilizzati da lavoratori e sindacato nelle azioni messe in campo. Si ricorda a questo proposito il titolo del convegno del 2015:

<sup>379</sup> Reperibili al seguente link: <https://consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/news> con la ricerca delle parole chiave Nestlé- Perugia.

<sup>380</sup> All'interno della photogallery curata da Umbria24 in occasione del presidio del 27 luglio 2017 si vede ad esempio uno striscione posizionato davanti al sito, il messaggio dello spazio popolare Rude Grifo: "Perugia difende i suoi operai. La Perugia è storia nostra". Link: <https://www.umbria24.it/fotogallery/dallalba-presidio-protesta-dei-lavoratori-perugina-fronte-alla-nestle/>

“Perugina un bene comune... un futuro da ricostruire”, la campagna social con l’hashtag #iodifendolaperugina o le magliette indossate al presidio presso il Mise il 27 luglio 2017 “I love perugina. Niente esuberanti”.

Ciò dimostra il forte attaccamento dei lavoratori e delle lavoratrici, non solo al proprio posto di lavoro, ma anche alla realtà produttiva e ad esempio ai marchi. In questo senso si ricorda che la RSU ha presentato, nel 2016, il “piano industriale degli operai”, che ha avuto notevole riscontro mediatico.

### **3.1.6. Osservazioni sul caso**

La vicenda ha inizio nel 2014 con la dichiarazione di 210 esuberanti e la conseguente apertura della procedura di solidarietà e si conclude nel 2018 con uscite volontarie, ricollocazioni e trasformazioni in part-time. La comunicazione e il confronto si articolano su diversi piani durante la vertenza. *In primis* si evidenzia che in questi quattro anni vengono siglati tra le parti ben sette accordi, di cui cinque a livello regionale e due a livello nazionale. Tutti gli accordi sono preceduti da momenti di confronto, alcuni determinati dall’esistenza di procedure di legge, altri frutto del sistema di relazioni industriali intercorrente fra azienda e sindacati.

Quattro dei verbali, come visibile dalla figura 3.1., sono parte delle procedure descritte all’interno del capitolo 2. Segnatamente e in ordine cronologico: esame congiunto ex art. 5 L.164/1975 oggi abrogata (per accedere alla cassa integrazione ordinaria), esame congiunto (per accedere al contratto di solidarietà ex art., esame congiunto ex art. 24 L. 148/2015 (per accedere alla cassa integrazione straordinaria), esame congiunto ex art. 4 L.223/1991 (per procedere al licenziamento collettivo). Gli accordi quadro, relativi agli investimenti e alla riorganizzazione di Nestlé a livello nazionale, non sono invece stati siglati in quanto previsti da una procedura legislativa bensì all’interno di una cornice di relazioni industriali strutturate e ricche di procedure di confronto<sup>381</sup>. Ulteriori meccanismi di monitoraggio e controllo vengono introdotti proprio dagli accordi quadro, che

---

<sup>381</sup> Si è dedicato un paragrafo proprio a questo aspetto: 3.2.2. Il sistema di Relazioni Industriali fra Nestlé e Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil: informazione e confronto.

istituiscono commissioni bilaterali *ad hoc* volte a garantire un dialogo costante fra le parti in merito a questioni operative e all'andamento del piano<sup>382</sup>.

Si può affermare che l'interlocuzione fra azienda e sindacato si sviluppa sul livello di Sito, Regionale (anche su tavoli istituzionali), Nazionale (anche su tavoli istituzionali). Si nota che le soluzioni vengono prima condivise ai tavoli regionali, che trovano poi legittimazione negli accordi nazionali.

Il percorso di confronto fra le parti e con gli attori esterni è anche talvolta attivato in corrispondenza delle azioni mediatiche e di protesta messe in campo dai lavoratori e dal sindacato. Il 2017 risulta l'anno più "caldo" della vertenza, in cui la vicenda riceve massima attenzione da parte della politica e dai media. Proprio in questo periodo si può affermare che la comunicazione esterna ha giocato un ruolo di pressione importante sull'azienda che si espone dal punto di vista mediatico per rispondere alle azioni sindacali. Il confronto, pertanto, si sposta sul piano della comunicazione mediatica e per un periodo non è più diretto; le parti in questo contesto optano per un atteggiamento più "muscolare". Tuttavia si segnala che azienda e sindacato sono state, dunque, in grado di "ricucire" il momento di rottura esprimendosi in maniera congiunta. Si ricorda in questo senso il 13 ottobre 2017, momento centrale per la vertenza, in cui a fronte della ripresa del dialogo con l'azienda per cercare soluzioni condivise di salvaguardia dell'occupazione viene sospeso lo stato di agitazione in essere dal giugno di quell'anno. Proprio in quell'occasione le parti si esprimono con un comunicato congiunto che "congela" il processo di riorganizzazione da una parte e lo stato di agitazione dall'altra. Tale comunicato non è rivolto solo ai lavoratori e alle lavoratrici interessate, ma anche alla comunità di Perugia, alla stampa e alla politica. Tutti questi attori, come emerge dalla ricostruzione del caso, sono infatti presenti e parti attive della vertenza. Si evidenzia a questo proposito che le azioni comunicative e i messaggi lanciati da lavoratori e sindacato dimostrano il forte attaccamento delle persone alla realtà della fabbrica e il legame altrettanto significativo con la città di Perugia.

---

<sup>382</sup> Fra le previsioni dell'accordo siglato in Confindustria Umbria il 07/04/2016 viene istituita una commissione bilaterale, composta dal comitato esecutivo della RSU e da 3 membri di parte aziendale, per monitorare l'andamento del piano e facilitare lo scambio in merito all'avanzamento ma anche le eventuali modifiche di organizzazione del lavoro. La commissione si incontra trimestralmente o su richiesta delle parti e può assumere "determinazioni". L'azienda è inoltre tenuta semestralmente a fornire dati sull'andamento del piano, durante gli incontri programmati a livello di sito.

Infine si può sostenere che l'accordo di chiusura della vertenza, che ha previsto la trasformazione del rapporto di lavoro da full-time a part-time e del rapporto di lavoro in stagionale ed ha riguardato complessivamente 154 lavoratori, è stato costruito da azienda e parti sociali per diminuire l'impatto occupazionale rendendola più flessibile.

Come ampiamente descritto nella ricostruzione del caso e approfondito ulteriormente in questo paragrafo le istituzioni sono state di supporto e hanno costituito specialmente nei momenti più difficili il contesto del confronto e della riapertura dei rapporti.

### 3.1.7. Nestlé – Perugia oggi

Attualmente gli occupati a tempo indeterminato nello stabilimento Nestlé- Perugia sono 551<sup>383</sup>, con un ingresso di circa 200 lavoratori stagionali ogni anno.

Nel novembre 2022 Nestlé dà l'annuncio di voler procedere ad un investimento di 7,5 milioni di euro per una nuova linea che dovrebbe aumentare i volumi dello stabilimento per circa una migliaia di tonnellate l'anno<sup>384</sup>. In questa occasione il Presidente e amministratore delegato di Nestlé Italia Marco Travaglia rilascia alla stampa dichiarazioni significative sul rapporto della fabbrica con il territorio: *“in realtà non appartiene a noi ma a tutta la città, essendo molto integrato nella storia e nel tessuto di Perugia; questo non l'ho visto da altre parti. Ogni cittadino si sente a diverso titolo proprietario, e noi dobbiamo tramandare questo tipo di valori anche alla generazione successiva”*.<sup>385</sup>

Dal punto di vista occupazionale si registra un lento processo di trasformazione dei lavoratori part-time a tempo pieno, si segnala tuttavia che nell'anno corrente (il 2023) finiscono gli incentivi che erano stati riconosciuti nel 2018 a coloro che hanno avuto una diminuzione di orario e che sono stati, dalla maggior parte dei beneficiari, rateizzati nel

---

<sup>383</sup> Il dato è stato fornito durante l'informativa annuale di Coordinamento Nestlé tenutasi il 23/03/2023 presso Assolombarda.

<sup>384</sup> L'annuncio viene dato dall'attuale Presidente e amministratore delegato di Nestlé Italia Marco Travaglia a margine della presentazione del Report “Le imprese estere in Italia: il ruolo nelle economie regionali” redatto dall'Osservatorio imprese estere dell'advisory Board investitori esteri (Abie) di Confindustria e presentato nella sede dello stabilimento Nestlé-Perugia in data 10 novembre 2022. La notizia è riportata anche dalla stampa, si veda: *Perugia, investimento da oltre 7 milioni per la fabbrica di San Sisto*, in *LaNazione*, 11/11/2022. Link: <https://www.lanazione.it/umbria/cronaca/perugina-1.8274542>

<sup>385</sup> Le dichiarazioni sono reperibili nel seguente pezzo: BOVI, D., *Perugia, nuova linea da mille tonnellate e 7,5 milioni. Tesei rilancia su stazione dedicata* in *Umbria24*, 11/11/2022. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-nestle-annuncia-nuovo-investimento-da-75-milioni-di-euro-per-san-sisto/>



corso di cinque anni. Questo potrebbe avere un forte impatto sui redditi individuali, si attende di capire pertanto se saranno prese iniziative da parte di azienda e sindacati.

Si segnala, infine, che in data 13 giugno 2023 è iniziato un percorso di unificazione dei coordinamenti di Nestlé Italia e San Pellegrino, i cui integrativi presentavano numerosi punti in comune dal punto di vista normativo. Si evidenzia altresì che Nestlé Italia ha ceduto uno degli stabilimenti facenti parte del coordinamento di gruppo e che ha avuto un ruolo anche nelle vicende descritte nei paragrafi precedenti. Nell'aprile del 2023 viene infatti annunciato che il sito di Benevento sarà ceduto ad una società costituita da Nestlé e Fondo Pai, la decisione avviene successivamente ai gravi problemi legati al marchio Buitoni dopo un incidente di Escherichia Coli in uno degli stabilimenti francesi<sup>386</sup>.

### **3.2. Il Caso A.M.I. Sangemini.**

#### **3.2.1. Breve excursus storico.**

SanGemini nasce nel 1888 con la costituzione della Società dell'Acqua Minerale di Sangemini, guidata da alcuni esponenti della piccola nobiltà locale<sup>387</sup>. Nel 1918 diviene amministratore della società Francesco Violati<sup>388</sup>, a cui si deve il merito di aver reso il marchio Sangemini noto per le sue proprietà curative, in particolare per bambini e lattanti, attestate da alcuni studi scientifici dell'epoca<sup>389</sup>. Violati rimane alla guida della società sino al 1974, acquisendo nuovi marchi fra i quali si ricorda ad esempio "Fabia" prodotta ancora oggi nel sito. Nel 1986 la società viene acquisita dalla società francese BSN Gervais Danone insieme a IFIL (Gruppo Fiat), che nel 1991 rivende le proprie quote a BSN. Nasce così Italacque S.p.a.

---

<sup>386</sup> Per approfondire meglio la notizia si veda: JATTONI DALL'ASÉN M., *Pizze surgelate, Nestlé e fondo Pai puntano sullo stabilimento di Benevento* in *Corriere della Sera*, 21/04/2023 link: [https://www.corriere.it/economia/aziende/23\\_aprile\\_21/pizze-surgelate-nestle-fondo-pai-apriranno-stabilimento-benevento-88b0d37a-e049-11ed-a8fa-406e6cb4bbf9.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/23_aprile_21/pizze-surgelate-nestle-fondo-pai-apriranno-stabilimento-benevento-88b0d37a-e049-11ed-a8fa-406e6cb4bbf9.shtml)

[https://www.corriere.it/economia/aziende/23\\_aprile\\_21/pizze-surgelate-nestle-fondo-pai-apriranno-stabilimento-benevento-88b0d37a-e049-11ed-a8fa-406e6cb4bbf9.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/23_aprile_21/pizze-surgelate-nestle-fondo-pai-apriranno-stabilimento-benevento-88b0d37a-e049-11ed-a8fa-406e6cb4bbf9.shtml)

<sup>387</sup> FLORES, N., *L'industria delle acque minerali nella Vale del Naia e il caso Sangemini. Caratteristiche, fortune, esempi di capitalismo familiare tra otto e novecento.* p. 89.

<sup>388</sup> Figlio di uno dei fondatori della società.

<sup>389</sup> FLORES, N., *L'industria delle acque minerali nella Vale del Naia e il caso Sangemini. Caratteristiche, fortune, esempi di capitalismo familiare tra otto e novecento,* p. 90.

Dopo svariati cambi di proprietà nel 2014 gli stabilimenti di Sangemini e Amerino, che costituiscono il complesso produttivo a cui ci si riferirà da qui in avanti, fanno capo a tre società: la Sangemini S.p.a., la S.p.a. delle Acque di San Francesco- Goccia Blu e la Fruit S.p.a. (produzione di succhi di frutta). Le tre società versano in una forte crisi, viene pertanto presentata domanda di concordato preventivo al tribunale di Terni<sup>390</sup>.

Inizia una trattativa fra le società sopra menzionate e la Norda Finanziaria S.p.a., che manifesta l'interesse ad acquisirle tramite una NewCo Sangemini Acque S.p.a.<sup>391</sup>

Dopo una serie di incontri, che coinvolgono anche le Istituzioni, viene siglato un accordo nell'ambito della procedura di consultazione dell'art. 47 che prevede l'affitto del ramo di azienda per 24 mesi e, al raggiungimento di alcuni requisiti economici, la successiva stabilizzazione dei rapporti di lavoro. L'accordo, siglato da Norda Finanziaria S.p.a., Sangemini Acque newco di Norda S.p.a.; Sangemini S.p.a., Sangemini Fruit S.p.a., Sangemini Acque di San Francesco, Confindustria Umbria, Fai Cisl, Flai Cgil e Uil Nazionali, Regione Umbria e di Terni, RSU Sangemini S.p.a., Sangemini Fruit S.p.a. e Ugl, prevede un piano di rilancio per i marchi e di efficientamento dei siti. Il passaggio dei dipendenti deroga a quanto previsto dall'art. 2112, così come consentito dalla normativa analizzata nel capitolo precedente nei casi di crisi d'impresa<sup>392</sup>. Dunque in merito al trattamento economico- normativo viene previsto il congelamento della contrattazione collettiva di secondo livello e possibili demansionamenti secondo esigenze produttive. Viene inoltre previsto il riassorbimento di n. 95 unità, il licenziamento di 17 unità e il ricorso alla cassa integrazione straordinaria per crisi. Il progetto di riorganizzazione legato al trasferimento d'azienda è accompagnato da Cassa Integrazione Straordinaria.

Il 5 agosto 2015 le concessioni relative ai bacini di Sangemini e Amerino, in scadenza il 31/12/2024, vengono trasferite definitive a Sangemini Acque S.p.a.<sup>393</sup>. La Regione approva, quale parte integrante dell'atto, il programma di investimento proposto

---

<sup>390</sup> La proposta è stata depositata il giorno 13 gennaio 2014 al Tribunale di Terni e omologato in data 26/01/2015 come da atti del Tribunale di Terni. Il provvedimento di omologa è consultabile al seguente link online: <https://www.umbriaon.it/2015/wp-content/uploads/2015/04/II-concordato.pdf>

<sup>391</sup> Le informazioni sono state reperite nel Verbale di accordo del 01/03/2014 siglato nell'ambito della procedura di trasferimento d'azienda ex.art 47, che verrà successivamente analizzato nel dettaglio. Da Archivio Fai Cisl Umbria.

<sup>392</sup> Art. 47 comma 4 bis L.428/1990.

<sup>393</sup> Direzione regionale risorsa umbria. federalismo, risorse finanziarie e strumentali - servizio risorse idriche e rischio idraulico - Determinazione dirigenziale 24 luglio 2015, n. 5281 e n. 5282.

dall'azienda di circa 3 milioni di euro per la realizzazione di nuovi pozzi e la manutenzione di quelli già esistenti. Viene fatto obbligo alla proprietà di proseguire l'esercizio delle concessioni e le attività di imbottigliamento<sup>394</sup>.

Nel 2018 Sangemini Acque SPA viene fusa per incorporazione ad Ami, Acque Minerali d'Italia. Il gruppo è costituito tramite la fusione per incorporazione di tutti i siti acquisiti negli anni da parte di Norda e le sue holding, segnatamente Tarsogno, Valli del Pasubio e Bedonia, SanGemini e Acquasparta, Melfi e Rionero in Vulture<sup>395</sup>.

Con la costituzione di Ami alcune funzioni legate all'amministrazione, al personale e all'area commerciale vengono centralizzate pertanto si procede ad un programma di riorganizzazione tramite apertura della Cassa Integrazione Straordinaria e della procedura di licenziamento collettivo che coinvolge 10 addetti. Nel novembre 2018 vengono sottoscritti due accordi, il primo in Regione che definisce il piano industriale e conclude l'esame congiunto per richiedere la CIGS e il secondo riguardante le uscite volontarie in Confindustria<sup>396</sup>. L'accordo, come già accennato, viene siglato con il fine di riorganizzare il lavoro data la centralizzazione di alcune aree ma anche con l'obiettivo di invertire il trend negativo in cui versa il sito di San Gemini da qualche anno. Viene dunque predisposto un piano per eliminare le inefficienze gestionali e produttive, migliorare la produttività grazie ad investimenti sulle linee pari a circa 20 milioni, la realizzazione di nuovi pozzi e una strategia di sviluppo commerciale e di marketing. Per poter attuare il piano è necessario attingere all'ammortizzatore sociale della cassa integrazione straordinaria per riorganizzazione, viene tuttavia garantito che sino al 2024 non saranno attivati strumenti aventi natura di licenziamento collettivo. Contestualmente viene accordata l'uscita volontaria e incentivata (per circa 65 mila euro) di 10 addetti<sup>397</sup>.

### **3.2.2. Vertenza AMI Sangemini: 2020 - ....**

---

<sup>394</sup> Il B.u.r. n. 39 del 05/08/2015 e segnatamente la determinazione dirigenziale n. 5281 e la determinazione dirigenziale n. 5282 è consultabile al seguente link: <https://bur.regione.umbria.it/>

<sup>395</sup> Da Relazione dei commissari giudiziali ai sensi dell'art 172 legge fallimentare, concordato preventivo Acque Minerali d'Italia s.p.a. – n. 29/2020, Tribunale di Milano, Sez. Fallimenti, 10/07/2021, p. 4.

<sup>396</sup> Se ne parla sulla stampa locale: ROSATI, M., *Sangemini, riunione fiume in Regione: c'è intesa, esodo volontario per 65 mila euro*, in *Umbria24 Online*, 05/10/2018. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-verso-lintesa-timing-investimenti-salvaguardia-occupazionale/>

<sup>397</sup> Verrà perfezionata con accordo siglato in Confindustria il 16 novembre 2018.

Circa un anno e mezzo dopo, nel marzo 2020, Ami, che versa in un'ingente situazione debitoria<sup>398</sup> presenta domanda di concordato in bianco ex. art. 161 comma 6 della Legge Fallimentare. La notizia viene data alle parti sociali nazionali Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil con un appuntamento telefonico. Si ricorda a questo proposito la situazione di emergenza che il paese stava affrontando a causa della pandemia da covid-19. In una nota che le segreterie nazionali indirizzano ai lavoratori e alle proprie strutture territoriali si legge: *“La proprietà – scrivono i sindacati – ha ribadito che nessuno stabilimento verrà chiuso, che non si procederà a riduzioni di personale e che l’obiettivo è quello di ritornare a regime nelle prossime due settimane. La scelta di ricorrere a procedure concorsuali da parte della proprietà è, infatti, dovuta a scelte sbagliate che rischiano di disperdere il valore dei marchi, dei siti e di incidere in ogni caso negativamente sulle prospettive occupazionali”*<sup>399</sup>. Contestualmente si esprime anche la proprietà con una nota indirizzata alla stampa in cui ribadisce lo stesso messaggio dei sindacati a livello nazionale: stabilimenti e personale non sono per il momento a rischio<sup>400</sup>.

Intanto presso i cancelli dello stabilimento di San Gemini viene organizzato il primo di una lunga serie di presidi, che nonostante l'emergenza pandemica, si svolgeranno durante l'anno 2020<sup>401</sup>.

Il tribunale di Milano, presso cui ha sede Ami, concede il termine per presentare il piano concordatario al 16 giugno<sup>402</sup>.

Negli stessi giorni si svolge anche il primo tavolo al Mise, su richiesta dei sindacati a livello nazionale, durante il quale oltre alle informazioni già note relative la presentazione

---

<sup>398</sup> Come riportato dalla stampa nazionale che dà notizia della domanda di concordato in bianco Ami nel bilancio 2018 aveva registrato un buco di 6,98 milioni. Ne scrive Meoni, C., Norda e Sangemini verso il concordato, in *IlGiornale Online*, 04/03/2020. Link: <https://www.ilgiornale.it/news/economia/norda-e-sangemini-verso-concordato-1835055.html>

<sup>399</sup> *Sangemini, depositata domanda concordato. Martedì le carte al tribunale, l'azienda rassicura: “Capacità produttiva non è pregiudicata, piano in fase di avvio”* in *UmbriaOn*. 02/03/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-via-il-debito-e-poi-il-rilancio1/> “

<sup>400</sup> *Ibid*

<sup>401</sup> *Stop Sangemini per crisi del gruppo Acque minerali: via all'apertura del concordato*, in *Umbria24*, 02/03/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/stop-sangemini-lavoratori-ai-cancelli-della-fabbrica-attendiamo-un-segnale-chiaro>

Il presidio è documentato anche con una photogallery reperibile al seguente link: <https://www.umbria24.it/fotogallery/acque-minerali-alla-sangemini-il-presidio-dei-lavoratori-le-immagini/> e un servizio video con interviste alla RSU e alle Segreterie territoriali, reperibile al seguente link: <https://www.umbria24.it/video/acque-minerali-i-sindacati-risposte-certe-o-qui-e-il-tracollo/>

<sup>402</sup> *Acque Minerali Italia: tribunale Milano ammette concordato preventivo*, in *Ilsole24ore online*, 13/03/2020 link: [https://www.ilsole24ore.com/radiocor/nRC\\_13.03.2020\\_20.02\\_76350967](https://www.ilsole24ore.com/radiocor/nRC_13.03.2020_20.02_76350967). Ami si esprime anche in questa occasione con una nota che viene diramata alla stampa, nella quale conferma di stare procedendo "all'avvio della elaborazione del piano concordatario nella prospettiva di assicurare la continuità aziendale e rilanciare le proprie attività industriali".

della domanda di concordato e alla relativa concessione del tribunale di Milano, si discute degli ammortizzatori sociali necessari per superare il momento di forte difficoltà e la proprietà informa che dalla settimana successiva l'attività ferma da qualche giorno anche a causa della mancanza di materie prime dovrebbe ripartire al 60%<sup>403</sup>.

Da metà aprile 2020 inizia un botta e risposta sulla stampa locale fra la RSU del sito di San Gemini e le Organizzazioni sindacali locali e l'azienda.

Le OO.SS. Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil territoriali chiedono un incontro all'amministratore delegato dell'Azienda, che si svolge da remoto il 17 aprile in un clima di forte tensione. I sindacati esprimono sulla stampa preoccupazione data dalle troppe giornate di cassa integrazione, che chiedono di ridurre per evitare "il dramma sociale che si sta avvicinando". Sono particolarmente forti le parole di accusa rivolte all'azienda, che intende privilegiare il dialogo a livello nazionale e la cui gestione del business è ritenuta dai sindacati "pressapochista"<sup>404</sup>.

Non manca la risposta dell'azienda tramite comunicato stampa, che rimanda la gestione della questione al tavolo nazionale presso il Mise e invita a mantenere un clima collaborativo necessario per la buona riuscita dell'operazione di concordato<sup>405</sup>. La

---

<sup>403</sup> PROVANTINI, A., *Vertenza Sangemini: aperto il tavolo al Mise. Lunedì la produzione riprende al 60 per cento* in *IlMessaggero Online*, 13/03/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/vertenza\\_sangemini\\_aperto\\_tavolo\\_al\\_mise\\_lunedì\\_la\\_produzione\\_riprende\\_al\\_60\\_cento-5107440.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/vertenza_sangemini_aperto_tavolo_al_mise_lunedì_la_produzione_riprende_al_60_cento-5107440.html)

<sup>404</sup> "L'azienda attraverso il dottor Paganini – spiegano i sindacati – ha tenuto subito a precisare che le call e le trattative devono essere di natura nazionale e non territoriale, ribadendo di aver accettato l'invito delle scriventi solo per cortesia». Ma le organizzazioni sindacali – rispedendo al mittente quelle che ritengono «provocazioni» – hanno ribadito che le questioni territoriali devono essere discusse territorialmente, e che le corrette relazioni sindacali sono ben descritte sulla legge 300 dello statuto dei lavoratori. Consapevoli dello stato attuale in cui si trova Ami, ma altrettanto consapevoli dei sacrifici dei lavoratori – scrivono -, chiediamo rispetto per l'intero territorio" ed ancora "I siti produttivi in questione – continuano le tre organizzazioni – stanno diventando una polveriera, e i dipendenti stanno pagando il prezzo di anni di 'pressapochismo' aziendale. Inoltre si avvicina la scadenza della cigo covid-19 di nove settimane utilizzata attualmente. Pensiamo infatti che se ancor prima del concordato non siano stati in grado di garantire la continuità aziendale, il concordato stesso e soprattutto la salvaguardia occupazionale saranno a forte rischio di default. Quindi si facciano da parte." Le dichiarazioni sono pubblicate su Sangemini: «Si rischia il dramma sociale», in *UmbriaOn*, 17/04/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-si-rischia-il-dramma-sociale/>

<sup>405</sup> Si ritiene significativo richiamare per intero le parole dell'azienda alla stampa "questo processo si inserisce nell'ambito della riorganizzazione e razionalizzazione del gruppo Ami, così come previsto nella richiesta di ammissione alla procedura di concordato preventivo con riserva, approvata dal tribunale di Milano, con il quale la società sta lavorando nell'elaborazione della proposta concordataria in continuità. È inoltre attivo, da più di un mese, un tavolo istituzionale presso il ministero dello sviluppo economico voluto dai sindacati nazionali e dall'azienda, quale centro della risoluzione delle problematiche legate alla ristrutturazione. Lo scopo principale è quello di rendere sostenibili le attività sui territori, anche alla luce della fase problematica del settore delle acque minerali in Italia che vede e vedrà un settore fondamentale, quello dell'Horeca (hotellerie-restaurant-café, ndr), purtroppo bloccato". L'azienda poi ricorda che Sangemini "negli scorsi anni, ha compiuto una prima parte di investimenti di ammodernamento e

risposta della RSU è ancora una volta molto dura: “quella di Sangemini e Amerino non è, non può e non deve essere una questione che il gruppo Ami può pensare di discutere con le organizzazioni sindacali nazionali e basta, c’è una storia sindacale territoriale di cui andiamo fieri da anni. Non chiediamo ‘cortesie’”. Sin da subito quanto riportato dalla stampa locale è anche accompagnato dalle dichiarazioni di numerosi esponenti politici regionali e locali<sup>406</sup>.

Proseguono gli incontri in call fra le Organizzazioni nazionali e l’azienda, come si legge in una nota di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil nazionale rivolta alle segreterie territoriali il 24 aprile l’azienda comunica che la costruzione del piano e le trattative con possibili partner procedono nonostante i rallentamenti dovuti alla pandemia. A questo proposito vengono anche evidenziate le difficoltà di una ripartenza al 60% a causa del protrarsi della chiusura del canale horeca<sup>407</sup> e delle perdite, in fase di recupero, di clienti nella GDO.

A fine maggio si tiene un nuovo incontro al Mise, durante il quale l’azienda sostiene che il piano industriale verrà presentato verso fine giugno si segnalano rallentamenti dovuti alla pandemia. Le OO..SS.. chiedono anche in sede ministeriale ai vertici del gruppo di mettere in campo un dialogo più costante con le rappresentanze sindacali di gruppo e di sito, al fine di poter coinvolgere tutti nel processo decisionale necessario a dare un futuro alla azienda e all’occupazione dei lavoratori<sup>408</sup>. A fine maggio torna sulla stampa con toni duri la Rsu<sup>409</sup>, seguita dalle Organizzazioni Nazionali un mese dopo. Le organizzazioni nazionali escono con un comunicato unitario, in cui sottolineano in primis

---

*ristrutturazione degli impianti di imbottigliamento, così come ha fatto l’intero gruppo su scala nazionale. Il complesso di azioni messe in campo dall’azienda, alla cui riuscita concorrerà necessariamente anche un clima territoriale che si auspica responsabile e collaborativo, sono pertanto finalizzate – conclude la nota – proprio a questo fondamentale obiettivo” in Sangemini, Ami: «C’è attenzione ai siti umbri», Umbria On 20/04/2020 link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-ami-ce-attenzione-ai-siti-umbri>*

<sup>406</sup> Ne è un esempio: Sangemini, Ami: «C’è attenzione ai siti umbri», in Umbria On 20/04/2020 link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-ami-ce-attenzione-ai-siti-umbri>

<sup>407</sup> Settore industriale che comprende i comparti alberghiero, della ristorazione e del catering (HORECA, Hôtellerie Restaurant Café), definizione reperibile in Enciclopedia Treccani. Link: [https://www.treccani.it/enciclopedia/industria-alberghiera\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=alberghiera%2C%20industria%20\(o%20industria%20turistico,viaggiatori%2C%20nonch%C3%A9%20pasti%20e%20bevande](https://www.treccani.it/enciclopedia/industria-alberghiera_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=alberghiera%2C%20industria%20(o%20industria%20turistico,viaggiatori%2C%20nonch%C3%A9%20pasti%20e%20bevande)

<sup>408</sup> Se ne ha notizia nel comunicato interno diramato in data 21/05/2020 dalle Organizzazioni Nazionali Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil alle Segreterie territoriali e RSU interessate. Reperito all’interno dell’archivio Fai Cisl Umbria.

<sup>409</sup> Nell’articolo pubblicato da Umbria On i delegati sindacali esprimono paura per il futuro dei marchi e i lavoratori, tanti dei quali difficilmente rioccupabili a causa della loro età (popolazione di lavoratori sui cinquant’anni) esprime preoccupazione per il proprio posto di lavoro. PROVANTINI, A., Sangemini, quattro anni di cassa integrazione e la paura per il futuro. «Salvaguardare tutti e 5 i marchi» in Umbria On, 30/05/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_sindacato\\_dienti-5259070.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_sindacato_dienti-5259070.html),

il silenzio da parte del gruppo nonostante gli impegni presi al MISE per un confronto più assiduo e costruttivo. Due richieste di incontro sono rimaste inascoltate, non si hanno notizie sulla presentazione del piano concordatario, le OO..SS.. a livello nazionale chiedono pertanto il ripristino di corrette relazioni industriali<sup>410</sup>.

L' estate, generalmente momento di punta per il mercato delle acque minerali, trascorre con una produzione ai minimi storici e con l'organizzazione di iniziative sindacali a livello locale. Ne è un esempio lo sciopero di due ore del 19 giugno 2020 contestuale ad un incontro organizzato dalla RSU e dalle Segreterie locali con i parlamentari umbri presso una chiesa sconsacrata del borgo di Sangemini<sup>411</sup>.

Trascorso il periodo estivo a settembre riprendono con ritmo serrato le mobilitazioni, in preparazione di un incontro calendarizzato al Mise per il 6 ottobre. Il 24 settembre 2020 viene organizzato un presidio di fronte la prefettura di Terni, di cui riportano notizia le testate locali<sup>412</sup>, e una delegazione di lavoratori viene ricevuta dalle istituzioni provinciali. Il giorno successivo lavoratori e organizzazioni sindacali si riuniscono in un presidio di fronte al comune di Sangemini. Le Segreterie, una delegazione di lavoratori e la RSU vengono ricevute dal sindaco e partecipano ad un tavolo (organizzato dalle OO..SS..) con i sindaci del territorio e numerosi parlamentari umbri. In questa occasione viene siglato dalle forze politiche presenti un "patto sociale per il territorio", i presenti attraverso questo documento chiedono che nel piano concordatario che l'azienda dovrebbe presentare a breve venga rispettato l'accordo del 2018 siglato fra Regione e proprietà dei siti<sup>413</sup>. Le iniziative prima del tanto atteso incontro al Mise si concludono il 2 ottobre con un

---

<sup>410</sup> Il comunicato è pubblicato su *IlMessaggero*: PROVANTINI, A., *Sangemini e Amerino: la crisi si aggrava, stabilimenti chiusi un giorno a settimana*, 30/06/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_sindacato\\_diententi-5259070.html?refresh\\_ce](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_sindacato_diententi-5259070.html?refresh_ce)

<sup>411</sup> Oltre alle testate locali del summit con i parlamentari umbri e dello stato della vertenza da' notizia *L'Internazionale*, che oltre ad intervistare la RSU Cgil riporta le dichiarazioni di numerosi lavoratori. MASTRANDREA A., *Tutte le crisi dell'industria italiana*, in *L'Internazionale*, 25/06/2020 link: <https://www.internazionale.it/reportage/angelo-mastrandrea/2020/06/25/italia-industria-crisi>

Sulla stampa locale si veda: Sangemini 2014-2020: dalle promesse di investimenti all'orlo del fallimento, in *Umbria24*, 19/06/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-2014-2020-dalle-promesse-di-investimenti-allorlo-del-fallimento/>

<sup>412</sup> *Sangemini, spettro smantellamento. Sindacati dal prefetto: «Non possiamo accettarlo»* in *Umbria24*, 24/09/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-spettro-smantellamento-sindacati-dal-prefetto-non-possiamo-accettarlo/>

<sup>413</sup> Si veda PROVANTINI, A., *«Ridateci il futuro». I lavoratori di Sangemini e Amerino di nuovo in piazza a protestare* in *IlMessaggero*, 01/10/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/ridateci\\_futuro\\_lavoratori\\_di\\_sangemini\\_amerino\\_di\\_nuovo\\_piazza\\_protestare-5497105.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/ridateci_futuro_lavoratori_di_sangemini_amerino_di_nuovo_piazza_protestare-5497105.html)

ulteriore presidio di fronte ai cancelli della Fabbrica di Amerino e poi al comune di Amerino<sup>414</sup>.

Il 6 ottobre durante l'incontro online tenutosi al Mise i rappresentanti di AMI si limitano ad informare che la presentazione del piano concordatario slitterà a metà dicembre. Le Segreterie Nazionali diramano un comunicato stampa dai toni duri: *“Le OO.SS. hanno evidenziato e condannato l’atteggiamento supponente di una dirigenza che, in una situazione così complessa come quella che stiamo vivendo e in regime di concordato, si prende il lusso di non confrontarsi con il sindacato, con il quale, invece, dovrebbe condividere il Piano per traguardare l’obiettivo comune di rilanciare il Gruppo Ami”*. Viene stabilita una nuova data di incontro, in cui il Mise chiede all’azienda l’impegno di presentare quantomeno le linee guida del piano<sup>415</sup>.

Durante l'incontro viene annunciato dall’azienda che la riorganizzazione riguarderà principalmente due siti: Sangemini e Gaudianello. Il tentativo dell’azienda, secondo le parti sociali, è quello di dividere i lavoratori dei vari siti del gruppo. Nonostante non vi sia, infatti, alcun piano industriale e nemmeno un acquirente certo l’azienda annuncia già quali saranno i siti interessati dalla riorganizzazione. Il termine per la presentazione del piano concordatario è fissato nuovamente al 23 di dicembre.

Vengono indette 4 ore di sciopero il 12 novembre da gestire a livello territoriale, a cui i lavoratori di Sangemini aderiscono in maniera compatta. Dall’assemblea degli stabilimenti umbri, inoltre, emerge un piano d’azione su più piani: *“Le tappe le seguenti: con il sostegno dell’apparato legale a disposizione delle sigle sindacali, si intende verificare l’opportunità di un’azione di responsabilità nei confronti dell’azienda; immediata riconvocazione della Regione Umbria, nelle persone dell’assessore preposto Fioroni e della presidente Tesei, nonché dei sindaci dei comuni interessati al fine di coinvolgere anche il Mise; completa adesione dello stabilimento allo sciopero proclamato a livello nazionale dalle Organizzazioni sindacali calendarizzato per il 12 novembre, eventualmente accompagnato da mobilitazione nel rispetto delle normative Covid-19; richiesta di un’assemblea con i sindacati nazionali.”*<sup>416</sup>

A novembre viene aperto un tavolo regionale con l’Assessore allo sviluppo economico della regione umbria Fioroni, che rimarrà a lungo attivo e sarà luogo di confronto anche

---

<sup>414</sup> LIBEROTTI, F, *Sangemini, cresce l’attesa per il piano. Appello alla Regione*. In *UmbriaOn* 02/10/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-cresce-lattesa-per-il-piano-appello-alla-regione/>

<sup>415</sup> Dell’incontro si parla nel seguente articolo: *Sangemini, Ami annuncia ristrutturazione. Il Mise: «Fuori piano industriale credibile»* in *Umbria24*, 06/10/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-ami-annuncia-ristrutturazione-il-mise-fuori-piano-industriale-credibile/>

<sup>416</sup> *Sangemini e Amerino nell’incubo ristrutturazione: lavoratori e sindacati passano per vie legali* in *Umbria24*, 03/11/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-e-amerino-nellincubo-ristrutturazione-lavoratori-e-sindacati-passano-per-vie-legali/>



con l'azienda. In questo contesto si inserisce nella vicenda l'imprenditore campano Francesco Agnello, che aveva già cercato di acquisire il gruppo 6 anni prima. Benché la manifestazione di interesse di Agnello si concluderà con un nulla di fatto viene dato ampio spazio alle sue dichiarazioni sui media locali. L'imprenditore sostiene di poter azzerare il debito dell'azienda in concordato preventivo e di procedere con un piano "zero esuberi".<sup>417</sup>

Il 23 novembre 2020 i lavoratori di Sangemini, riuniti in assemblea, proclamano lo sciopero con l'obiettivo di avere delle risposte da parte dell'azienda in merito al piano industriale, specialmente alla luce di un'annunciata concentrazione degli esuberi sui siti di Sangemini e Gaudianello, e una maggiore attenzione della Regione Umbria. Nel comunicato che annuncia lo sciopero si descrive la situazione di tensione sociale dello stabilimento, i lavoratori sono estenuati dalla mancanza di informazioni sul proprio futuro da parte dell'azienda<sup>418</sup>. I lavoratori decidono di non rientrare in azienda sino a quando non saranno sentiti sia dalla direzione aziendale sia dalla Presidente Tesei. Il 26 novembre si tiene un incontro con l'azienda in cui viene concordata l'organizzazione del lavoro rispetto al mese di dicembre relativamente alla cassa integrazione, non viene invece data nessuna ulteriore informazione sul piano concordatario. Il 25 novembre giunge altresì un segnale da parte della Regione Umbria: una nota da parte della Presidente Tesei. I

---

<sup>417</sup> Dalle prime dichiarazioni sulla stampa a novembre Agnello sarà protagonista dei media sino a 2021 inoltrato. Alcuni esempi: Sangemini, si riaffaccia Agnello: «Pronto ad acquistare anche tutto il gruppo Ami» in Umbria24, 05/11/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-si-riaffaccia-agnello-pronto-ad-acquistare-anche-tutto-il-gruppo-ami/>

Fra le dichiarazioni dell'imprenditore: *"Il nostro interesse si fonda sul fatto che, sulla base delle nostre preliminari analisi, riteniamo che il Ramo d'Azienda rappresenti una solida possibilità di investimento, tenuto anche conto dell'ormai noto stato di difficoltà economico/finanziaria in cui versa Ami e, di conseguenza, la tensione creatasi nella produzione dei siti ubicati in Sangemini e Acquasparta"*.

Sangemini, Agnello insiste per acquisire tutto il gruppo Ami: «Zero esuberi», in Umbria24, 20/02/2021, link: <https://www.umbria24.it/economia/crisi-sangemini-agnello-insiste-per-acquisire-tutto-il-gruppo-ami-zero-esuberi/>

Ed ancora: Sangemini-Amerino, concordato Ami: Agnello prepara proposta migliorativa in Umbria24, 20/03/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-concordato-ami-agnello-prepara-proposta-migliorativa/>

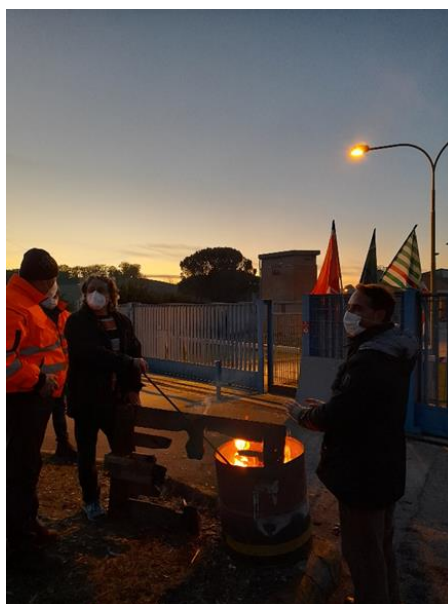
*"Milioni e milioni di investimenti, riqualificazione energetica degli stabilimenti con impianti fotovoltaici ovunque, Sangemini quartier generale e marchio numero uno nella strategia commerciale, nessun esubero e risanamento del debito Ami ad una più alta percentuale verso i creditori"*.

<sup>418</sup> *"Sicuramente non ha aiutato la modalità adottata dall'azienda, le comunicazioni sono sempre state date da figure di consulenza diverse, senza precisione ed attenzione rispetto alla delicatezza dei temi trattati."* Il comunicato viene riportato dalla stampa locale: *Vertenza Sangemini e Amerino: scatta lo sciopero a oltranza, clima di tensione*, in Umbria24, 23/11/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/vertenza-sangemini-e-amerino-scatta-lo-sciopero-a-oltranza-clima-di-tensione/>

lavoratori sono poi sentiti dall'Assessore Fioroni, con cui era già stato avviato un percorso di confronto. Il 26 novembre lo sciopero si conclude<sup>419</sup>.



Fotografia 1. I lavoratori in sciopero di fronte ai cancelli. Foto scattata dall'autrice



Fotografia 2. I lavoratori in sciopero di fronte ai cancelli. Foto scattata dall'autrice.

---

<sup>419</sup> Si veda il tweet della Fai Cisl Nazionale e il comunicato pubblicato sul sito Fai Cisl Nazionale.  
[https://twitter.com/fai\\_cisl/status/1331919178392100865?s=20](https://twitter.com/fai_cisl/status/1331919178392100865?s=20)  
<https://www.faicisl.it/dal-territorio/3388-sangemini-fai-cisl-umbria-bene-regione-su-vertenza-rotta-anche-mise-faccia-la-propria-parte>

Sindacato e lavoratori continuano con le azioni volte a tenere alta l'attenzione sul caso, il 12 dicembre 2020 organizzano un corteo di protesta a Terni con presidio sotto la prefettura<sup>420</sup>. L'iniziativa è organizzata insieme a Filctem Cgil, Femca Cisl e Uiltec Uil Umbria e ai lavoratori della Treofan, un'azienda chimica acquisita pochi anni prima dalla multinazionale Jindall e nel dicembre 2020 in liquidazione. Da parte dei lavoratori e delle RSU erano già stati precedentemente organizzati gesti di solidarietà e azioni congiunte volte anche al risalto mediatico di entrambe le vertenze<sup>421</sup>.



Fotografia 3. I lavoratori di Sangemini e Treofan durante il corteo del 12/12/2020. Foto scattata dall'autrice.

---

<sup>420</sup> L'iniziativa di protesta è documentata dalla tv locale: *Treofan e Sangemini, corteo in centro* in Umbriatv. Link: <https://www.umbriatv.com/notizie/economia/lavoro/treofan-e-sangemini-corteo-in-centro/>  
*Vertenze Treofan e Sangemini, il corteo e poi lavoratori dal prefetto: «Uniti si vince»* in Umbria24, 12/12/2020. Link: <http://www.umbria24.it/economia/vertenze-treofan-e-sangemini-corteo-e-lavoratori-dal-prefetto-uniti-si-vince>

<sup>421</sup> Ad esempio durante lo sciopero di Sangemini del Novembre 2020 a Treofan iniziava un'occupazione di fabbrica, i lavoratori e la RSU di Sangemini si recano ai cancelli di Treofan per portare faldoni d'acqua. *Licenziamenti alla Treofan e sciopero alla Sangemini* in *LaNazione*, 25/11/2020. Link: <https://www.lanazione.it/umbria/cronaca/licenziamenti-alla-treofan-e-sciopero-alla-sangemini-1.5748457>



Fotografia 4. I lavoratori di Sangemini e Treofan durante il corteo del 12/12/2020 di fronte la prefettura di Terni. Foto scattata dall'autrice.



Fotografia 5. I lavoratori di Sangemini e Treofan durante il corteo del 12/12/2020 con l'autrice e il Segretario della Fai Cisl Umbria Simone Dezi

Il 23 dicembre 2020, dopo numerose proroghe, si conclude la fase preconcordataria con la presentazione da parte di AMI di una domanda di ammissione al concordato preventivo allegando il piano industriale e la documentazione necessaria. Il 28 dicembre viene organizzato un incontro al Mise, l'azienda intende mantenere l'anonimato sui fondi di investimento, anticipa tuttavia che si tratta di fondi dalla forte vocazione imprenditoriale. Per quanto riguarda la riorganizzazione né l'azienda né i sindacati vogliono entrare nel merito in termini di numeri, viene tuttavia assicurato che per l'anno 2021 si procederà con gli ammortizzatori sociali in primis con lo strumento della cassa covid per gestire la situazione<sup>422</sup>.

Il giorno successivo viene pubblicato sul Messaggero Nazionale un pezzo contenente indiscrezioni sul piano concordatario. Innanzitutto viene svelata l'identità dei due fondi: Magnetar Capital e Clessidra restructuring, che dovrebbero contribuire con 50 milioni di liquidità necessari a rimborsare al 10% i creditori chirografari e al 100% quelli privilegiati e Invitalia (180 milioni totali l'ammontare dell'indebitamento, che sarà coperto per circa il 35%). Inoltre viene anche fatta menzione del numero degli esuberi: 80 unità<sup>423</sup>.

Non si fa attendere la risposta delle Organizzazioni Sindacali anche a livello nazionale: *“Le segreterie nazionali di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil, si dichiarano dunque sconcertate nell'apprendere dagli organi di stampa notizie più complete e dettagliate di quelle fornite dall'azienda al tavolo istituzionale, in particolare sul piano di risanamento che prevede l'uscita di 80 unità da concordare con i sindacati e il Mise”*<sup>424</sup>.

Il 19 marzo 2021 la documentazione relativa al piano giunge ai lavoratori tramite PEC, fra le informazioni più attese dai sindacati sicuramente spicca il numero di esuberi: 76. Sulla stampa si legge: *“E aldilà del merito delle questioni, come di consueto in questa vertenza, non mancano frizioni anche rispetto ai metodi. “Il fatto che il piano sia arrivato via Pec ai lavoratori alla vigilia di un Tavolo istituzionale non è sfuggito neppure al ministero dello Sviluppo economico, che nel confronto con le segreterie nazionali dei sindacati di categoria e la proprietà, ha già*

---

<sup>422</sup> Sangemini-Amerino, il 28 dicembre summit col Mise tramite call in Umbria24, 16/12/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-il-28-dicembre-summit-col-mise-tramite-call/>

<sup>423</sup> Sangemini, due fondi per Ami: «50 milioni di liquidità, ma fuori 80 persone» in Umbriaon, 29/12/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-due-fondi-per-ami-50-milioni-di-liquidita-ma-fuori-80-persone/>

<sup>424</sup> Vertenza gruppo Ami, denuncia dei sindacati: “sulla stampa più dettagli di quelli forniti al tavolo istituzionale” 30/12/2020. Link ai siti di Fai Cisl e Uila Uil: <https://www.faicisl.it/notizie/3422-vertenza-gruppo-ami-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale> - <https://www.uila.eu/2020/12/30/vertenza-gruppo-ami-la-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale/>

*annunciato la convocazione di un nuovo vertice a breve, per dettagliare tutte le fasi del programma quinquennale a cominciare dai livelli occupazionali”<sup>425</sup>.*

Ad inizio aprile viene presentato brevemente il piano concordatario dall’azienda presso il Mise, che prevede “miglioramento di performance e iniezioni di capitale”. Come si legge dalla circolare nazionale diretta alle strutture territoriali, si può iniziare a valutare un percorso di uscite volontarie e prepensionamenti ma solo subordinate ad un piano industriale chiaro che mostri la direzione e gli strumenti tramite cui l’azienda intende risollevarsi.

In questa fase risulta decisivo che si giunga al pareggio di bilancio entro il 30 giugno 2021, come stabilito dal tribunale<sup>426</sup>. Da aprile del 2021 si intensifica il dialogo con l’azienda, grazie agli incontri in regione<sup>427</sup>, presso il MISE e nei siti produttivi. Contestualmente la RSU e le Organizzazioni Sindacali optano per una comunicazione tramite circolari interne, dirette ai lavoratori, e non più comunicati stampa<sup>428</sup>.

Il 29 luglio 2021 presso il Mise viene siglato un accordo di livello nazionale. All’interno del verbale vengono esplicitate le necessità delle parti stipulanti.

L’azienda esprime l’esigenza che i mesi successivi, in particolare in considerazione dell’assemblea dei creditori fissata per settembre, si svolgano nell’ “assoluta serenità e capacità produttiva di tutti gli stabilimenti”.

Le Organizzazioni Sindacali, ribadiscono invece la necessità di attivare un percorso condiviso che escluda l’attivazione di procedure di licenziamento collettivo ai sensi degli

---

<sup>425</sup> Sangemini-Amerino, piano Ami ai lavoratori prima del confronto col Mise: agitazione e timori, in Umbria24 19/03/2021. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-piano-ami-ai-lavoratori-prima-del-confronto-col-mise-nervi-tesi-e-timori/>

Nell’articolo viene pubblicato il comunicato delle OO..SS.. Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil, fra le dichiarazioni significative: “Come evidenziato dall’azienda gli esuberanti sarebbero 76 su tutto il gruppo, riteniamo che a livello metodologico e per una gestione virtuosa e quantomeno corretta delle relazioni industriali prima della dichiarazione di esuberanti si dovrebbe entrare nel merito del piano. È imprescindibile per le parti sociali comprendere la direzione che l’azienda intende percorrere. I siti di Sangemini e Amerino, avendo posto fiducia in Ami e nello sviluppo dei siti – ricordano – hanno già affrontato grandi sacrifici rinunciando a parte dei loro stipendi. Gli accordi che erano stati siglati nel 2014 e nel 2018 a garanzia delle concessioni e a salvaguardia dell’occupazione, con l’apertura degli ammortizzatori sociali, prevedevano investimenti e mantenimento totale degli occupati fino al 2024. Chiediamo il rispetto di quanto stipulato in quegli accordi, per cui i lavoratori si sono e si stanno fortemente sacrificando. Ricordiamo, in questo senso, che gli investimenti previsti non sono stati mai realizzati. Le risorse per evitare ingenti perdite nei siti ci sono: gli ammortizzatori sociali per le aree di crisi complessa e i fondi dedicati ai marchi storici”.

<sup>426</sup> Circolare di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil Nazionale del 06/04/2021.

<sup>427</sup> Gli incontri in Regione si tengono prima senza l’azienda (11/01/2021) e poi anche alla presenza della proprietà (21/07/2021 e 07/09/2021).

<sup>428</sup> Gli incontri di sito riguardano principalmente la gestione della cassa integrazione (29/03/2021-20/04/2021- 03/06/2021).

art. 4 e 24 della L.223/1991. Pertanto l'azienda si impegna a non assumere azioni unilaterali e ad attivare tavoli presso il Mise e le Regioni interessate allo scopo di utilizzare tutti gli strumenti disponibili utili alla salvaguardia dell'occupazione e del reddito di lavoratrici e lavoratori. A fronte di tale impegno le Organizzazioni Sindacali concordano di porre fine agli stati di agitazione sino a quel momento aperti<sup>429</sup>.

In Umbria un verbale dai simili contenuti era già stato firmato alla presenza della Regione<sup>430</sup> qualche giorno prima di quello a livello nazionale.

Il 15 settembre 2021, poi, viene siglato nuovamente un verbale presso il sito di Sangemini riguardante l'organizzazione del lavoro e la programmazione della cassa integrazione per i mesi invernali. L'azienda si impegna altresì ad utilizzare tutti gli ammortizzatori sociali conservativi messi a disposizione dalla Regione e dalle Istituzioni Nazionali.

Si chiudono le votazioni dell'assemblea dei creditori il 26 settembre, con l'approvazione del piano concordatario<sup>431</sup>.

Il 28 dicembre 2021 viene omologato con sentenza del tribunale di Milano il concordato preventivo in continuità<sup>432</sup>.

Il 4 aprile 2022 viene aperta la Cassa Integrazione Ordinaria per 26 settimane con causale relativa all'aumento dei costi produttivi relativi all'approvvigionamento di contenitori in plastica e in merito alla distribuzione logistica<sup>433</sup>.

### 3.2.3. Gli accordi

Si è ritenuto di interesse per il presente lavoro l'analisi di due accordi, quello del 2014 relativo al trasferimento d'azienda e al passaggio dei dipendenti nell'ambito della

---

<sup>429</sup> *Vertenza Sangemini Amerino: "Attivare un percorso condiviso che escluda l'attivazione della procedura di licenziamento collettivo"* in *TerniToday*, 29/07/2021. Link: <https://www.ternitoday.it/economia/sangemini-amerino-sindacati-percorso-condiviso-terni-2021.html>

<sup>430</sup> "Durante la riunione, preso atto della situazione attuale del gruppo e delle prossime tappe legate al concordato, il Dott. Paganini conferma il ricorso a tutti agli ammortizzatori sociali locali e nazionali conservativi (cassa integrazione). Le tematiche saranno affrontate dopo l'omologa del concordato, che dovrebbe perfezionarsi da ottobre a seguire, nell'ottica di un piano di rilancio dei siti e della salvaguardia occupazionale." Estratto del verbale reperito

<sup>431</sup> Se ne da notizia sul web: *Acque minerali d'Italia: approvato a larga maggioranza il concordato AMI*, in *Beverfood.com* link: <https://www.beverfood.com/acque-minerali-ditalia-approvato-a-larga-maggioranza-il-concordato-ami-wd/>

<sup>432</sup> Sangemini e Amerino, dal tribunale arriva l'ok definitivo al concordato in *TerniToday*, 29/12/2020. Link: <https://www.ternitoday.it/economia/sangemini-amerino-concordato-milano-terni.html>

<sup>433</sup> <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-sforbiciata-sullindotto-e-cassa-integrazione-fino-a-maggio/>

procedura di concordato e quello del 2018 relativo alla Cassa Integrazione. Benché fossero precedenti rispetto alla più recente vertenza apertasi nel 2020 gli impegni assunti dalle parti hanno posto le basi per la strategia comunicativa sindacale. Inoltre quanto contenuto in questi accordi, (cassa integrazione, licenziamenti, demansionamenti etc...) risulta utile a comprendere meglio il clima della vertenza legata ad AMI.

## **01/03/2014 VERBALE DI ACCORDO NELL'AMBITO DI PROCEDURA DI CONSULTAZIONE EX ART. 47 L. 428/1990.**

DOVE: presso la sede di Confindustria Umbria.

LE PARTI: Norda Finanziaria S.p.a., Sangemini Acque newco di Norda S.p.a.; Sangemini S.p.a., Sangemini Fruit S.p.a., Sangemini Acque di San Francesco, Confindustria Umbria, Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil Nazionali, Regione Umbria e di Terni, RSU Sangemini S.p.a., Sangemini Fruit S.p.a. e Ugl.

PREMESSE: In data 13 gennaio 2014 viene presentata proposta di concordato preventivo da parte di Sangemini Acque S.p.a., Sangemini Acque San Francesco e Sangemini Fruit S.p.a. ai sensi degli articoli 160 e ss. E 186 bis R.D. 16 marzo 1942 n.267. La Norda Finanziaria ha manifestato interesse ad acquisire le aziende sopra menzionate previa stipula di un contratto di affitto di azienda. Sono state espletate tutte le formalità previste dalla L. 428/1990, in primis la comunicazione iniziale inviata alle OO..SS.. in data 1 febbraio 2014, nella quale si rilevava altresì la possibilità di derogare all'art. 2112 trattandosi di un caso di crisi di impresa. Il tribunale di Terni ha ammesso il concordato preventivo, riconoscendo lo stato di crisi delle tre società e ha valutato il piano proposto in merito al contratto di affitto conforme con l'art. 186 bis. In premessa viene, altresì, descritto il percorso di incontri appoggiato dalle istituzioni per favorire il raggiungimento dell'accordo: una serie di incontri (segnatamente il 03/02, il 07/02, 11/02, 19/02/2014) su convocazione del Prefetto di Terni, con la partecipazione dell'Assessore Regionale allo sviluppo economico Riommi, del Sindaco di Terni Di Girolamo e dell'Assessore Comunale Bissonni alla presenza delle società coinvolte e dei sindacati.

CONTENUTO: Le parti riconoscono la sussistenza dello stato di grave crisi in cui versano le Società interessate dal concordato, così anche come confermata dal tribunale di Terni, pertanto ammettono la sussistenza dei presupposti che ai sensi dell'art. 47 bis



consentono di derogare all'art. 2112 nei termini dell'accordo stipulato volto al mantenimento anche parziale dell'occupazione. In considerazione della cessazione di attività di Fruit S.p.a. dal febbraio 2010 e della riduzione delle altre due società assoggettate alla procedura per sostenere il piano industriale e il passaggio dei lavoratori si rende necessario l'utilizzo dello strumento della cassa integrazione straordinaria. Il piano industriale presentato si sviluppa secondo le seguenti linee d'azione: commercializzazione su tutto il territorio nazionale di quanto prodotto presso il sito, la valorizzazione del marchio Sangemini, la riacquisizione di quote di mercato grazie a contratti commerciali con i canali della GDO, dei discount e dell'hard discount, sviluppo e internazionalizzazione dei marchi Sangemini e Gaudianello, razionalizzazione dei costi e efficientamento del sito.

Tenuto conto dell'esigenza delle OO..SS.. di salvaguardare al massimo possibile l'occupazione e alla luce della raggiunta condivisione del piano industriale e dei conseguenti vincoli di costo, si condivide che Sangemini Acque assorbirà n.95 unità a tempo indeterminato. Si potrà dare luogo ad eventuali ricollocazioni interne che potrebbero comportare demansionamenti, in tali casi la differenza retributiva rispetto al livello più basso diverrà un emolumento *ad personam*. Per quanto concerne il trattamento normativo ed economico da applicarsi ai lavoratori, le parti stabiliscono che verrà applicato il ccnl industria alimentare come in precedenza, gli accordi aziendali precedentemente in vigore saranno congelati, il tfr sarà accollato da parte di Sangemini Acque S.p.a. per l'intero importo.

È, inoltre, stabilito che l'assunzione avverrà contestualmente alla firma di un verbale di conciliazione relativo al rapporto di lavoro pregresso.

Nell'accordo viene pattuito che la stabilizzazione dei lavoratori sopra indicati sarà possibile solo al raggiungimento di 250 milioni di bottiglie in 24 mesi dal perfezionamento dei contratti. Il conseguimento di questo obiettivo fornirà, infatti, le basi economiche per mantenere in essere i rapporti di lavoro.

In merito ai lavoratori in uscita viene stabilito un diritto di precedenza di 48 mesi (migliorativo di 36) rispetto a quanto stabilito dall'art. 47 L. 428/1990.

La cassa integrazione straordinaria sarà attivata per almeno 30 unità e nell'ipotesi in cui il ricorso alla cassa integrazione risultasse impraticabile il programma delle assunzioni sarà ridefinito.

Infine la Sangemini Acque si impegna a favorire il riassorbimento dei lavoratori di Fruit S.p.a. e ad attivare politiche attive in collaborazione con la Regione per favorirne la ricollocazione esterna.

**05/11/2018 VERBALE DI ESAME CONGIUNTO PER ATTIVAZIONE DELLA CIGS- CASSA INTEGRAZIONE STRAORDINARIA PER RIORGANIZZAZIONE.** Esame congiunto ex art. 24

DOVE: Regione Umbria

LE PARTI: Acque Minerali d'Italia assistita da Confindustria e OO..SS.. Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil, RSU di Sangemini Amerino. È presente il Responsabile del Servizio Politiche Industriali e competitività del sistema produttivo.

PREMESSE: Innanzitutto le parti ricordano in premessa che Sangemini è stata fusa per Incorporazione ad Ami Acque Minerali d'Italia il 01/01/2018, a seguito di questa operazione sono state centralizzate alcune funzioni amministrative e commerciali. L'azienda, inoltre, intende intraprendere un programma di riorganizzazione per rilanciare il trend negativo degli ultimi. Per quanto concerne Sangemini e Amerino gli interventi avranno fra gli obiettivi principali quelli di eliminare le inefficienze gestionali e produttive (attraverso la razionalizzazione dei costi indiretti e delle spese generali), investimenti di circa 20 milioni di euro in nuovi impianti per migliorare la produttività e i costi di produzione (tra cui una nuova linea vetro), diversificazione produttiva con l'implementazione di una linea di bitie e succhi, investimenti di circa 2 milioni per nuovi pozzi e nuove strumentazioni di laboratorio, formazione e aggiornamento.

CONTENUTO: Viene presentato un piano industriale progettato su tre anni, il primo step da completarsi entro il 2019 prevede un investimento di circa 9 milioni per una nuova linea presso il sito di Amerino, una nuova riempitrice a Sangemini e inizio dei lavori linea vetro a Sangemini, il secondo step per circa 8 milioni da realizzarsi entro il 2020 consiste nell'ultimazione della linea vetro e nell'inserimento di un'altra riempitrice, il terzo e ultimo passaggio prevede un investimento di circa 1 milione di euro entro il 2021 per due nuovi fine linea e l'inserimento di una fardellatrice.

All'aumentata capacità produttiva, conseguente agli investimenti tecnico-industriali, si intende accompagnare un investimento di circa 3.5 milioni di tipo commerciale,

concentrato in particolare sui marchi Fabia e Grazia e da svilupparsi tramite le sponsorizzazioni televisive e legate alla squadra di calcio Ternana.

Viene previsto un monitoraggio semestrale in merito agli avanzamenti del piano e dell'utilizzo degli ammortizzatori sociali e incontri di verifica, ove necessari, con la RSU di sito.

Viene garantita sino al 2024 la tutela occupazionale, pertanto non saranno attivati strumenti aventi natura di licenziamento collettivo. Contestualmente al presente accordo viene attivata una procedura di licenziamento non oppositiva, dietro presentazione di ecocert INPS, per la gestione incentivata della riduzione di personale in maniera non traumatica e graduale. Come stabilito dal verbale i dipendenti coinvolti sono 10, l'incentivo è legato al tempo di collocazione in NASPI prima della pensione. Per chi sarà collocato in NASPI per 24 mesi la somma ammonterà a 35.000, ridotti proporzionalmente ove sia inferiore il periodo.

Per chi non rientri nei requisiti pensionistici ma non si opponga al licenziamento l'incentivo previsto è di 65.000 euro lordi da erogarsi in due tranches (diminuiti di 15.000 se la scelta venga fatta dopo il 31/12/2018). Infine per chi opti di trasformare il proprio rapporto di lavoro in stagionale per la durata di 4 mesi ogni anno per un triennio l'incentivazione all'esodo sarà di 50.000 euro lordi. L'incentivazione descritta è subordinata alla sottoscrizione di un verbale di conciliazione. L'intero programma sarà accompagnato da cassa integrazione straordinaria per la durata di 24 mesi. Viene stabilito nell'accordo che i giorni di ricorso all'ammortizzatore saranno 5 per mese, 6 per n.50 dipendenti del reparto produzione. Un giorno al mese potrà essere sostituito da Rol o ferie.

La Regione Umbria si impegna, nel corso del periodo di utilizzo dell'ammortizzatore straordinario, ad attivare politiche attive sia per i lavoratori in uscita volontaria sia per quelli in forza per rafforzarne le competenze. Obiettivi e modalità saranno condivisi con la RSU.

#### **3.2.4. Aspetti comunicativi e strategie**

Nel presente lavoro si è deciso di concentrarsi sul periodo di vertenze apertosi con la domanda di concordato preventivo presentata da AMI- Acque Minerali d'Italia nel 2020.

L'anno in cui, come si evince dalla ricostruzione, si concentrano gli interventi sulla stampa è proprio il 2020. In particolare la RSU e le Segreterie di Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil sia livello locale sia a livello nazionale si rivolgono ai media assiduamente *in primis* attraverso comunicati, alcuni dei quali si pongono in aperta conflittualità nei confronti con l'azienda.

Benché sulla base di motivi diversi il sindacato a più livelli chiede ad AMI il ripristino di corrette relazioni industriali. Sul piano locale la RSU e le Segreterie chiedono protagonismo, in un momento così complesso, nelle dinamiche di gruppo e che le "questioni locali vengano discusse sul territorio"<sup>434</sup>.

I nazionali accusano, a loro volta, l'azienda di sottrarsi al confronto e di non rispettare gli impegni assunti nei tavoli istituzionali in merito ad un dialogo più assiduo.<sup>435</sup>

Data la chiusura dimostrata dalla controparte il sindacato decide di attirare l'attenzione dell'opinione pubblica e di coinvolgere il più possibile la politica.

Nonostante le novità relative la vicenda siano pressoché nulle l'attenzione mediatica rimane alta. La stampa che si interessa alla vicenda è per lo più locale, tuttavia si

---

<sup>434</sup> Si riporta quanto dichiarato alla stampa nell'aprile del 2020: "L'azienda attraverso il dottor Paganini – spiegano i sindacati – ha tenuto subito a precisare che le call e le trattative devono essere di natura nazionale e non territoriale, ribadendo di aver accettato l'invito delle scriventi solo per cortesia». Ma le organizzazioni sindacali – rispedendo al mittente quelle che ritengono «provocazioni» – hanno ribadito che le questioni territoriali devono essere discusse territorialmente, e che le corrette relazioni sindacali sono ben descritte sulla legge 300 dello statuto dei lavoratori. Consapevoli dello stato attuale in cui si trova Ami, ma altrettanto consapevoli dei sacrifici dei lavoratori – scrivono -, chiediamo rispetto per l'intero territorio" ed ancora "I siti produttivi in questione – continuano le tre organizzazioni – stanno diventando una polveriera, e i dipendenti stanno pagando il prezzo di anni di 'pressapochismo' aziendale. Inoltre si avvicina la scadenza della cigo covid-19 di nove settimane utilizzata attualmente. Pensiamo infatti che se ancor prima del concordato non siano stati in grado di garantire la continuità aziendale, il concordato stesso e soprattutto la salvaguardia occupazionale saranno a forte rischio di default. Quindi si facciano da parte." Le dichiarazioni sono pubblicate su *Sangemini: «Si rischia il dramma sociale»*, in *UmbriaOn*, 17/04/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-si-rischia-il-dramma-sociale/>

<sup>435</sup> Tra le occasioni a cui si fa riferimento si vedano le dichiarazioni rilasciate il 30/06/2020, nelle quali si sottolinea *in primis* il silenzio da parte del gruppo nonostante gli impegni presi al MISE per un confronto più assiduo e costruttivo. "Due richieste di incontro sono rimaste inascoltate, non si hanno notizie sulla presentazione del piano concordatario, le OO.SS. a livello nazionale chiedono pertanto il ripristino di corrette relazioni industriali". Il comunicato è pubblicato su *IlMessaggero*: PROVANTINI, A., *Sangemini e Amerino: la crisi si aggrava, stabilimenti chiusi un giorno a settimana*, 30/06/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_sindacato\\_dipendenti-5259070.html?refresh\\_ce](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_sindacato_dipendenti-5259070.html?refresh_ce) Successivamente il 06/10/2020 le Organizzazioni Nazionali tornano con toni ancora più duri: "Le OO.SS. hanno evidenziato e condannato l'atteggiamento supponente di una dirigenza che, in una situazione così complessa come quella che stiamo vivendo e in regime di concordato, si prende il lusso di non confrontarsi con il sindacato, con il quale, invece, dovrebbe condividere il Piano per traguardare l'obiettivo comune di rilanciare il Gruppo Ami". Si veda: *Sangemini, Ami annuncia ristrutturazione. Il Mise: «Fuori piano industriale credibile»* in *Umbria24*, 06/10/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-ami-annuncia-ristrutturazione-il-mise-fuori-piano-industriale-credibile/>

segnalano alcune eccezioni quali l'articolo del Messaggero in cui si rivelava l'identità dei fondi di investimento o il servizio d'inchiesta di Internazionale<sup>436</sup>.

La strategia comunicativa delle organizzazioni sindacali in questa fase si basa altresì sulla necessità del rispetto dell'accordo del 2018, in cui si garantiva la piena tutela occupazionale sino al 2024, e di relazioni industriali più corrette e partecipate.

In un primo momento anche l'azienda si esprime attraverso i media, per annunciare ad esempio la presentazione del concordato<sup>437</sup> o per rispondere alle sollecitazioni della RSU di Sangemini<sup>438</sup>, chiedendo ai lavoratori responsabilità e collaborazione.

La strategia iniziale è dunque quella di sostenere che si sta sviluppando un'interlocuzione su vari livelli, che l'azienda si sta impegnando per formulare la proposta di concordato in continuità e che c'è attenzione ai siti umbri.

Dopo uno scambio particolarmente acceso di note e comunicati, che si è riportato nella ricostruzione della vertenza, fra RSU di Sangemini e l'allora Amministratore Delegato Antonio Paganini l'azienda adotterà la strategia del silenzio e smetterà di esporsi sui media tranne in alcuni casi sporadici. Ad esempio nel marzo 2021 quando viene presentato il piano industriale previsto dal concordato<sup>439</sup>.

Nella seconda fase della vicenda si rileva un drastico abbassamento nella frequenza di comunicati del sindacato diretti alla stampa. Grazie ad un'analisi dell'archivio Fai Cisl Umbria nel 2021 a fronte di quattro comunicati indirizzati alla stampa<sup>440</sup>, tutti concentrati fra gennaio e aprile, se ne contano otto interni da aprile alla fine dell'anno.

---

<sup>436</sup> MASTRANDREA, A., *Tutte le crisi dell'industria italiana*, in *L'Internazionale*, 25/06/2020 link: <https://www.internazionale.it/reportage/angelo-mastrandrea/2020/06/25/italia-industria-crisi>

<sup>437</sup> MEONI, C., *Norda e Sangemini verso il concordato*, in *IlGiornale Online*, 04/03/2020. Link: <https://www.ilgiornale.it/news/economia/norda-e-sangemini-verso-concordato-1835055.html>

<sup>438</sup> Si veda ad esempio: *Sangemini, Ami: «C'è attenzione ai siti umbri»* in *UmbriaOn* link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-ami-ce-attenzione-ai-siti-umbri/>

<sup>439</sup> *Sangemini e Amerino, arrivano cinquanta milioni per salvare il gruppo Acque minerali d'Italia* in *TerniToday*, 10/03/2021 link: <https://www.ternitoday.it/economia/vertenza-sangemini-arrivano-due-fondi-investimento-gruppo-ami.html>. "Il Gruppo Ami, che controlla decine di marchi, tra cui i masterbrand Norda, Gaudianello e Sangemini, gestisce 26 sorgenti e ha 8 siti produttivi con 400 dipendenti in tutta Italia – spiega una nota diffusa dall'azienda - ha continuato, in questi mesi, a garantire la produzione e il lavoro in tutti i siti, nonostante le difficoltà per la pandemia e l'importante calo delle vendite anche per questo settore in seguito al blocco del canale dell'ho.re.ca e alle forti limitazioni per ristorazione e turismo".

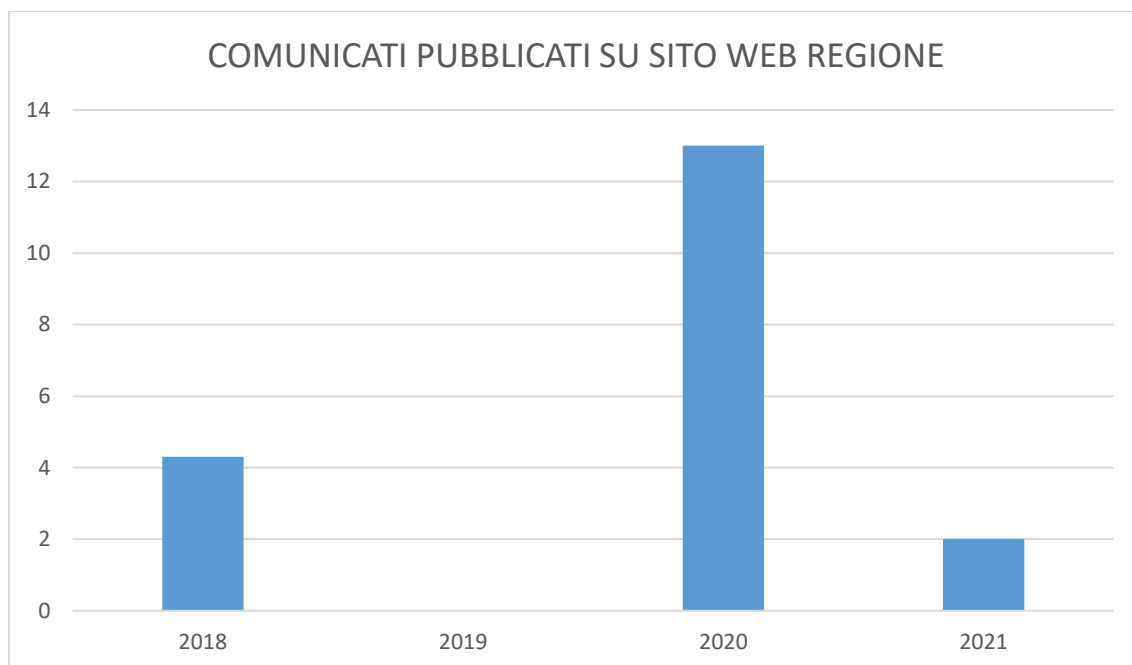
<sup>440</sup> *Sangemini e Amerino con l'acqua alla gola, i lavoratori: ci salviamo solo se puntiamo sui marchi storici* in *TerniToday*, 16/02/2021, link: <https://www.ternitoday.it/economia/crisi-sangemini-amerino-intervento-lavoratori-sindacati.html>; Pulcioni, L., *Sangemini, torna l'incubo esuberi L'azienda ha annunciato il taglio di settantasei lavoratori in IlMessaggero*, 20/03/2021. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_tagli\\_terni\\_esuberi-5843846.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_tagli_terni_esuberi-5843846.html)  
*Sangemini ed Amerino: "Necessario parlare di una strategia di rilancio prima dei numeri"* in *TerniToday*, 01/04/2021 Link: <https://www.ternitoday.it/economia/sangemini-amerino-strategia-rilancio-numeri-terni-2021.html>

Il periodo in cui la comunicazione fra sindacato e lavoratori smette di passare anche attraverso i media è quello in cui si intensificano gli incontri e la stipula di verbali fra azienda e parti sociali.

Si ricorda che lo stato di agitazione viene formalmente revocato solo a luglio del 2021. Durante l'anno precedente a livello locale si utilizzano solo ed esclusivamente comunicati stampa, mentre a livello nazionale sono quattro i comunicati stampa<sup>441</sup> e sei le circolari unitarie interne.

Per quanto concerne il coinvolgimento della politica si registra, come si può intuire dal grafico, un maggiore interesse nell'anno 2020.

Tab. 1.3.



I dati sono stati reperiti dal sito ufficiale della Regione Umbria.

---

*Vertenza Sangemini, i lavoratori: "L'obiettivo è l'occupazione, prima degli esuberanti serve il rilancio"* in *TerniToday*, 09/04/2021. Link: <https://www.ternitoday.it/economia/vertenza-sangemini-richieste-assemblea-lavoratori-9-aprile-2021.html>

<sup>441</sup> Ami, la crisi del gruppo si aggrava – Dare risposte ai lavoratori. 05/02/2020. Link: <https://www.uila.eu/2020/02/05/la-crisi-del-gruppo-ami-si-aggrava-dare-risposte-ai-lavoratori/>  
Acque Minerali D'Italia, incontro insoddisfacente: stato di agitazione e sciopero il 12 novembre, 03/11/2020. Link: <https://www.faicisl.it/notizie/3360-acque-minerali-d-italia-incontro-insoddisfacente-stato-di-agitazione-e-sciopero-il-12-novembre>

Vertenza gruppo Ami, denuncia dei sindacati: "sulla stampa più dettagli di quelli forniti al tavolo istituzionale" 30/12/2020. Link ai siti di Fai Cisl e Uila Uil: <https://www.faicisl.it/notizie/3422-vertenza-gruppo-ami-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale> - <https://www.uila.eu/2020/12/30/vertenza-gruppo-ami-la-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale/>

Si evidenzia innanzitutto il tentativo dei lavoratori di coinvolgere la politica a più livelli sul territorio, si ricordi in questo senso la riunione con i parlamentari umbri tenutasi nel giugno 2021 o l'incontro organizzato presso il comune di Sangemini, dal quale le organizzazioni sindacali escono con un "patto sociale per il territorio" siglato da esponenti dei comuni del ternano<sup>442</sup>.

L'organo sul quale, tuttavia, le parti sociali puntano maggiore attenzione è la Regione. Come già specificato in precedenza, infatti, i bacini da cui viene estratta l'acqua sono regionali. Una delle strategie comunicative utilizzate dal sindacato durante il corso dei primi due anni di vertenza consiste, dunque, nel richiamare la responsabilità della regione, detentrica di un'arma in più rispetto a sindacato e lavoratori: le concessioni.

Le parti sociali non usano mezzi termini: *"L'acqua è un bene pubblico, le concessioni per il suo utilizzo sono di proprietà della Regione, per questo è tempo che palazzo Donini, gli assessori Fioroni e Morani e la presidente Tesei escano dal silenzio e pretendano, insieme al Governo e a tutti i livelli istituzionali, risposte concrete, oppure un passo indietro da parte del gruppo Ami, proprietario dei marchi Sangemini e Amerino, dal cui futuro dipendono 90 famiglie del nostro territorio"*.<sup>443</sup> In questo senso lo sciopero iniziato il 23 novembre l'appello dei lavoratori va infatti alla Regione, in particolare alla Presidente Tesei<sup>444</sup>. Anche l'opposizione fa leva sulla responsabilità delle

---

<sup>442</sup> Si veda a questo proposito il comunicato della Fai Cisl. Sangemini e Amerino: Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil con i lavoratori al Comune di San Gemini. Link: <https://www.cislumbria.it/sangemini-e-amerino-fai-cisl-flai-cgil-e-uila-uil-con-i-lavoratori-al-comune-di-san-gemini/> 25/09/2020.

<sup>443</sup> Il comunicato è relativo alla manifestazione organizzata presso il comune di Sangemini tenutasi il 25 settembre e a cui la Regione, benché invitata, non ha partecipato. I toni sono particolarmente accesi: *"Il tempo dei nostri sacrifici, dopo 4 anni di promesse non mantenute e di cassa integrazione, addirittura nel periodo estivo, quando l'acqua dovrebbe venderci di più e non di meno, è finito – hanno affermato i rappresentanti della Rsu – Ora la palla deve passare alla politica e a chi riveste incarichi istituzionali, perché è intollerabile che una proprietà assente e indisponibile al confronto, possa tenere in pugno le sorti di una realtà industriale che da 120 anni è vanto di questo territorio, per di più lucrando su un bene pubblico, come l'acqua"*. Il comunicato stampa viene pubblicato ad su: *Sangemini e Amerino, lavoratori e sindacati in consiglio comunale*, in *Umbriadomani*, 25/09/2020. Link: <http://www.umbriadomani.it/economia/sangemini-e-amerino-lavoratori-e-sindacati-in-consiglio-comunale-250104/>

<sup>444</sup> La Presidente risponde in una nota stampa il 25/11/2020 congiunta con l'Assessore allo Sviluppo Economico Fioroni, in cui conferma l'attenzione della Regione rispetto alla vicenda, la partecipazione ai tavoli istituzionali di livello nazionale e la necessità impellente che venga presentato un piano industriale in grado di dare continuità alla realtà imprenditoriale di San Gemini e Acquasparta. Link: [https://www.regione.umbria.it/notizie/-/asset\\_publisher/54m7RxsCDsHr/content/vertenza-ami-sangemini-la-regione-attenta-al-futuro-dello-stabilimento-di-sangemini-e-alla-tutela-dei-lavoratori?read\\_more=true](https://www.regione.umbria.it/notizie/-/asset_publisher/54m7RxsCDsHr/content/vertenza-ami-sangemini-la-regione-attenta-al-futuro-dello-stabilimento-di-sangemini-e-alla-tutela-dei-lavoratori?read_more=true)

istituzioni regionali, in particolare accusandole di non essere sufficientemente incisive e di non prendere una posizione chiara di contrapposizione alla proprietà dell'azienda<sup>445</sup>.

### 3.2.5 Osservazioni sul caso

Durante la vertenza apertasi nel 2020, con la presentazione del concordato preventivo e poi del concordato in continuità non viene siglato alcun accordo. Le intese degli anni precedenti, quella del 2014 relativa al trasferimento d'impresa ex art. 47 L.428/1990 e l'accordo relativo la Cassa Integrazione per riorganizzazione del 2018, si ripercuotono fortemente sulla gestione del periodo successivo al 2020. Da una parte le parti sociali chiedono il rispetto di quanto stabilito dagli accordi precedentemente menzionati: la salvaguardia dell'occupazione a fronte del sacrificio economico legato all'integrazione salariale. Anche i programmi relativi gli investimenti, previsti dai medesimi accordi, sono parzialmente disattesi.

L'azienda, da parte sua, non può chiedere nuovamente la cassa integrazione straordinaria poiché ha esaurito i periodi a disposizione. Fin quando previsto dalla normativa viene utilizzato lo strumento della Cassa Covid-19 e nell'aprile 2022 viene chiesta la CIGO-Cassa Integrazione Ordinaria per 26 settimane<sup>446</sup>.

Ciò che risulta evidente è che dal 2020 a seguire Ami deve tenere conto anche di *stake holders* differenti, non solo dei lavoratori e della politica, ma anche dei giudici del tribunale di Milano, dei creditori e di possibili partners che possano investire per garantire la continuità del gruppo. In questo senso ad esempio le dichiarazioni rilasciate all'inizio

---

<sup>445</sup> 19/06/2020 Acque sangemini: "la Presidente Tesei batte un colpo" – nota di de luca (m5s) link: <https://consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/acque-sangemini-la-presidente-tesei-batte-un-colpo-nota-di-de-luca>

13/06/2020 Vertenza Sangemini-Amerino: "la Regione batte un colpo dopo la sottoscrizione del patto territoriale per tutela occupazione, siti e marchi" – nota di Paparelli e Bori (pd) link: <https://consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/vertenza-sangemini-amerino-la-regione-batte-un-colpo-dopo-la>

12/05/2020 Question time (4): "Mancato interessamento regione a vertenza acque Sangemini e Amerino" - a Paparelli-Bori (pd), risponde assessore Fioroni "attenzione della giunta sempre altissima" link: <https://consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/question-time-4mancato-interessamento-regione-vertenza-acque>

27/04/2020 Economia: "Incomprensibile il mancato interessamento della regione alla vertenza delle acque minerali sangemini e amerino" - interrogazione Paparelli-Bori (pd) link: <https://consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/economia-incomprensibile-il-mancato-interessamento-della-regione>

<sup>446</sup> Introdotto con art.22 del Decreto Legge 18/2020 e in vigore sino al 31/12/2021.



della vicenda da parte dell'azienda, in cui viene sottolineato che la riorganizzazione e razionalizzazione del gruppo Ami afferiscono all'ambito della richiesta di ammissione alla procedura di concordato preventivo con riserva *“approvata dal tribunale di Milano, con il quale la società sta lavorando nell'elaborazione della proposta concordataria in continuità”*. Il tribunale di Milano è protagonista della vicenda in quanto ha il compito di valutare la fattibilità del piano concordatario, sulla base della relazione presentata dai commissari giudiziali ex art. 172 Legge Fallimentare.

Risulta, poi, particolarmente rilevante per le sorti della vicenda il comitato dei creditori, che come indicato nella disamina del caso, procede alla votazione del piano nel settembre del 2021.

Dopo più un anno di silenzi da parte dell'azienda e di pressioni sui media da parte dei sindacati, si riapre il dialogo tra le parti in concomitanza con gli avanzamenti nella procedura concordataria. Nel luglio 2021 viene siglato un verbale presso il Mise in cui l'azienda esprime in maniera esplicita la rilevanza dell'assemblea dei creditori nella vicenda: *“L'azienda ribadisce la necessità che il percorso concordatario- ed in particolare l'assemblea dei creditori fissata per i primi giorni di settembre ed il conseguente giudizio di omologa- debbano svolgersi nell'assoluta serenità e capacità produttiva degli stabilimenti”*. In questo contesto, dopo un periodo di numerose iniziative che hanno avuto anche l'obiettivo di tenere accesi i riflettori sulla vicenda, le parti sindacali possono chiedere un impegno significativo all'azienda: *“la necessità di procedere ad un percorso condiviso che escluda in maniera assoluta l'attivazione di procedure di licenziamento collettivo ex. artt. 4 e 24 della L.223/1991”*.

La pressione esercitata attraverso l'esposizione mediatica da parte delle organizzazioni sindacali nel 2020 sortisce i suoi effetti nel 2021, quando l'azienda ha necessità di restituire un'immagine di serenità e pace nei propri stabilimenti produttivi per evitare il voto negativo dell'assemblea dei creditori al concordato in continuità.

Tale percorso viene, dunque, costruito in un clima, in realtà, di forte tensione in cui le organizzazioni sindacali lamentano più e più volte la scarsa qualità delle relazioni industriali con l'azienda, individuando la causa nella mancanza di confronto e la chiusura da parte dell'azienda. Come sostenuto, in particolare a livello locale, anche i cambi continui di management non aiutano a instaurare un rapporto fra le parti. La grande difficoltà nelle relazioni sindacali è generata anche dal continuo turnover del

management. Si legge sulla stampa: *“Attualmente la gestione di Ami è stata affidata a dei professionisti chiamati a gestire le aziende in crisi. Nel marzo 2020 al Tribunale di Milano presentata una nuova domanda di concordato. La notizia getta i dipendenti nello sconforto e nello spettro di un possibile nuovo fallimento. A questo punto, i sindacati chiedono all’attuale management la condivisione del piano industriale concordatario: «Si certifichi – ammoniscono – la centralità e lo sviluppo dei due siti umbri, il mantenimento della totalità delle produzioni e la salvaguardia occupazionale».*”<sup>447</sup>

Infine, ciò che emerge in più occasioni, è altresì la paura di possibili notizie negative, che non vengono quasi mai smentite o escluse dall’azienda. È importante, infatti, tenere in considerazione che i lavoratori e le lavoratrici prima della vertenza del 2020, in soli sei anni affrontano un concordato per fallimento con trasferimento d’azienda, la chiusura di un ramo d’azienda e il licenziamento di tutti gli addetti, la cassa integrazione straordinaria nel 2014 e poi nel 2018. Benché nel 2020 non venga data nessuna notizia certa relativa al concordato, stavolta in continuità, è evidente lo spettro di quanto accaduto in passato e la sfiducia di partenza dei lavoratori. Il clima è di forte tensione e di contrapposizione costante, ciò non esclude tuttavia una ripresa del dialogo con cui le parti prendono impegni reciproci che sino ad ora sono stati rispettati.

### **3.2.6. Sangemini AMI oggi.**

Successivamente alla cassa integrazione ordinaria non sono stati siglati altri accordi inerenti gli ammortizzatori sociali. Sono state intavolate trattative relative all’attivazione della flessibilità oraria prevista dal CCNL Industria Alimentare e a possibili uscite volontarie incentivate, ma i due tavoli non si sono concretizzati in accordi. A luglio 2023 sindacati e RSU hanno tentato nuovamente di coinvolgere le istituzioni grazie ad incontri con i sindaci dei territori interessati e la regione.

Sulla stampa le parti sociali e rappresentanti dei lavoratori hanno denunciato la mancanza *“di un piano commerciale e un piano vendite strategico, in grado di riposizionare i marchi Umbria Sangemini, Grazia, Amerino, Fabia e Aura. I sindacati hanno inoltre ribadito che i siti umbri meritano un*

---

<sup>447</sup> *Sangemini 2014-2020: dalle promesse di investimenti all’orlo del fallimento* in *UmbriaOn* 19/06/2020.  
Link:  
<https://www.umbria24.it/economia/sangemini-2014-2020-dalle-promesse-di-investimenti-allorlo-del-fallimento/>

*piano di sviluppo che dia prospettive future e occupazionali, che ad oggi sembrano ancora un miraggio*<sup>448</sup>.

Si attende il 2024, anno in cui il gruppo sarà tenuto a rinnovare le concessioni regionali per i bacini acquiferi e l'uscita dalla procedura di concordato che dovrebbe verificarsi nel 2025.

---

<sup>448</sup> Se ne parla anche sulla stampa: *Vertenza Sangemini-Amerino, la preoccupazione di sindacati e Rsu: "Non ci sono più alibi, servono risposte"* in *Terni Today*, 06/07/2023. Link: <https://www.ternitoday.it/attualita/vertenza-sangemini-amerino-la-preoccupazione-di-sindacati-e-rsu-non-ci-sono-piu-alibi-servono-risposte.html>

#### 4. Conclusioni

L'obiettivo del presente lavoro era quello di studiare i processi comunicativi, interni ed esterni, che si sviluppano fra le parti coinvolte nelle crisi d'impresa.

Dalle teorie comunicative di Habermas, legate alla sfera pubblica e al consenso, emerge il ruolo del sindacato quale attore comunicativo e "corpo intermedio" che agisce nella sfera pubblica e media fra interessi generali e particolari in un sistema di interazione su più livelli. Da questa interazione, basata su un sistema di mediazione e di filtraggio di temi del quale il sindacato è parte, nascono nuove istanze e spinte per risolvere problemi sociali. Questi meccanismi risultano particolarmente evidenti nel conflitto di interessi che emerge nelle situazioni di crisi e nel ruolo di composizione del conflitto tradizionalmente affidato al sindacato<sup>449</sup>. Il sistema di interazione da cui emergono le istanze, come approfondito nei tre capitoli che compongono il presente lavoro, è costituito da più livelli di confronto: quello che si sviluppa attraverso la comunicazione pubblica e mediatica, quello legato ai sistemi di relazioni industriali e infine quello imposto dal sistema normativo.

Tale breve premessa è utile per ricordare che i processi comunicativi interni ed esterni fra le parti coinvolte si intrecciano con quelli negoziali propri delle relazioni industriali e con quelli predisposti dal legislatore per le varie ipotesi di crisi di impresa.

Le conclusioni di questo lavoro sono dedicate a verificare quanto emerso rispetto alla comunicazione pubblica e mediatica nella gestione vertenziale, alle procedure di comunicazione previste dal legislatore e a quelle dei sistemi di relazioni industriali. Le riflessioni si sviluppano a partire dal confronto fra i casi di studio su cui ci si è concentrati nel terzo capitolo.

L'analisi dei casi relativi le vertenze Perugina Nestlé (2014-2018) e Sangemini Ami (2020 - ...) è risultata fondamentale per evidenziare il processo complesso che porta alla soluzione delle crisi, composto sia dalla comunicazione interna ed esterna descritta all'interno del capitolo 1 sia dalle procedure ampiamente esposte nel capitolo 2.

Prima di analizzare tali aspetti si ritiene importante evidenziare alcuni punti in comune e alcune differenze, anche legate a quanto sopra specificato in merito al sistema di relazioni.

---

<sup>449</sup> In particolare il ruolo del sindacato in questi processi è stato approfondito all'interno del capitolo 2 nel paragrafo 2.1. Excursus storico nel sistema di relazioni industriali italiano e nel suo ordinamento.

Entrambe le aziende sono state fondate tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900 da esponenti della borghesia e della nobiltà locale. I fondatori hanno sviluppato marchi importanti, che sono stati identificati con il territorio. Ciò risulta particolarmente evidente se si considera che i prodotti di punta contengono nel nome riferimenti chiari rispetto a dove sono stati prodotti: l'acqua Sangemini, come il luogo in cui si trova il sito di produzione (San Gemini), e il Bacio Perugina, prodotto appunto a Perugia.

Inoltre, le due aziende sono progressivamente cresciute creando prospettive occupazionali per intere generazioni. Nel caso di Perugina l'esistenza della fabbrica ha addirittura modificato l'aspetto della città stessa con la creazione di un intero quartiere, San Sisto, e delle strade e infrastrutture necessarie intorno ad essa<sup>450</sup>.

Un altro aspetto comune ai due casi è che entrambe le aziende sono state poi acquisite da Multinazionali, Perugina è entrata a fare parte del gruppo svizzero Nestlé nel 1988 mentre Sangemini di quello francese BSN Gervais Danone nel 1991<sup>451</sup>.

A questo punto le due vicende assumono contorni differenti: la prima rimane ancora oggi all'interno del gruppo Nestlé, per cui si può affermare che nonostante i numerosi ridimensionamenti vi sia stata una certa stabilità, la seconda invece ha subito diversi passaggi di proprietà fino a giungere nel 2014, nell'ambito di un concordato preventivo fallimentare, nel gruppo Norda (successivamente Acque Minerali d'Italia).

Nonostante il percorso differente rimane evidente in tutti e due i casi l'attaccamento dei lavoratori alle produzioni storiche. Si pensi, ad esempio, alle svariate campagne portate avanti dai lavoratori di Perugina specialmente nelle prime fasi della vertenza, quando la RSU presenta un piano industriale, "il piano degli operai", che difende l'occupazione proponendo soluzioni per mantenere tutti i marchi storici e le produzioni di Perugina. L'azienda, al contrario, come sostenuto nella propria campagna mediatica, intende concentrarsi solo sulla produzione di cioccolato. Le parti giungono a un accordo nel

---

<sup>450</sup> Per un approfondimento sul tema si rimanda a CHIAPPARINO F., COVINO R., *La Fabbrica di Perugia. Perugina 1907- 2007*, Comune di Perugia, 2008, p. 3.

<sup>451</sup> È bene tuttavia distinguere sul fatto che Perugina si configurava già come parte di un'azienda multinazionale. Nel 1969 avviene infatti la fusione per incorporazione di Buitoni con Perugina e viene creata la "Industrie Buitoni Perugina", poi quotata in borsa nel 1972. La società a quel punto si configura come una vera e propria multinazionale con sede a Perugia, comprende infatti 6 stabilimenti in Italia, 3 in Francia, 2 in America (Stati Uniti e Brasile), un fatturato di 135 miliardi di lire e totale 7.269 dipendenti, di cui 6.634 solo in Italia. Per un approfondimento sui dati si veda: I dati sono reperibili all'interno del seguente contenuto: MATTIOLI, G., PERUGINA, *La storia di una comunità in Cronache Umbre*, 2020. Visionabile al seguente link: <https://www.cronacheumbre.it/2020/05/21/perugina-la-storia-di-una-comunita/>

momento in cui vengono poste alcune condizioni: l'investimento di 60 milioni, la garanzia della produzione del bacio perugina solo a San Sisto e la creazione di un *hub* internazionale del cioccolato presso il sito<sup>452</sup>. D'altra parte viene iniziato un percorso di cassa integrazione straordinaria e vengono dichiarati contestualmente degli esuberi, che l'azienda si impegna a riassorbire previa la buona riuscita del piano.

Come è noto gli accordi a cui le parti giungono nel 2016 non saranno sufficienti ad evitare uno scontro aperto durato tutto il 2017, tuttavia dimostrano l'importanza che assumono i marchi e la continuità aziendale per i lavoratori e i loro rappresentanti.

Anche nel caso Sangemini Ami viene più volte sottolineata da parte dei rappresentanti dei lavoratori, su richiesta dell'assemblea, l'importanza dei marchi storici che secondo i lavoratori non erano sufficientemente valorizzati, nonostante gli impegni assunti dall'azienda nel 2018 in merito agli investimenti in campagne di marketing<sup>453</sup>. Come si legge in svariati comunicati il rilancio dei marchi storici costituisce, oltre alla tutela dell'occupazione, uno degli elementi fondamentali su cui poter aprire un dialogo fra sindacato e azienda.

Risulta d'interesse a questo proposito sottolineare dunque che nei due casi in analisi l'identità collettiva della comunità dei lavoratori, che Feltrin identifica quale una delle funzioni del sindacato<sup>454</sup>, è fortemente legata alla storicità delle aziende. Tali messaggi, su spinta dell'assemblea dei lavoratori giungono anche ai media e divengono parte di una narrazione che accompagna le vertenze, costituiscono cioè un *framework* interpretativo e narrativo delle vicende che il sindacato decide di adottare<sup>455</sup>.

Grazie all'analisi sia delle procedure previste per il confronto fisiologico che deve avvenire fra le parti<sup>456</sup>, sia di quelle contenute all'interno di normative *ad hoc* previste dal

---

<sup>452</sup> Si fa riferimento agli accordi siglati a livello locale e nazionale nel 2016, segnatamente il 07/04/2016 e il 12/12/2016. Per un approfondimento si veda: paragrafo 3.1.4. Analisi sistematica degli accordi

<sup>453</sup> Segnatamente ci si riferisce a 3.5 milioni di euro di investimento sul marketing che l'azienda si impegna a spendere per valorizzare i marchi di Fabia e Grazia nell'accordo per la cassa integrazione del 2018.

<sup>454</sup> Si rimanda al capitolo 1 paragrafo 1.4 "Le corrispondenti funzioni del sindacato".

<sup>455</sup> Si rimanda alle teorie legate alla comunicazione sindacale analizzate all'interno del capitolo 1 paragrafo 1.2. In particolare ne trattano LEVÉSQUE, C., MURRAY, G., *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity* in *Transfer* 16(3),2010.

<sup>456</sup> Dlgs. 25/2007 di cui si parla al paragrafo 2.4.1.

legislatore<sup>457</sup> e dalla contrattazione collettiva si è delineata una panoramica generale dei processi di scambio fra le parti.

L'attenzione è stata focalizzata in particolare sugli interessi contrastanti coinvolti nelle varie procedure, quali ad esempio nel caso del licenziamento collettivo la tutela della libertà imprenditoriale di organizzare la propria impresa prevista dall'articolo 41 della Costituzione, l'interesse collettivo all'occupazione e quello individuale al mantenimento del posto di lavoro espressione dell'Art. 4 della Costituzione<sup>458</sup>. Il ruolo delle parti sociali, come ampiamente descritto in tutte le procedure, è quello di cercare di comporre gli interessi contrapposti e di influenzare le decisioni del datore di lavoro, nell'ambito del confronto, per ridurre le ripercussioni negative derivanti dall'attivazione delle procedure in analisi. L'esito del confronto viene cristallizzato in accordi, che talvolta possono altresì modulare le condizioni di lavoro con il fine di mantenere l'occupazione<sup>459</sup>.

In merito a tutte le procedure di informazione e consultazione previste sia dalla normativa sia dalla contrattazione collettiva la dottrina giuslavoristica si domanda sino a che punto l'azienda sia tenuta a considerare quanto sostenuto dai rappresentanti sindacali. In particolare secondo l'interpretazione di parte della dottrina del Dlgs. 25/2007, di cui si è ampiamente trattato nel capitolo 2, il diritto alla consultazione in tale procedura si configurerebbe come un vero e proprio diritto alla negoziazione in capo ai rappresentanti dei lavoratori e pertanto come un obbligo a trattare per il datore di lavoro. Solo in tal modo sarebbe soddisfatto il "fine di ricercare un accordo sulle decisioni del datore di lavoro" previsto dalla normativa<sup>460</sup>, considerando pur sempre che l'obbligo a negoziare non comporta necessariamente l'obbligo a trovare soluzioni condivise. Nell'ambito della procedura di confronto per trasferimento d'impresa parte della dottrina individua quale funzione della procedura quella di offrire al sindacato gli strumenti idonei a condizionare le decisioni dell'azienda in relazione ad eventuali provvedimenti da adottarsi nei

---

<sup>457</sup> 2.4.2. L. 223/1991: obblighi di informazione e consultazione nei licenziamenti collettivi, procedure di mobilità, 2.4.3. L. 428/1990: obblighi di informazione e consultazione nel trasferimento d'azienda, 2.4.4. L. 148/2015: obblighi di informazione e consultazione nella normativa della Cassa Integrazione Straordinaria, 2.4.6. Le norme "anti-delocalizzazione": L. n. 234/2022.

<sup>458</sup> Per un approfondimento si rimanda al paragrafo sui licenziamenti collettivi, 2.4.3.

<sup>459</sup> Se ne vede un esempio all'interno del capitolo 3. Segnatamente al paragrafo 3.3.3. dedicato agli accordi nel caso di Studio Sangemini Ami viene analizzato il verbale di accordo nell'ambito della procedura di consultazione ex art. 47 L. 428/1990.

<sup>460</sup> Si rimanda a ZOLI C., *I diritti di informazione e consultazione in Italia: tra continuità formale e sviluppi sistematici*, Cit., p. 176 e ancora ZOLI C., *Gli obblighi a trattare nel sistema dei rapporti collettivi*, Cedam, Padova, 1992, p. 251

confronti dei lavoratori<sup>461</sup>, altri ancora sottolineano che per quanto sia necessaria un' informativa trasparente e veritiera le ragioni del trasferimento non siano sindacabili in quanto rientranti nel principio di libertà d'impresa economica ai sensi dell'Art. 41 della Costituzione<sup>462</sup>. La giurisprudenza evidenzia, invece, in relazione alla fase di consultazione delle procedure di licenziamento collettivo che è necessario un approfondimento nel merito delle scelte imprenditoriali e un effettivo coinvolgimento del sindacato nelle scelte organizzative in quanto l'obiettivo di tale fase di confronto è quello di contenere le ripercussioni negative sui lavoratori<sup>463</sup>.

Si ritiene, dunque, che non sia tutt'ora chiaro in quale misura il datore di lavoro sia tenuto a considerare quanto sostenuto dai lavoratori e dai propri rappresentanti. Il legislatore ha optato per un sistema fortemente procedimentalizzato e, talvolta, basato su sanzioni per cercare di favorire la partecipazione dei lavoratori.

Dai casi di studio affrontati nel capitolo terzo emerge tuttavia che spesso gli accordi dai quali deriva la risoluzione del conflitto fra le parti non sono siglati nell'ambito delle procedure pocanzi menzionate. Ad esempio nel caso di Nestlé Perugia vengono siglate intese preparatorie poi, solo ove necessario, riconfermate nei verbali relativi le procedure attivate<sup>464</sup>.

Alle soluzioni individuate negli accordi si giunge attraverso le altre due forme di comunicazione analizzate nel presente lavoro: il confronto frutto del sistema di relazioni industriali costruito dalle parti e la pressione esercitata tramite la comunicazione mediatica.

Considerando, nuovamente, il caso Nestlé Perugia si rileva che il sistema di relazioni industriali si presenta quale piuttosto strutturato. Si basa su integrativo di gruppo, che sviluppa il confronto su più livelli affidando alle RSU e alle segreterie regionali quello locale e ad un coordinamento composto da rappresentanti sia dell'azienda sia del

---

<sup>461</sup> Se ne parla in: DE LUCA TAMAJO, R., SALIMBENI, M.T., *Il trasferimento d'azienda*, Cit., p. 1851.

<sup>462</sup> SANTORO PASSARELLI, G., *Trasferimento d'azienda e rapporto di lavoro*, Cit., p. 42.

<sup>463</sup> In questo senso Cass. Civ. sez. lav. 16 gennaio 2020 n.808.

<sup>464</sup> Si fa in particolare riferimento ai verbali per definire un piano industriale condiviso con le organizzazioni sindacali a livello locale e poi nazionale (rispettivamente siglati il 07/04/2016 e 12/12/2016), solo infine cristallizzato nella procedura di esame congiunto per la cassa integrazione straordinaria ex art. 24 Dlgs. 148/2015 (firmato in data 11/07/2017). Per quanto concerne gli accordi di chiusura della vertenza si rileva che il primo, siglato in data 09/03/2018, relativo ai passaggi a part-time incentivati non è stato il risultato di un confronto previsto dalla legge mentre il secondo, perfezionatosi in data 23/05/2018, riguardando una procedura di licenziamento afferisce all'esame congiunto ai sensi dell'art. 4 L. 223/1991.



sindacato quello nazionale. Dal contratto collettivo di gruppo vengono, altresì, stabiliti momenti di informativa e dialogo semestrali e commissioni *ad hoc* per lo studio di temi specifici.

Nonostante un sistema così maturo di relazioni industriali si verificano momenti in cui il dialogo si interrompe, aumenta la tensione sociale all'interno dello stabilimento e le informazioni che le parti si scambiano sono veicolate dai media e il confronto diviene dunque indiretto. Nella vertenza in questione, come ampiamente descritto nel capitolo 3, sia il sindacato sia l'azienda si rivolgono alla stampa locale e nazionale attraverso comunicati, dichiarazioni e conferenze stampa. Si sottolinea che l'azienda decide di esprimersi tramite comunicati soprattutto nel periodo di conflittualità più accesa, a differenza come si approfondirà meglio che nel caso Sangemini.

L'azienda risulta interessata, a fronte della pressione esercitata dalle iniziative sindacali, a fornire la propria versione dei fatti al pubblico e ai riflessi reputazionali che la vicenda potrebbe avere. Il sindacato oltre a dare visibilità alla vicenda, con gli strumenti classici del conflitto, tenta di coinvolgere con alcune azioni "atipiche" alle quali si accompagnano risultati mediatici.

Come emerge dalla descrizione la copertura mediatica, non solo della stampa ma anche della televisione, è stata massiccia e ha seguito le trattative in modo assiduo.

Alla luce di queste considerazioni si ritiene particolarmente significativo richiamare il momento in cui viene sancita una sospensione dello stato di agitazione a favore della ripresa del dialogo fra le parti. La dichiarazione congiunta, grazie alla quale si riapre il tavolo e vengono "ricucite" le relazioni industriali fra le parti, non ha il solo obiettivo di sancire l'impegno delle parti a riprendere il confronto. Il verbale è sicuramente diretto anche alla comunità, alla politica e agli altri *stake holders* interessati alla vicenda, viene infatti indirizzato alla stampa e pubblicato affinché divenga pubblico.

Si ritiene opportuno evidenziare anche alcuni aspetti relativi al caso Sangemini Ami, sottolineandone le differenze rispetto a quello preso in analisi in precedenza. In primis, nel caso Sangemini si tratta di una crisi di tipo finanziario, l'azienda si trova in una situazione di insolvenza<sup>465</sup>. Viene pertanto presentata domanda di concordato preventivo, che una volta accolta diviene una procedura di concordato in continuità. Nestlé, invece, affronta una riorganizzazione volta a ridisegnare il progetto Nestlé in Italia e in Europa.

---

<sup>465</sup> Art. 2 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14).

Come già anticipato, infatti, alcuni stabilimenti vengono ceduti, altri sono interessati da processi di riorganizzazione ed efficientamento con il fine di concentrarsi solo su alcuni segmenti del business. Il gruppo tuttavia non si trova in una situazione di squilibrio finanziario. Ciò determina una sostanziale differenza negli *stake-holders* coinvolti, che nel caso delle procedure di insolvenza detengono un maggiore potere di incidere sulle sorti della vicenda. Proprio nel caso Sangemini l'impresa necessita di investitori per poter risanare i conti dell'azienda, inoltre fra gli altri *stake-holders* si possono citare anche il tribunale di Milano e l'assemblea dei creditori il cui voto risulta fondamentale per poter proseguire con il concordato in continuità. Si ritiene che ciò influenzi la strategia comunicativa dell'azienda, che non si espone spesso dal punto di vista mediatico e che, quando la fa, richiama alla responsabilità dei propri lavoratori e alla delicatezza della fase in corso. Ove non vi siano procedure aperte, invece, l'impresa risulta verosimilmente più interessata ai propri consumatori, alla politica e alle istituzioni. In tal caso risulta più strategico commentare pubblicamente le vicende per poter esprimere la propria narrazione degli eventi. Si ritiene che questo aspetto emerga in modo chiaro dal caso Perugina, come già richiamato nei paragrafi precedenti.

Risulta invece in comune il tentativo di coinvolgere la politica e le istituzioni non solo a livello locale. Si ricorda ad esempio l'incontro organizzato con i parlamentari umbri nel giugno 2020 presso Sangemini<sup>466</sup> ovvero il gesto compiuto dalla RSU di Nestlé, che consegna attraverso il questore di Perugia, una scatola di cioccolatini al Presidente Mattarella in visita ad Assisi<sup>467</sup>. La politica, tuttavia, non è l'unico soggetto esterno da tenere in considerazione, come già accennato nelle riflessioni sulla strategia di comunicazione mediatica adottata dalle due aziende.

Come si evince dallo studio, il sistema di relazioni industriali di Sangemini Ami non è articolato quanto quello di Nestlé. Si ricorda che i vari siti facenti capo alla famiglia Pessina divengono gruppo solo nel 2018 con la creazione di Acque Minerali d'Italia.

---

<sup>466</sup> Per un approfondimento si rimanda nuovamente al già citato articolo di L'Internazionale. Oltre alle testate locali del summit con i parlamentari umbri e dello stato della vertenza da' notizia L'Internazionale, che oltre ad intervistare la RSU Cgil riporta le dichiarazioni di numerosi lavoratori. MASTRANDREA A., *Tutte le crisi dell'industria italiana*, in *L'Internazionale*, 25/06/2020 link: <https://www.internazionale.it/reportage/angelo-mastrandrea/2020/06/25/italia-industria-crisi>

<sup>467</sup> Dipendenti Perugina, 'Baci' a Capo Stato, *Ansa*, 03/10/2017. Link: [https://www.ansa.it/umbria/notizie/2017/10/03/dipendenti-perugina-baci-a-capo-stato\\_38253531-3051-4ef0-98df-d94a5ddec174.html](https://www.ansa.it/umbria/notizie/2017/10/03/dipendenti-perugina-baci-a-capo-stato_38253531-3051-4ef0-98df-d94a5ddec174.html)

Le organizzazioni sindacali lamentano a livello locale e nazionale la scarsa qualità delle relazioni industriali con l'azienda, individuando la causa nella mancanza di confronto e la chiusura da parte della stessa. Come sottolineato a livello locale i cambi continui di *management* rendono difficili le relazioni sindacali, come ribadito poi più volte a livello nazionale anche con toni particolarmente accesi l'azienda non può *“prendersi il lusso di non confrontarsi con il sindacato, il quale, invece dovrebbe condividere il piano per traguardare l'obiettivo comune di rilanciare il gruppo Ami”*<sup>468</sup>.

Alla sostanziale chiusura dell'azienda e alla situazione di stallo che si verifica nel 2020 sindacati e RSU reagiscono cercando di attirare più attenzione mediatica possibile attraverso numerose iniziative di coinvolgimento della politica e della stampa. La pressione esercitata durante quel periodo sortisce, poi, i suoi effetti nel 2021. L'azienda in tutto quel periodo rimane sostanzialmente silente sino a quando, in vista della votazione dell'assemblea dei creditori, ha necessità di restituire un'immagine di pace sindacale e di stabilità. In questa occasione viene siglato un verbale in cui l'azienda dichiara esplicitamente l'importanza dell'assemblea dei creditori.

La pressione esercitata grazie alla copertura mediatica dei casi e il coinvolgimento di attori esterni, quali le istituzioni, sono risultati elementi importanti per giungere alla soluzione positiva dei casi o quantomeno per riaprire il dialogo fra le parti.

Si può affermare che la comunicazione mediatica, benché in alcuni momenti divenga più intensa o creativa, non è mai del tutto abbandonata dalle parti coinvolte nelle vertenze in analisi. Nel momento in cui si intensificano gli incontri, la stipula di verbali o di accordi l'esposizione mediatica dei fatti viene tuttavia progressivamente diminuita. La pressione esercitata, pertanto, ha spesso la conseguenza di portare nuovamente le parti ai tavoli di negoziazione.

Si può pertanto sostenere che le variabili che accompagnano i processi di gestione di crisi per il sindacato sono numerose e non si limitano all'espletamento degli *iter* previsti dalle normative di volta in volta. Il possibile esito di una vertenza e il percorso che porta ad esso dipendono dal sistema di relazioni industriali instaurato nel tempo tra le parti, dal contesto socio- economico in cui si svolge la vicenda, dalla storia dell'azienda e dal

---

<sup>468</sup> Comunicato delle Segreterie Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Nazionale in data 06/10/2023. Reperito nell'archivio di Fai Cisl Umbria.

rapporto con il territorio, da come rispondono i lavoratori a quanto sta accadendo e dal livello di tensione che si genera tra essi<sup>469</sup>. Una comunicazione esterna e mediatica efficace, pur intrecciandosi con tutte queste variabili, risulta importante per sensibilizzare l'opinione pubblica e gli *stake holders* di cui si è già ampiamente discusso. Si può sostenere che, grazie alla pressione comunicativa, il sindacato sia in grado influenzare il decorso della crisi e anche dei suoi esiti, quantomeno diminuendo l'impatto negativo sull'occupazione e sulle condizioni di lavoro. Se, infatti, la mediazione realizza comunque in maniera almeno parziale gli obiettivi dell'azienda (che essi siano ridimensionamento, chiusura o riorganizzazione) vengono ammortizzati gli effetti sociali, grazie agli strumenti individuati dalle parti (si può trattare di uscite incentivate, ricollocazioni interne ed esterne, modifica di alcuni aspetti contrattuali quali l'orario di lavoro).

Molto spesso, come anche evidenziato nei casi in analisi, si giunge a questo genere di esiti ed intese anche grazie agli obiettivi di continuità produttiva, occupazionale o di rilancio del sito da realizzarsi grazie agli investimenti e alle azioni contenute all'interno di un piano industriale.

Adottando, poi, una prospettiva di settore si possono evidenziare alcune peculiarità dal punto di vista delle Relazioni Industriali. Come già specificato nel CCNL non è presente una disciplina specifica dedicata all'informazione e consultazione nei casi di crisi, si specifica però nella parte obbligatoria dedicata ai gruppi industriali che in caso di processi di ristrutturazione e/o innovazione tecnologica che comportino l'installazione di nuove linee produttive, riduzione, spostamenti chiusure di reparti o fabbriche le parti, compatibilmente con le esigenze economiche dell'impresa, debbano confrontarsi per trovare soluzioni condivise che contengano o eliminino le conseguenze sulla forza lavoro. I coordinamenti costituiti in seno ai gruppi d'impresa talvolta presentano procedure di confronto complesse frutto di anni di contrattazione e di un sistema di relazioni industriali solido. In altri casi, invece, come in quello del Gruppo Ami, di più recente costituzione, non sono presenti procedure stabilite ad hoc. Si auspica, dunque, fatto salvo quanto già previsto all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello, che vengano

---

<sup>469</sup> Si ricorda ad esempio il clima di forte tensione sociale che accompagna tutta la vertenza Sangemini, venendo i lavoratori da anni di cassa integrazione e da procedure fallimentare precedenti. Se ne parla nelle riflessioni conclusive sul caso. Paragrafo 3.2.5. del presente lavoro.

introdotte nel contratto collettivo procedure più dettagliate di informazione e confronto nei casi di crisi.

Continuando, poi, con le riflessioni conclusive e le questioni aperte, che potrebbe divenire oggetto di studi futuri ci si domanda, innanzitutto, che valenza giuridica assumono i piani industriali contenuti nei verbali d'accordo. Se, infatti, tutto ciò che è relativo ai rapporti di lavoro o alle incentivazioni all'uscita ha valore di obbligatorietà non risulta altrettanto chiaro quanto l'azienda sia tenuta a portare effettivamente a termine i programmi di investimento, considerati dalle parti sociali e dai lavoratori quali una garanzia per il futuro occupazionale e della continuità dell'azienda. Se, infatti, come ad esempio sottolineato più volte nel corso del caso Sangemini il mancato rispetto di un accordo può assumere un valore reputazionale ed essere utile alle strategie di pressione comunicativa, ci si interroga su quanto siano vincolanti i contenuti dei piani industriali.

Nel presente studio ci si è, poi, occupati del trasferimento d'azienda solo dal punto di vista del diritto del lavoro, sarebbe tuttavia interessante valutarne le conseguenze anche in connessione alla disposizione dei brand e dei marchi che vengono acquisiti. Molto spesso lo sviluppo dei marchi, come si è visto nei due casi di studio, ha garantito la crescita occupazionale ed economica di un territorio e pertanto i lavoratori ritengono che sia di loro interesse mantenerli.

Esistono tuttavia casistiche in cui le aziende, in taluni casi multinazionali, acquisiscono le aziende e i marchi per eliminare competitors dal mercato<sup>470</sup>. Altri casi, come quello della Nestlé Perugina, in cui l'azienda preferisce concentrarsi solo su alcuni segmenti di business cedendo parte dei marchi storici e spostando le produzioni da un sito all'altro. Altri casi ancora, come quello di Sangemini Ami, in cui la produzione si concentra su mercati quali la Gdo ed adotta strategie che, secondo i lavoratori e le parti sociali, non valorizzano i marchi storicamente più forti.

La domanda dunque, che rimane aperta e che ci si propone di indagare in futuro anche in una prospettiva di relazioni industriali, è che cosa rimane in questi casi se non la competitività dei siti dal punto di vista dei costi?

Forse i lavoratori hanno intuito che per preservare la propria occupazione è necessario preservare anche ciò che rende una produzione unica in quanto legata al luogo di provenienza. Non a caso, appunto, l'assemblea dei lavoratori di Perugina ha approvato

---

<sup>470</sup> Si è ad esempio citato il caso della Trefoan acquisita da Jindall e chiusa due anni dopo l'acquisizione.

l'accordo che avrebbe portato alla cassa integrazione straordinaria pur di mantenere la produzione del bacio perugina esclusivamente a Perugia.

Ed ancora, una riflessione futura può riguardare il tema della partecipazione dei lavoratori nelle decisioni dell'impresa, tema solo incidentalmente toccato nel presente lavoro, ma che emerge dai casi quale di forte interesse per i lavoratori e le lavoratrici coinvolte nelle vertenze<sup>471</sup>.

---

<sup>471</sup> Un esempio su tutti può essere considerato il "Piano degli operai" presentato dalla RSU di Perugia.

*La Perugina un bene comune....un  
futuro da costruire!*

**- Piano industriale della RSU Perugina -**

Nel 1988 la Nestlè acquista da Carlo De **Benedetti** il gruppo alimentare Buitoni Perugina che in quel momento era posizionato tra i primi posti nel mercato alimentare italiano. La Perugina occupava circa 2400 dipendenti, aveva una presenza importante nel mercato del cioccolato ed era leader indiscussa nel comparto della Confiserie. Quattro anni dopo Nestlè acquista la SME (tra cui Motta ed Alemagna) diventando il primo gruppo alimentare italiano. In Italia la Nestlè arrivò a contare circa 8500 dipendenti distribuiti in oltre 20 stabilimenti .

Oggi Nestlè occupa 2700 dipendenti, di cui 1500 presso il Centro direzionale di Milano, ha soltanto 6 stabilimenti, mantenendo comunque il fatturato tra i primi dell'industria alimentare in Italia.

Basterebbe questa semplice fotografia per evidenziare come l'avvento delle multinazionali nel nostro paese ha generato ricchezza solo per proprie casse e non certo per i lavoratori e per il paese in generale.

Oggi però non vogliamo limitarci, come lavoratori della Perugina, alla solita ed ormai forse inefficace critica ideologica alle multinazionali.

Vorremmo invece fare in modo, che con questa nostra discussione, si creino le condizioni per invertire questa tendenza. Per questo ci siamo posti l'obiettivo ambizioso di immaginare come, in un mercato difficile come quello del cioccolato ed in una situazione di crisi come quella attuale, si possa chiedere anche ad una multinazionale come la Nestlè di credere ed investire nel nostro paese.

La Perugina, è stata pensata e costruita in un'epoca completamente diversa da quella attuale e non ci sfugge che la sua dimensione, la sua complessità e la sua articolazione sia di difficile gestione per chiunque, sicuramente per gli attuali manager di Nestlé lo è ancora di più.

Ma riteniamo d'altronde che proprio questa complessità ha rappresentato il valore aggiunto in una storia industriale lunga cent'anni, una sorta di diversificazione strutturata che ha coperto più settori del mercato dolciario.

Se qualcuno oggi pensa di ridisegnare la nostra fabbrica concentrata quasi esclusivamente su un monoprodotto, come il Bacio, non sfugge a nessuno che ci ritroveremmo con un qualcosa di diverso dalla Perugina, forse più appetibile dal punto di vista della redditività, ma incapace a sostenere i livelli occupazionali che oggi conosciamo.

Noi, invece riteniamo concrete le condizioni per ricostruire quelle potenzialità, in grado di sviluppare prodotti e fatturato.

A questo punto, prima di addentrarci nell'analisi dello stabilimento è doverosa una panoramica sull'andamento della multinazionale.

A livello di gruppo solo per richiamo la Nestlé chiude il 2014 con 91 miliardi di franchi svizzeri di fatturato, una cifra impressionante se si pensa che il Pil della Bulgaria è pari a 51 miliardi di euro. Di questi 91, 15 miliardi vengono dal mercato europeo, 27 da quello americano ed infine 18 dai paesi del sud est asiatico.

Una breve carrellata dei settori specifici ci mostra un trend positivo su settore acque, prodotti milk e ice cream, pet care, prodotti nutrizionali e salutistici.

Dai recenti dati a livello europeo e nazionale si delineano due realtà abbastanza differenti e per certi versi imbarazzanti. Una Nestlé Europa che chiude un 2014 con segni positivi a livello sia di crescita organica che di crescita reale. Invece il mercato Italiano, seppur in ripresa permane in una ormai pluriennale negatività .



Da una parte il comparto delle acque e del Pet Care che vanno a gonfie vele, dall'altro i settori in affanno quali dolciario e Ice cream. A nostro avviso le cause di questi andamenti vanno ascritte a due elementi: la capacità di fare export dei primi e l'assoluta dipendenza dal mercato interno dei secondi. Inoltre molti dei problemi che oggi siamo chiamati ad affrontare derivano soprattutto dall'immobilismo di Nestlé rispetto ad un mercato interno in difficoltà. Se è vero che la crisi dei consumi, ascrivibile ad una notevole perdita di valore dei nostri salari e alla mancanza di fiducia dei consumatori, ha rappresentato un limite alla domanda e alla ripresa delle vendite, è altrettanto indiscutibile che le strategie di mercato e commerciale della Nestlé rispetto a questi settori è sempre stata di pura difesa, se non di puro mantenimento delle quote di mercato, di fatto mai improntata ad una azione di stimolo.

In un quadro macroeconomico caratterizzato da una calo dei consumi, questa politica remissiva da parte di Nestlé, avente per il settore come unica ricetta quella di attendere una eventuale fine della crisi e una nuova crescita dei consumi, ha portato lo stabilimento della Perugina in una situazione abbastanza complessa e complicata. Negli anni abbiamo assistito ad un lento ma costante calo dei volumi produttivi. Questi anno dopo anno sono scivolati verso un limite così basso tale da rendere complicata la gestione delle maestranze. Così in questi ultimi anni la Nestlé ha fatto ricorso agli ammortizzatori sociali, seppur per periodi limitati.

Nel 2014 abbiamo assistito ad un ulteriore calo delle produzioni, (circa 25.500 tons) e questo ha portato la Nestlé ha dichiarare in sede di Confindustria degli esuberanti di personale quantificabili in circa 210.

E' su questa base che la RSU ha sottoscritto il Contratto di Solidarietà nell'agosto 2014 della durata di due anni. Rivendichiamo ancora oggi quell'accordo per almeno tre importanti questioni: la prima, è che con il contratto di solidarietà, in uno spirito di lavorare meno per lavorare tutti, abbiamo evitato che gli esuberanti si trasformassero in licenziamenti; la seconda, è che uno degli effetti del contratto di solidarietà è quello di abbassare il costo del lavoro e questo rende la nostra fabbrica più competitiva in un'ottica di attrazione di investimenti; il terzo è la presentazione del piano industriale di rilancio che la Nestlé dovrebbe mettere in campo.

Bene, sicuramente abbiamo raggiunto il nostro primo obiettivo, avendo evitato i licenziamenti, ma dietro questi sacrifici fatti dalle lavoratrici e dai lavoratori della Perugina non vediamo nessuna inversione di tendenza da parte della Nestlé in termini di volumi produttivi. Anzi, dagli incontri con la Dirigenza Aziendale abbiamo appreso che in termini di volumi il 2015 sarà ancora più pesante rispetto agli esercizi precedenti, poiché al massimo faremo 24.500 tons, la cifra più bassa di sempre. Da qui si evince la nostra preoccupazione.....grazie ai nostri sacrifici stiamo mantenendo inalterato il numero degli occupati, ma senza investimenti concreti che rovescino l'andamento produttivo degli ultimi anni, il futuro ci spaventa.

Ecco perché da settembre a venire qua, come RSU, insieme ai territoriali e ai nazionali abbiamo avviato questa vertenza sui generis fatta completamente di proposte anziché di mere proteste. Lo abbiamo fatto perché davanti a noi c'è ancora del tempo congruo per discutere di come creare le condizioni per un rilancio della Perugina, ma sappiamo bene che questo tempo non è infinito ( il contratto di solidarietà termina nel 2016) e che non può essere sprecato. Se la strategia di Nestlé è quella di restare fermi in attesa che "passi la notte", la nostra è ben diversa.

Da qui nascono le nostre proposte, discusse a tutti i livelli e condivise con i lavoratori, tanto di divenire una sorta di nostro Business Plan da condividere con tutti ...città ed istituzioni, per poi presentarlo alla multinazionale.

E allora abbiamo fotografato la nostra fabbrica, abbiamo dato uno sguardo ai vari settori che la caratterizzano e ai rispettivi mercati, andando a delineare un quadro alternativo caratterizzato da un concreto rilancio.

E allora entriamo nella nostra fabbrica e attraversando i vari reparti scopriremo le diverse potenzialità che la caratterizzano e che hanno rappresentato a nostro avviso il valore aggiunto dello stabilimento di San Sisto.

Noi ancora produciamo caramelle!. Chi di noi non ha in mente la famosa Rossana, gli Spicchi o la Glacia alla menta?, certamente i più maturi non avranno problemi a ricordarne anche i sapori! bene siamo rimasti a quelle stesse condizioni del secolo scorso soltanto che è stata depauperata la nostra capacità di fare mercato. Il reparto "Caramelle" attualmente occupa 60 persone, con una produzione di circa 1.500 tons, con una quota di mercato del 2%; quando è arrivata Nestlé, le stesse avevano una quota di mercato di quasi il 20%. Questa diminuzione deriva dalla incompetenza dei lavoratori della Perugina? O, come facilmente intuibile, c'è stata la precisa scelta da parte di Nestlé di non investire in innovazione e marketing. Eppure stiamo parlando di un settore che avrebbe importanti spazi commerciali. Da alcune ricerche di settore è dimostrato che in un comparto pur saturo la scelta di investire in nuovi prodotti e in marketing è l'unico discrimine tra la capacità di restare sul mercato o meno. Infatti, in un contesto nel quale le tipologie tradizionali di caramelle sono in fase di maturità avanzata o in declino, le aziende del comparto hanno cercato e cercano di sviluppare nuove nicchie di prodotto, in particolare nella direzione salutistica (caramelle senza zucchero, caramelle vitaminizzate) e del target bambini (innovazione di formati, gusti e forma di presentazione). Le imprese che hanno le quote di mercato più

elevate sono quelle che investono grosse cifre in comunicazione (a partire dal leader Perfetti) per far acquisire un'elevata notorietà ai loro marchi in un panorama sovraffollato su questo la Nestlé ha adottato una politica esattamente opposta. Noi crediamo che un mix tra le nostre produzioni quali quelle citate e questi nuovi prodotti potrebbe rappresentare il volano per il rilancio del settore, a patto che vi sia una politica di marketing e commerciale di supporto a queste iniziative industriali.

Il reparto Colaggio si caratterizza per alcune fase di rilavorazione e insacchettamento dei nostri prodotti, ma anche per la produzione di prodotti per l'export (Francia, Spagna e Inghilterra) nonché per importanti commesse per altre multinazionali del settore. La scelta di risparmiare sugli investimenti, a volte anche di natura irrisoria, ha avuto come conseguenza la perdita delle commesse a favore di altri stabilimenti europei. Insomma per risparmiare a volte 30000 € si sono messi a rischio gli 80 posti di lavoro di questo reparto.

Il reparto Modellaggio è una fabbrica nella fabbrica. Dieci linee produttive lunghe 200mt , 150 addetti, 100 e più codici di produzione, sono numeri che danno il senso di una potenzialità enorme ma che ,a nostro avviso, purtroppo rimane inespresa. Dopo la vendita a Bauli dei marchi MOTTA E ALEMAGNA, non abbiamo notato nessun piano B di sostituzione di quei prodotti e di quelle ore/lavoro, sia nel comparto cioccolatini che nel segmento della uova pasquali. E' facile comprendere che se queste linee 6 mesi all'anno non producono, i costi fissi complessivi aumentano in modo esponenziale. In verità negli ultimi anni di prodotti innovativi e precursori dei gusti del consumatore si era vista traccia, anche su stimolo della parte sindacale a credere nel marchio Perugina. Bacio Rosso, Sfoglie al latte e fondente, la linea del nero Perugina, i Nudi perugina.., sono alcuni dei prodotti che pur di alto valore aggiunto non si sono mai strutturati all'interno del mercato per la colpevole incapacità da parte del management Nestlé di affiancare al loro lancio una politica forte di sostegno commerciale e

pubblicitario. Mentre i nostri competitors copiando alcune di queste produzioni le hanno rafforzate con pubblicità e strategia commerciale tanto da farli diventare prodotti simbolo (Nero Novi, Noir Ferrero e Alta pasticceria Lindt). Alla fine abbiamo perso la leadership delle tavolette, e più in generale soffriamo di concorrenza sfrenata. Abbiamo per concludere su questo tema fortemente appoggiato la scelta di aprire negozi monomarca nelle grandi città e nelle zone di alto valore, avremmo apprezzato un ritorno anche occupazionale importante piuttosto che appoggiarsi a collaboratori esterni, ammettendo una sorta di incompetenza su questo versante commerciale, ma vabbene comunque se questi negozi servono a valorizzare i nostri brand e i nostri marchi, ma accanto a questa iniziativa va affiancata un'operazione di marketing e commerciale di ampio raggio sulla gdo e sul canale impulso altrimenti i numeri che può sviluppare l'atelier del cioccolato non basteranno a far accendere per qualche mese in più le nostre linee di produzione.

**CONFISERIE:** La Perugina in Italia è conosciuta proprio su questo settore. Ancora oggi avrebbe potenzialità per aggredire il mercato, ma oggi queste potenzialità sono inibite dalla scarsa struttura marketing, scarsa rete vendita nonché dalla pigrizia di Nestlé di intervenire nella gestione organizzativa della produzione Confiserie. In questo settore i margini di profittabilità sono la risultanza del combinato disposto di questi tre fattori: marketing, vendite, organizzazione del lavoro. La confiserie ha da sempre rappresentato la vera capacità di fare marginalità importanti, il cioccolato abbinato al gadget e alla forza del marchio consentiva di tradurre il valore aggiunto in maniera diretta e reale consentendo importanti guadagni. In questo settore con un importante accordo sindacale abbiamo implementato una grande opera di reinternalizzazione, che doveva tradursi in investimenti importanti sia in termini impiantistici che di sviluppo e ricerca. Anche qui la strada fatta è stata poca e presto interrotta malgrado i citati accordi e malgrado lo sviluppo di



prodotti come i già citati Nudi perugina che dovevano rappresentare la rivoluzione anche nel comparto confiserie. Solo con la giusta declinazione dei tre fattori citati si possono rinverdire i fasti della Confiserie della Perugina che negli anni che furono arrivo a impiegare circa 550 addetti oggi circa un centinaio ma per picchi di produzione.

**BISCOTTI:** il prodotto ORE LIETE è lo stesso dalla sua prima scatola ad oggi. Ora ci chiediamo: dopo 40 anni dal suo lancio, è possibile che non sia mai stata pensata nessun tipo di innovazione di packaging, del prodotto nel suo complesso?. Eppure avviandoci a conclusione, notiamo con rammarico e speranza che i nostri competitors nel cioccolato scelgono la via della diversificazione puntando sui biscotti, pur di aumentare le loro quote di mercato. A San Sisto abbiamo la tecnologia e la professionalità per fare diversi formati ed andare incontro al mercato; ma anche qui come al solito l'immobilismo del management e la non scelta di investire su questo settore determina una situazione di sofferenza.

Il Bacio è uno dei prodotti italiani più conosciuti al mondo. Necessiterebbe costantemente di azioni commerciali a supporto per difenderlo dalla sfrenata concorrenza. Invece assistiamo ad una pura speculazione del marchio, zero investimenti in pubblicità e comunque mantenimento delle quote di mercato. L'altra questione aperta è quella dell'export, più volte sottolineata la necessità di favorirlo, altrettante volte assicurato il percorso in questa direzione, ma mai effettivamente lavorato in questa direzione, dopo addirittura aver sostenuto il Bacio francese pur di favorire questo percorso, dopo un anno non se ne sente più parlare. Qui la Nestle aveva presi impegni precisi un canale preferenziale commerciale diretto per il prodotto bacio nei mercati esteri. Nulla di tutto ciò, il bacio vive di storia e di qualità proprie, non

avanza semmai perde qual cosina, ma la sua unicità gli evita concorrenze pericolose. Basta tutto ciò?' a nostro avviso no!.

A fronte dell'esistente, il nostro Business Plan prevede e pretende una soluzione industriale aggiuntiva perché come abbiamo più volte ripetuto ultimamente sui giornali e anche in maniera condivisa tra le varie sigle sindacali, è necessario che sul sito di San Sisto si implementi una produzione contro stagionale pura, in grado di rendere sostenibile il livello occupazionale non soltanto in termini di capacità massima ma anche in termini di copertura del rapporto ore/tons

La Rsu in riferimento a questa ipotesi ha parlato di proposta caffè/nESPRESSO. Lo abbiamo fatto perché l'Italia, è tra i pochi paesi nel mercato Nestlé Europa che non ha produzioni di questa natura, in più come vedremo dai dati il mercato italiano ha via via assunto un valore, in termini di fatturato, estremamente interessante, prova ne è l'interessamento dei grandi player e la scelta di una grande multinazionale di creare un polo di produzione proprio qui in Italia. Insomma ci sono le condizioni di mercato a che la scelta sia valida e sostenibile in termini industriali e commerciali.

Gli ultimi dati di Iri, che considera la grande distribuzione organizzata (Gdo) dicono chiaramente che la perdurante contrazione dei consumi non ha risparmiato il caffè: nell'anno terminante a luglio 2014 le vendite sono scese del 2,2% a valore e salite dell'1,1% a volume, con fatturato di poco più di un miliardo di euro. Dentro questo dato generale, la moka, pur salendo nelle quantità (+2,3%), scende a valore (-3,7%). In questa Caporetto del caffè, le capsule hanno ottenuto una crescita a doppia cifra tanto a volume (+20,1%) quanto nel fatturato (+16,6%, per un totale di oltre 146 milioni di euro).



Nespresso Italiana, fonte Sole 24 Ore, nel 2013 ha realizzato da sola quasi il doppio delle vendite nella gdo: 240 milioni di euro, contro i 213 dell'esercizio precedente. Le previsioni per il 2014 sono di chiudere a 260 milioni..

L'Italia che passa dalla moka e dall'espresso macinato alle capsule è un Paese che cambia anche il proprio rapporto con il gusto del caffè? In apparenza no, perché dalle capsule si ottiene un espresso "all'italiana". Gli stessi nomi quasi italiani delle versioni delle capsule della Nespresso (un giorno spiegheranno che vuol dire "volluto") ci rassicurano e quasi inorgogliscono. Da qui derivano due considerazioni utili: la questione del Made in Italy e dell' Italian Sounding. Come già sottolineato in vari nostri interventi al CAE accanto all'utilizzo commerciale, del valore Italia ci devono essere anche risposte in termini reali e produttivi che devono ricadere nel nostro paese.

Il mercato italiano infatti, sta crescendo a due cifre su tutto quello che riguarda le cialde e nel settore retail la crescita media, negli ultimi tre anni, è stata del 20/25%. Il **mercato potenziale a volume** si aggira quindi attorno ai **7,3 miliardi di euro**.

Con questi numeri conviene o no implementare la produzione sul territorio, con queste prospettive di crescita il consumatore italiano rappresenta o meno un protagonista nell'era del caffè con le cialde? A voi la presumibile risposta!. Concludendo e sperando di non avervi annoiato, oggi abbiamo dimostrato, con questa sorta di Business Plan "in fieri" , che esistono tutte le condizioni industriali e di mercato affinché si possa disegnare un nuovo futuro per la nostra fabbrica, ci manca il "pezzettino" che attiene alla controparte e cioè la volontà di proseguire in maniera sostanziale la storia dello stabilimento di San Sisto. È necessario convincere la multinazionale a farlo.

Questa giornata rappresenta un passo verso questa direzione, la presenza del Governo e delle istituzioni sono un punto di forza. Il ruolo di questi

soggetti è indiscutibile, non semplice mediatori rispetto a minacce di licenziamenti o dimissioni, ma agenti promotore di una sostanziale chiamata di responsabilità verso una multinazionale che dal mercato Italia ha preso tanto, può prender ancora molto ma proprio per questo ha il dovere di corrispondere in termini occupazionali la giusta compensazione. Ma al Governo soprattutto chiediamo che si faccia promotore di un intervento diretto teso a far condividere questo business plan in un tavolo non di crisi ma di concertazione, al pari degli altri governi europei che hanno convinto la Nestlé a investire nei loro paesi per difendere l'occupazione e contribuire alla crescita dell'intera nazione..

La Perugina è un bene comune, da oggi iniziamo a costruire il nostro futuro.

## BIBLIOGRAFIA

AINSWORTH, S., KNOX, A., "A Bridge too Far?" *Ideas, Employment Relations and Policy-Making about the Future of Work.* in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 69, 2022, p. 68

ALLAMPRESE, A., *Contratto Collettivo ex art. 47 legge 428/1990 sul trasferimento d'azienda in crisi*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, p. 837

ALVINO, I. *Continuità aziendale, trasferimento d'azienda e tutela dell'occupazione nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2019, n.4

ALVINO, I., *Continuità aziendale, trasferimento d'azienda e tutela dell'occupazione nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2019, p. 431- 456

ALVINO, I., IMBERTI L., MARESCA A., *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto... alla prova dell'applicazione* in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 175, 2022, p. 488 e ss

AMBROSINI, S., *La composizione negoziata compie un anno: un breve itinerario fra le prime applicazioni* in *Giurisprudenza Italiana*, 7, 2023, p. 1699-1907

BELLOMO, S., *Osservazioni in tema di trasferimento d'azienda nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 4, 2022, p. 785-801

BELLOMO, S., *Osservazioni in tema di trasferimento di azienda in crisi nel nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro* n.4/2022, p. 792

BIASI, M., *La partecipazione dei lavoratori nel CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021: la retta via e il lungo cammino* in ZILIO GRANDI, G., (a cura di) *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli

BLYTH, M., *"Any More Bright Ideas?" The Ideational Turn of Comparative Political Economy* in *Comparative Politics* 29, 1997, pp. 229-250

BOURQUE R., RIOUX C., *Restructuration industrielle et action syndicale locale: le cas de l'industrie du papier au Quebec* in *Relations industrielles/Industrial Relations* 56(2), 2001, 336-364

BOZZA, G., *Il concordato liquidatorio*, in *Il Fallimento*, 10, 2020, p. 1223- 1236

CAMPBELL, J., *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press 2004

CARABELLI, U., *Crisi, impresa, lavoro*, Cacucci, Bari, 1991

CARINCI, M. T., *Covid-19 e "blocco" dei licenziamenti: "ratio", limiti e opportunità di una misura in bilico tra il primo e il secondo comma dell'art. 41 Cost.* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2020, fasc. 167, pp. 571-586

CARSTENSEN, M., IBSEN, C., SCHMIDT, V., *Ideas and power in employment relations studies* in *Industrial Relations* 61, 2022, p.1

CASTANO, G., *Relazioni industriali e contrattazione collettiva nella gestione delle crisi aziendali*, in Working Paper ADAPT, 2022, n. 2

CELLA, TREU, (a cura di), *Relazioni industriali*, Bologna, 1982

CESTER, C., *Due recenti pronunzie della Corte di giustizia europea in tema di trasferimento d'azienda. Sulla nozione di ramo d'azienda ai fini dell'applicazione della direttiva e sull'inadempimento alla stessa da parte dello Stato italiano delle ipotesi di deroga per crisi aziendale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, 1, p. 232 ss

CHAISSON, G., *The dark side of information technology for unions*, in *WorkingUSA*, Vol.8, n.4, 2005 p.395–402

COLOSIMO, C., *La cessazione del rapporto di lavoro*, Maggioli Editore, 2021, p. 396

COLUCCI, G., *La Gestione dei rapporti di lavoro ai tempi del Coronavirus*, 2020, p. 229

CORRADINI. I., NARDELLI, E., *“La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione”*, FrancoAngeli, Milano, 2016

CORTI M., *Applicazione della disciplina dei licenziamenti collettivi: conta anche la risoluzione consensuale a seguito di una modifica sostanziale delle condizioni di lavoro, disposta unilateralmente dal datore*, in *Diritto delle Relazioni industriali* n. 4, 2020, p. 1154 ss.

CORTI, M., *Il coinvolgimento dei lavoratori preso sul serio: il caso GKN*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2022, p. 265-271

CORTI, M., *Informazione e consultazione in Italia, tra continuità formale e sviluppi sistematici*, in *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, 4, 2008

CORTI, M., *Partecipazione dei lavoratori e licenziamento collettivi* in *Jus Online*, 1, 2019, p.10

D'ANTONA, M., *Riduzione di personale e licenziamenti: la rivoluzione copernicana della L. 223/1991* in *Il Foro Italiano I*, 1993

DE LUCA TAMAJO, R., SALIMBENI, M.T., *Il trasferimento d'azienda* in Vallebona A (a cura di) *I contratti di lavoro*, UTET, 2009, p. 1851

DEL RE, A., *Le Relazioni Sindacali nella crisi dell'impresa: diritti individuali, tutele collettive e criteri di rappresentanza*, p. 112

DELLA CORTIGLIA, M.T., *Liquidazione e ricostruzione dell'attivo nel Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza* in *Diritto Fallimentare e delle società commerciali*, 1, 2021, p. 133- 162

DIAMANTI R., *I trasferimenti collettivi tra abuso del diritto e licenziamenti collettivi* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, 2, 2022, p. 195-215

FELTRIN P., *Il fenomeno dei servizi sindacali in Italia e in Europa*, relazione presentata al seminario Airsi, Roma, 2015

FELTRIN P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa di "mercato"* in *Quaderni di Rassegna Sindacale* n.3/2010

FERRARA, M. D., *Delocalizzazioni, «cessazione» dell'attività produttiva e ruolo del sindacato* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 176, 2022, 4, p. 645-665

FERRARO, G., *Crisi dell'impresa, procedure concorsuali e tutela dei lavoratori* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, 1985,1,p. 160

FONTANELLI G, GALLI F., *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Anicia, Rome, 2002

FORBICINI M., *La contrattazione aziendale e l'impatto sui social media* in *Labour and Law Issues* vol.4, n.2, 2018

FRANCHI, C., *Manuale di comunicazione politica e sindacale*, Edizioni Conoscenza, 2023

FUNG, A., OLIN WRIGHT E., *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*, Verso, Londra, 2003

GADDI, M., GARBELLINI, M., *Crisi d'impresa: la necessità di nuove politiche industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n.175,2022, 3, p. 427- 455

GALANTINO, L., *I licenziamenti collettivi*, Giuffrè, Milano, 1984

GALARDI, R., *Licenziamenti collettivi e licenziamenti individuali: dall'autonomia all'identità* in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2008, p. 774

GALLI F., FONTANELLI, G., *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Anicia, 2002

GAMBACCIANI, M., *Impresa e lavoro: il nuovo bilanciamento nei licenziamenti collettivi*, in aa.vv., *L'unità del diritto (Collana del dipartimento di Giurisprudenza-Università degli Studi di Roma Tre)*. Roma, 2017 p. 67

GAROFALO, D., *I licenziamenti economici tre scelte legislative e incursioni ideologiche* in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1, 2023, p. 1-19

GAROFALO, D., *Strumenti di gestione della crisi di impresa: interventi legislativi recenti attuativi del PNRR* in Working Paper Adapt n.8

GHERA, E., *Le nuove Relazioni Industriali: dalla contrattazione collettiva rivendicativa alla contrattazione partecipativa*, in AA. VV., *Le relazioni sindacali in Italia, Rapporto CESOS, 1988-1989, 1990*, p. 238 e ss.

GIACOMINI G., *Habermas 2.0. Un approccio filosofico alla neointermediazione e al ritorno (potenziato) dell'agire strategico*, in *Ragion Pratica*, Fascicolo 1, 2020

GIUGNI G., *Diritto Sindacale*, Cacucci Editore, Bari, 2015



HABERMAS, J., The public sphere, in Seidman, S., (a cura di), *Jürgen Habermas on Society and Politics. A Reader*, Beacon Press, 1989

IRRERA M., *Il codice della crisi e dell'insolvenza: struttura e finalità della riforma* in *Il Nuovo Diritto delle Società*, 4, 2021 p. 604

LAMBERTUCCI P., *Il trasferimento dell'azienda in crisi*, in *Lavoro nella Giurisprudenza* 2010, 11, p. 71

LAMBERTUCCI, P., *La disciplina dei rapporti di lavoro nel trasferimento dell'impresa sottoposta a procedure concorsuali: prime note sul codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza del 2019* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 2019, p. 149 – 174

LAMBERTUCCI, P., *Trasferimento di azienda e problemi occupazionali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2010, 2, p. 403

LASSANDARI A., *I licenziamenti e le procedure concorsuali* in *Variazioni e temi di diritto del lavoro*, 2018,1, 54

LEE, E., *The Labor Movement and the Internet*, London, Pluto Press, 1997

LEVERONE, I., *Vietato il licenziamento individuale per gmo fondato sulle medesime ragioni del precedente licenziamento collettivo*, in *Diritto e giustizia*, n. 12, 2020, p. 12

LÉVESQUE C, MURRAY G., *Local Versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy* in *Labor Studies Journal* 27(3), 2002, 39–65

LÉVESQUE C., MURRAY G., *Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity in Labor Studies Journal* 35(2), 2010, p. 222–245

LEVÉSQUE C., MURRAY G., *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity in Transfer* 16(3) 2010, p. 333-350

LÉVESQUE C., MURRAY G., *Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico in British Journal of Industrial Relations* 43(3), 2005, p. 489–514

LIEBMAN, S., *Contributo allo studio della contrattazione collettiva nell'ordinamento giuridico italiano*, Giuffrè, 1986

LIPSET S.M., TROW M., AND COLEMAN J., *Union Democracy: The Inside Politics of the International Typographical Union*, Free Press, New York 1956

LO CASCIO, G., *Il Concordato preventivo*, in *Il Fallimento*, 10, 2020, p. 1181 – 1190

LOMBARDO, F., *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/2 – Accordo Laika: verso relazioni industriali di territorio?* In *Bollettino ADAPT* 18 gennaio 2021, n.

2

LOREA, L. *La disciplina del trasferimento d'azienda in crisi alla luce del nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, 2019, n. 2, p. 507

LUKES S., *Power: A Radical View (2nd edition)*. Palgrave, London, 2005

LUNARDON, F., *Il Contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, DLRI, 2012, par. 3

MACERATINI, A., *La sfera pubblica dei media nella teoria di Jurgen Habermas*, in Tigor: Rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica, VIII (2016) n.1

MAGNANI, M., *Crisi d'impresa tra diritto del lavoro e mercato*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, 1377 e ss.

MAGNANI, M., voce *Tregua Sindacale*, in *Digesto IVed.*, Disc. Priv., Sez., Comm., XVI, 1999

MARAZZA, M., *Social Media e Relazioni Industriali. Repertori di questioni*, vol.5 n.2, 2019

MARAZZA, M., *Social, relazioni industriali e (nuovi percorsi di) formazione della volontà collettiva* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, 2019, n.1, p. 57-79

MARCIANÒ, A., *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: le nuove tutele in caso di trasferimento d'azienda e di perdita involontaria dell'occupazione* in *Variazioni su temi di Diritto del Lavoro*, n.2, 2020 p. 463

MARESCA, A., *Gli obblighi di informazione e consultazione sindacale nel trasferimento d'azienda* in *Diritto delle Relazioni Industriali* n. 1, 1992, p. 8

MARIUCCI, L., *La Contrattazione Collettiva*, Bologna, 1985

MARTINEZ A.D., FIORITO J., *General Feelings Toward Unions and Employers as Predictors of Union Voting Intent* in *Journal of Labor Research* 30(2), 2009, p. 120–134

MCLAUGHLIN, WRIGHT, *The Role of Ideas in Understanding Industrial Relations Policy Change in Liberal Market Economies* in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2018, p. 568-610

MEDAGLIA, R., *Comunicazione, Potere e sistemi sociali in Habermas. Per una traduzione comunicativa dell'agire politico contemporaneo* in *Idee*, volume 56-57, 2004

NESPOLI, F., *Fondata sul lavoro. La comunicazione politica e sindacale del lavoro che cambia*, Adapt University Press, 2018

NESPOLI, F., *Il ruolo strategico della comunicazione pubblica e sindacale, tra legge e contrattazione collettiva. Spunti dal caso Wartsila*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 308, 2021, p. 44-47

NESPOLI, F., *Tra conflitto e contrattazione: dieci anni di crisi aziendali* in VII Rapporto sulla Contrattazione Collettiva, ADAPT

OLIVELLI, P., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e dei diritti di partecipazione alla gestione delle imprese* in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2005

ORLANDINI, G., *Il trasferimento di azienda nelle imprese in stato di crisi tra dibattito teorico e prassi sindacale*, in *Diritto del lavoro e relazioni industriali* 2005, n.4, p. 593

PANAGIOTOPOULOS, P., BARNETT, J., *Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates*, in *British Journal of Industrial Relations*, 2015, 508-532

PAOLINELLI, P., *Comunicare il sindacato*, Bibliotheka, Roma, 2017

PEETZ D., POCOCK B., *An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia* in *British Journal of Industrial Relations* 47(4) 2009, p. 623–652

PELLACANI, G., (a cura di) *I licenziamenti individuali e collettivi*, 2012

PICCIOLI, S., *Il trasferimento d'azienda*, Working paper n.36, ADAPT, 2006

PIZZORNO, A., *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in Crouch, C., Pizzorno, A., (a cura di), *Conflitti in Europa*, Milano, Etas libri, 1977, pp. 407-433

PRETEROTI, A., DELOGU, A., *I licenziamenti collettivi e individuali al tempo del coronavirus* in *Il diritto del mercato del lavoro*, 2020, fasc. 2, pt. 1, pp. 353-374

PRETEROTI, A., *Il principio di continuità dei rapporti di lavoro nella disciplina del trasferimento d'azienda in crisi*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2018, n.3, p. 437

RENDINI, M., *Social Media e Relazioni Industriali*, in *Labour & Law Issues* vol.5/ n.2 2019

RICCI, M., VENEZIANI, B., (a cura di), *Tra conflitto e partecipazione. Un'indagine empirica sul protocollo IRI*, Bari, 1988

ROMEI R., *Il rapporto di lavoro nel trasferimento dell'impresa*, 2021, Giuffrè, Milano

SALIMBENI, M., T., *L'irresistibile forza centripeta dell'esame congiunto: la procedura sindacale per la cassa integrazione guadagni*, in *Diritti Lavori Mercati*, n.3, 2018, p. 558

SANTORO PASSARELLI, G., *Trasferimento d'azienda e rapporto di lavoro*, 2004, Torino

SCHMIDT, V., *Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse* in *Annual Review of Political Science* 11 (1) 2008

SCHMITTER, P., STREECK, W., *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies*, Max Planck Institute for the Study of Societies Discussion Paper, 1, 1999

SIMEON, M. *Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: un nuovo dialogo fra diritto fallimentare e diritto del lavoro* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 2019, p. 402 – 429

SNELL D., FAIRBROTHER P., *Unions as environmental actors* in *Transfer* 16(3), 2010, p. 411–424

TAPIA, M., ALBERTI, G., *Unpacking the Category of Migrant Workers in Trade Union Research: A Multi-Level Approach to Migrant Intersectionalities in Work, Employment and Society*, Vol. 33, 2019, p. 314-325

TASSINARI, A., DONAGHEY, J., GALETTO, M., *Puzzling choices in hard times: Union ideologies of social concertation in the Great Recession* in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol.61, 2022, p. 109-134

TESTA, F., *Sulla titolarità collettiva dei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori*, in *Massimario di Giurisprudenza*, 2020, 1

TREU, T., NEGRELLI, S., *I diritti di informazione nell'impresa*, Bologna 1985

TREU, T., NEGRELLI, S., *I diritti di informazione nell'impresa*, Il Mulino, 1985

TROJSI, A., *Sul ruolo del sindacato e sulle funzioni dell'autonomia collettiva aziendale: dallo Statuto dei lavoratori al blocco dei licenziamenti economici* in *Lavoro Diritti Europa*, 3, 2021

TULLINI, P., *Aspetti organizzativi dell'impresa e poter datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c. prima lettura* in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 20 2020 p. 135 e seguenti

VALENTE, L., *I ruoli del sindacato e delle istituzioni per la soluzione di crisi occupazionali* in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 729-769

VENDITTI, L., *Licenziamento collettivo e tecniche di tutela*, Esi 2012

VENEZIANI, B., *La libertà di impresa tra i miti del mercato e i telos del diritto* in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, I

YATES C., *Understanding caring, organizing Women: how framing a problem shapes union strategy* in *Transfer* 16(3), 2010, p.399–410

ZOLI, C., *I diritti di informazione e c.d. consultazione: il d.lgs. 6 febbraio 2007* in *Rivista Italiana di diritto del lavoro*, n. 25, 2008



## **SITOGRAFIA**

### **SITI WEB**

[www.anicav.it](http://www.anicav.it)

[www.archiviadocumenti.cgiltoscana.it/opuscoli/10%20accordo%20interconfederale%20sui%20licenziamenti%20individuali.pdf](http://www.archiviadocumenti.cgiltoscana.it/opuscoli/10%20accordo%20interconfederale%20sui%20licenziamenti%20individuali.pdf)

[www.assica.it](http://www.assica.it)

[www.assitol.it](http://www.assitol.it)

[www.assobibe.it](http://www.assobibe.it)

[www.assobirra.it](http://www.assobirra.it)

[www.assolatte.it](http://www.assolatte.it)

[www.archivio-uila.it/webapp/ComunicatoDettaglio.aspx?idComunicato=965](http://www.archivio-uila.it/webapp/ComunicatoDettaglio.aspx?idComunicato=965)

[www.bur.regione.umbria.it/](http://www.bur.regione.umbria.it/)

[www.cirgroup.it/en/home](http://www.cirgroup.it/en/home)

[www.cisl.it/comunicati-stampa/perugina-cornelli-fai-cisl-piano-sociale-che-da-risposte-concrete/](http://www.cisl.it/comunicati-stampa/perugina-cornelli-fai-cisl-piano-sociale-che-da-risposte-concrete/)

[www.cislumbria.it/sangemini-e-amerino-fai-cisl-flai-cgil-e-uila-uil-con-i-lavoratori-al-comune-di-san-gemini/](http://www.cislumbria.it/sangemini-e-amerino-fai-cisl-flai-cgil-e-uila-uil-con-i-lavoratori-al-comune-di-san-gemini/)

[www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/acque-sangemini-la-presidente-tesei-batta-un-colpo-nota-di-de-luca](http://www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/acque-sangemini-la-presidente-tesei-batta-un-colpo-nota-di-de-luca)

[www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/vertenza-sangemini-amerino-la-regione-batta-un-colpo-dopo-la](http://www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/vertenza-sangemini-amerino-la-regione-batta-un-colpo-dopo-la)

[www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/question-time-4mancato-interessamento-regione-vertenza-acque](http://www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/question-time-4mancato-interessamento-regione-vertenza-acque)

[www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/economia-incomprensibile-il-mancato-interessamento-della-regione](http://www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/economia-incomprensibile-il-mancato-interessamento-della-regione)

[www.faicisl.it](http://www.faicisl.it)

[www.faicisl.it/notizie/3422-vertenza-gruppo-ami-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale](http://www.faicisl.it/notizie/3422-vertenza-gruppo-ami-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale)

[www.faicisl.it/notizie/3360-acque-minerali-d-italia-incontro-insoddisfacente-stato-di-agitazione-e-sciopero-il-12-novembre](http://www.faicisl.it/notizie/3360-acque-minerali-d-italia-incontro-insoddisfacente-stato-di-agitazione-e-sciopero-il-12-novembre)

[www.faicisl.it/notizie/3422-vertenza-gruppo-ami-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale](http://www.faicisl.it/notizie/3422-vertenza-gruppo-ami-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale)

[www.federvini.it](http://www.federvini.it)

[www.flai.it/comunicati/perugina-incontro-al-mise-macchiesi-si-riapre-un-percorso-di-confronto-tra-le-parti/](http://www.flai.it/comunicati/perugina-incontro-al-mise-macchiesi-si-riapre-un-percorso-di-confronto-tra-le-parti/)

[www.flai.it/comunicati/perugina-incontro-al-mise-macchiesi-si-riapre-un-percorso-di-confronto-tra-le-parti/](http://www.flai.it/comunicati/perugina-incontro-al-mise-macchiesi-si-riapre-un-percorso-di-confronto-tra-le-parti/)

[www.camera.it/temiap/temi16/Protocollo\\_23\\_07\\_1993\\_Concertazione.pdf](http://www.camera.it/temiap/temi16/Protocollo_23_07_1993_Concertazione.pdf)

[www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/vertenza-perugina-nestle-verso-una-perugina-diversa-dal-passato](http://www.consiglio.regione.umbria.it/informazione/notizie/comunicati/vertenza-perugina-nestle-verso-una-perugina-diversa-dal-passato)

[www.eur-lex.europa.eu/legal-content/](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/)

[www.iuf.org](http://www.iuf.org)

[www.mineracqua.it](http://www.mineracqua.it)

[www.mise.gov.it/images/stories/normativa/Direttiva\\_gestione\\_crisi\\_di\\_impresa\\_2021.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/normativa/Direttiva_gestione_crisi_di_impresa_2021.pdf)

[www.mise.gov.it/index.php/it/note-legali/160-impresa/impresedifficolta/verbali/2043108-verbale-di-incontro-qf-spa-ex-gkn-19-gennaio-2022](http://www.mise.gov.it/index.php/it/note-legali/160-impresa/impresedifficolta/verbali/2043108-verbale-di-incontro-qf-spa-ex-gkn-19-gennaio-2022)

[www.nestle.com/about/history/nestle-company-history](http://www.nestle.com/about/history/nestle-company-history)

[www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-rr-joint-venture-froneri](http://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-rr-joint-venture-froneri)

[www.nestle.it/media/pressreleases/piani-investimento-perugina](http://www.nestle.it/media/pressreleases/piani-investimento-perugina)

[www.tonno360.it](http://www.tonno360.it)

[www.uila.eu/2020/12/30/vertenza-gruppo-ami-la-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale/](http://www.uila.eu/2020/12/30/vertenza-gruppo-ami-la-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale/)

[www.uila.eu/2020/02/05/la-crisi-del-gruppo-ami-si-aggrava-dare-risposte-ai-lavoratori/](http://www.uila.eu/2020/02/05/la-crisi-del-gruppo-ami-si-aggrava-dare-risposte-ai-lavoratori/)

[www.uila.eu/2020/12/30/vertenza-gruppo-ami-la-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale/](http://www.uila.eu/2020/12/30/vertenza-gruppo-ami-la-denuncia-dei-sindacati-sulla-stampa-piu-dettagli-di-quelli-forniti-al-tavolo-istituzionale/)

[www.unaitalia.com](http://www.unaitalia.com)

[www.unioneitalianafood.it](http://www.unioneitalianafood.it)

## ARTICOLI DI GIORNALE E INTERVISTE

ANGELICI, F., *Nestlé scommette sul marketing. Prosegue il rilancio Su San Sisto progetti concreti. I sindacati " Accordo rispettato"* in *La Nazione Umbria*, 30/07/2016. Link: <https://www.lanazione.it/umbria/economia/perugina-rilancio-piano-1.2388238>

ANSA, *Dipendenti Perugina, 'Baci' a Capo Stato, Ansa*, 03/10/2017. Link: [https://www.ansa.it/umbria/notizie/2017/10/03/dipendenti-perugina-baci-a-capo-stato\\_38253531-3051-4ef0-98df-d94a5ddec174.html](https://www.ansa.it/umbria/notizie/2017/10/03/dipendenti-perugina-baci-a-capo-stato_38253531-3051-4ef0-98df-d94a5ddec174.html)

ARDONETTO V., *Perugina/Nestlé: riprende il dialogo, stop stato d'agitazione*, Tg La7, 16/10/2017. Link: <https://tg.la7.it/economia/peruginanestl%C3%A9-riprende-il-dialogo-stop-stato-dagitazione-16-10-2017-120892>

BEVERFOOD, *Acque minerali d'Italia: approvato a larga maggioranza il concordato AMI*, in *Beverfood.com* link: <https://www.beverfood.com/acque-minerali-ditalia-approvato-a-larga-maggioranza-il-concordato-ami-wd/>

BORILLO, M., *Vendita delle caramelle Rossana, scioperano i dipendenti* in *Corriere della Sera Online*. Al link: [https://www.corriere.it/economia/16\\_marzo\\_01/vendita-caramelle-rossana-scioperano-dipendenti-perugina-d5738150-dfc3-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml](https://www.corriere.it/economia/16_marzo_01/vendita-caramelle-rossana-scioperano-dipendenti-perugina-d5738150-dfc3-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml)

BORILLO, M., *Perugina e la guerra del cioccolato: «Nestlé vuole 364 tagli su 850»*, in *Il Corriere della Sera*, 08/10/2017

BOVI, D., *Perugina, nuova linea da mille tonnellate e 7,5 milioni. Tesei rilancia su stazione dedicata in Umbria24*, 11/11/2022. Link:

<https://www.umbria24.it/economia/perugina-nestle-annuncia-nuovo-investimento-da-75-milioni-di-euro-per-san-sisto/>

CANONICO, N., *Parte sul web "Io difendo Perugia" Ecco n bla Campagna Anti esuberi*, in *Quotidiano Nazionale Il giorno Il Resto del Carlino La Nazione*, 24/09/2023

CORRIERE DELLA SERA, *"Nestlé mette in vendita le caramelle rossana e la pasticceria ore liete"*. Reperibile al link: [https://www.corriere.it/economia/16\\_marzo\\_01/nestle-mette-vendita-caramelle-rossana-pasticceria-ore-liete-6d60de32-dfcd-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml](https://www.corriere.it/economia/16_marzo_01/nestle-mette-vendita-caramelle-rossana-pasticceria-ore-liete-6d60de32-dfcd-11e5-86bb-b40835b4a5ca.shtml)

CORRIERE, *Giocatori Perugia, "iodifendolaPerugia"* su *Corriere della Sera online* del 08/10/2017 link: [https://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Sport/Giocatori-Perugia-iodifendolaPerugia/08-10-2017/1-A\\_053391732.shtml](https://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Sport/Giocatori-Perugia-iodifendolaPerugia/08-10-2017/1-A_053391732.shtml)

IL SOLE 24 ORE, *Acque Minerali Italia: tribunale Milano ammette concordato preventivo*, in *Ilsole24ore online*, 13/03/2020 link: [https://www.ilsole24ore.com/radiocor/nRC\\_13.03.2020\\_20.02\\_76350967](https://www.ilsole24ore.com/radiocor/nRC_13.03.2020_20.02_76350967)

ILMESSAGGERO, *Perugia, la Nestlé: «Vertenza chiusa, tutti sistemati i 364 esuberi»*, in *Il Messaggero Online*, 18/05/2018. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/perugina\\_la\\_nestle\\_vertenza\\_chiusa\\_tutti\\_sistemati\\_i\\_364\\_esuberi-3740226.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/perugina_la_nestle_vertenza_chiusa_tutti_sistemati_i_364_esuberi-3740226.html)

LANAZIONE, *Esuberi alla Perugia, incontro al Mise. La fabbrica sciopera Presidio dei sindacati a San Sisto e a Roma. Tavolo riconvocato per il 27 settembre* in *La Nazione Online*. 27/07/2017. link: <https://www.lanazione.it/umbria/economia/sciopero-perugina-esuberi-1.3296190>

LANAZIONE, *Perugia, investimento da oltre 7 milioni per la fabbrica di San Sisto*, in *LaNazione*, 11/11/2022. Link: <https://www.lanazione.it/umbria/cronaca/perugina-1.8274542>

LIBEROTTI, F, *Sangemini, cresce l'attesa per il piano. Appello alla Regione*. In *UmbriaOn* 02/10/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-cresce-lattesa-per-il-piano-appello-alla-regione/>

LA NAZIONE, *Licenziamenti alla Treofan e sciopero alla Sangemini* in *LaNazione*, 25/11/2020. Link: <https://www.lanazione.it/umbria/cronaca/licenziamenti-alla-treofan-e-sciopero-alla-sangemini-1.5748457>

MASTRANDREA A., *Tutte le crisi dell'industria italiana*, in *L'Internazionale*, 25/06/2020 link: <https://www.internazionale.it/reportage/angelo-mastrandrea/2020/06/25/italia-industria-criisi>

MATTIOLI, G., PERUGINA, *La storia di una comunità in Cronache Umbre*, 2020. Visionabile al seguente link: <https://www.cronacheumbre.it/2020/05/21/perugina-la-storia-di-una-comunita>

MEONI, C., *Norda e Sangemini verso il concordato*, in *IlGiornale Online*, 04/03/2020. Link: <https://www.ilgiornale.it/news/economia/norda-e-sangemini-verso-concordato-1835055.html>

MORINI D., *Perugina, la Nestlé annuncia 300 esuberi. Le voci degli operai dal presidio*, in TG 2000, Video al link: <https://www.youtube.com/watch?v=1dRxpIHQHMY> 27/09/2017

NANI F., *Alimentare, Froneri (ex Nestlé) chiude lo stabilimento di Parma: 180 licenziati* in *Repubblica Online*, 27/09/2017. Link: [https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/27/news/gelato\\_industriale\\_froneri\\_chiude\\_lo\\_stabilimento\\_di\\_parma\\_120\\_licenziati-176676697/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/27/news/gelato_industriale_froneri_chiude_lo_stabilimento_di_parma_120_licenziati-176676697/)

PERUGIATODAY, *Crisi Perugina, sindacati contro Nestlé: "In piazza per dire la verità ai perugini"*, in *PerugiaToday* 03/09/2015. Link: <https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-criisi-sindacati-in-piazza.html>

PERUGIATODAY, *Licenziamenti di massa alla Perugina, scatta lo sciopero: presidio all'alba*, in *PerugiaToday*, 27/09/2017. Al link: <https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-esuberi-licenziamenti-sciopero-mercoledì-27-settembre.html>

PERUGIATODAY, *Perugina, gli operai hanno un piano industriale: "Rilanciare la Rossana, più la produzione di caffè"*, in *PerugiaToday Online*, 11/03/2015 al seguente link: <https://www.perugiatoday.it/economia/operai-presentano-piano-industriale-salva-perugina.html>

PERUGIATODAY, *Perugina, grande adesione allo sciopero: i pro e i contro dell'accordo* in PerugiaToday, 26/07/2012. Link: <https://www.perugiatoday.it/economia/sciopero-lavoratori-perugina-assunzioni-dipendente-accordo.html>

PERUGIATODAY, *Perugina, Nestlé vende la Rossana: addio alle storiche caramelle perugine*, in PerugiaToday. Link: <https://www.perugiatoday.it/economia/perugina-nestle-vendita-caramelle-rossana.html>

PERUGIATODAY, *Perugina, tutti in piazza contro gli esuberanti: la manifestazione in centro storico*. Al link: <https://www.perugiatoday.it/foto/cronaca/perugina-manifestazione-perugia-centro-7-ottobre-2017/>

PORFIRI, I., *Perugina, braccio di ferro tra Nestlé e sindacati. il governo ci prova: «In campo strumenti e risorse»*, in Umbria24 Online, 27/07/2017. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-braccio-ferro-nestle-sindacati-governo-ci-prova-campo-strumenti-risorse/>

PORFIRI, I., *Perugina, braccio di ferro tra Nestlé e sindacati. il governo ci prova: «In campo strumenti e risorse»*, in Umbria24 27/07/2017. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-braccio-ferro-nestle-sindacati-governo-ci-prova-campo-strumenti-risorse/>

PORFIRI, I., *Perugina, l'azienda ascolta il Piano dei lavoratori: «Lo valutiamo, il 2 marzo sveliamo il nostro»*, in Umbria24 Online, 10/02/2016. Al seguente link:

PORFIRI, I., *Perugina, la Rsu presenta il 'Piano industriale': «Il futuro di S.Sisto passa per le cialde Nespresso»* in Umbria24 Giornale Online al link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-la-rsu-presenta-il-piano-industriale-il-futuro-di-s-sisto-passa-per-le-cialde-nespresso/ù>

PORFIRI, I., *Perugina, manager Nestlé: «Bene tavolo, con orario ridotto salvi 150 esuberanti»*, in Umbria24 Online, 27/07/2017. Link: <https://www.umbria24.it/video/perugina-manager-nestle-bene-tavolo-orario-ridotto-salvi-150-esuberanti/>

PORFIRI, I., *Perugina, Nestlé esce allo scoperto: «Soluzioni per tutti gli esuberi. Cigs? Opzione, non priorità»* in Umbria24 Online, 12/02/2018. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-nestle-esce-allo-scoperto-gestiamo-tutti-gli-esuberi-cigs-opzione-non-priorita/>

PORFIRI, I., TROCCOLI, M., *Perugina al Mise. Bellanova: «Sei mesi per l'accordo». Sindacati: «Vacilla sicurezza azienda»* in Umbria 24 Online reperibile al seguente link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-showdown-al-mise-futuro-san-sisto-mano-alla-mediazione-del-governo/>

PRISCO F., *Nestlé, accordo su piano di investimenti da 108 milioni su Bacio e Bella Napoli*, in Il Sole 24 ore, 13/12/2016 al link: <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-12/nestle-accordo-piano-investimenti-108-milioni-bacio-e-bella-napoli-163254.shtml?uuid=ADI8cDCC>

PROVANTINI, A., *«Ridateci il futuro». I lavoratori di Sangemini e Amerino di nuovo in piazza a protestare* in *IlMessaggero*, 01/10/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/ridateci\\_futuro\\_lavoratori\\_di\\_sangemini\\_amerino\\_di\\_nuovo\\_piazza\\_protestare-5497105.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/ridateci_futuro_lavoratori_di_sangemini_amerino_di_nuovo_piazza_protestare-5497105.html)

PROVANTINI, A., *Sangemini e Amerino: la crisi si aggrava, stabilimenti chiusi un giorno a settimana*, 30/06/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_sindacato\\_diendenti-5259070.html?refresh\\_ce](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_sindacato_diendenti-5259070.html?refresh_ce)

PROVANTINI, A., *Sangemini e Amerino: la crisi si aggrava, stabilimenti chiusi un giorno a settimana*, 30/06/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_sindacato\\_diendenti-5259070.html?refresh\\_ce](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_sindacato_diendenti-5259070.html?refresh_ce)

PROVANTINI, A., *Sangemini, quattro anni di cassa integrazione e la paura per il futuro. «Salvaguardare tutti e 5 i marchi»* in *Umbria On*, 30/05/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_sindacato\\_diendenti-5259070.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_sindacato_diendenti-5259070.html)

PROVANTINI, A., *Vertenza Sangemini: aperto il tavolo al Mise. Lunedì la produzione riprende al 60 per cento* in *IlMessaggero Online*, 13/03/2020. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/vertenza\\_sangemini\\_aperto\\_tavolo\\_al\\_mise\\_lunedì\\_la\\_produzione\\_riprende\\_al\\_60\\_cento-5107440.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/vertenza_sangemini_aperto_tavolo_al_mise_lunedì_la_produzione_riprende_al_60_cento-5107440.html)



PULCIONI, L., *Sangemini, torna l'incubo esuberi L'azienda ha annunciato il taglio di settantasei lavoratori in IlMessaggero*, 20/03/2021. Link: [https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini\\_crisi\\_tagli\\_terni\\_esuberi-5843846.html](https://www.ilmessaggero.it/umbria/sangemini_crisi_tagli_terni_esuberi-5843846.html)

REPUBBLICA, *Nestlè incontra i sindacati, ma resta ferma sugli esuberi. L'azienda non cede. Si impegna a ricollocare i 340 dipendenti in eccesso e smentisce di aver tradito i patti in Repubblica Online*. 15/06/2017. Link: [https://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/15/news/nestle\\_incontra\\_i\\_sindacati\\_e\\_conferma\\_gli\\_impegni-168176210/](https://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/06/15/news/nestle_incontra_i_sindacati_e_conferma_gli_impegni-168176210/)

REPUBBLICA, *Nestlè, aperto il tavolo sulla Perugina in Repubblica Online*, 27/07/2017. Link: [https://www.repubblica.it/economia/2017/09/27/news/nestle\\_aperto\\_il\\_tavolo\\_sulla\\_perugina-176651273/](https://www.repubblica.it/economia/2017/09/27/news/nestle_aperto_il_tavolo_sulla_perugina-176651273/)

REPUBBLICA, *Perugina, chiusa la vertenza con i sindacati. Nessun licenziamento*, in *Repubblica Online*, 23/05/2018. Link: [https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina\\_chiusa\\_la\\_vertenza\\_con\\_i\\_sindacati-197162286/](https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina_chiusa_la_vertenza_con_i_sindacati-197162286/)

REPUBBLICA, *Perugina, chiusa la vertenza con i sindacati. Nessun licenziamento* in *Repubblica Online*, 23/05/2018. Link: [https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina\\_chiusa\\_la\\_vertenza\\_con\\_i\\_sindacati-197162286/](https://www.repubblica.it/economia/2018/05/23/news/perugina_chiusa_la_vertenza_con_i_sindacati-197162286/)

REPUBBLICA, *Perugina, un bacio dalla Nestlè: A casa 867 lavoratori in cig. L'azienda ha annunciato la cassa integrazione per lo stabilimento di San Sisto*. 17/02/2014, *Repubblica online*. Reperibile al seguente link: [https://www.repubblica.it/economia/2014/02/17/news/perugina\\_un\\_bacio\\_dalla\\_nestl\\_a\\_casa\\_867\\_lavoratori\\_in\\_cig-78876175/](https://www.repubblica.it/economia/2014/02/17/news/perugina_un_bacio_dalla_nestl_a_casa_867_lavoratori_in_cig-78876175/)

REPUBBLICA, *Perugina: Nestlè punta sul Bacio, 60 milioni in tre anni* in *Repubblica Online*, 03/03/2016. Al seguente link: [https://www.repubblica.it/economia/2016/03/02/news/perugina\\_nestle\\_punta\\_sul\\_bacio\\_60\\_milioni\\_in\\_tre\\_anni-134653444/](https://www.repubblica.it/economia/2016/03/02/news/perugina_nestle_punta_sul_bacio_60_milioni_in_tre_anni-134653444/)

ROSATI, M., *Sangemini, riunione fiume in Regione: c'è intesa, esodo volontario per 65 mila euro*, in *Umbria24 Online*, 05/10/2018. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-verso-lintesa-timing-investimenti-salvaguardia-occupazionale/>

TERNITODAY, *Sangemini e Amerino con l'acqua alla gola, i lavoratori: ci salviamo solo se puntiamo sui marchi storici* in *TerniToday*, 16/02/2021, link: <https://www.ternitoday.it/economia/crisi-sangemini-amerino-intervento-lavoratori-sindacati.html>

TERNITODAY, *Sangemini e Amerino, arrivano cinquanta milioni per salvare il gruppo Acque minerali d'Italia* in *TerniToday*, 10/03/2021 link: <https://www.ternitoday.it/economia/vertenza-sangemini-arrivano-due-fondi-investimento-gruppo-ami.html>

TERNITODAY, *Sangemini e Amerino, dal tribunale arriva l'ok definitivo al concordato* in *TerniToday*, 29/12/2020. Link: <https://www.ternitoday.it/economia/sangemini-amerino-concordato-milano-terni.html>

TERNITODAY, *Sangemini ed Amerino: "Necessario parlare di una strategia di rilancio prima dei numeri"* in *TerniToday*, 01/04/2021 Link: <https://www.ternitoday.it/economia/sangemini-amerino-strategia-rilancio-numeri-terni-2021.html>

TERNITODAY, *Vertenza Sangemini Amerino: "Attivare un percorso condiviso che escluda l'attivazione della procedura di licenziamento collettivo"* in *TerniToday*, 29/07/2021. Link: <https://www.ternitoday.it/economia/sangemini-amerino-sindacati-percorso-condiviso-terni-2021.html>

TERNITODAY, *Vertenza Sangemini, i lavoratori: "L'obiettivo è l'occupazione, prima degli esuberanti serve il rilancio"* in *TerniToday*, 09/04/2021. Link: <https://www.ternitoday.it/economia/vertenza-sangemini-richieste-assemblea-lavoratori-9-aprile-2021.html>

TERNITODAY, *Vertenza Sangemini-Amerino, la preoccupazione di sindacati e Rsu: "Non ci sono più alibi, servono risposte"* in *Terni Today*, 06/07/2023. Link:

<https://www.ternitoday.it/attualita/vertenza-sangemini-amerino-la-preoccupazione-di-sindacati-e-rsu-non-ci-sono-piu-alibi-servono-risposte.html>

UDINETODAY, *Chiude per sempre l'ex "Encia" di Sant'Oswaldo, 70 persone senza lavoro* in *UdineToday*, 14/09/2017. Link: <https://www.udinetoday.it/cronaca/chiude-ex-encia-sant-osvaldo-annuncio-14-settembre-2017.html>

UMBRIAON, *Ci sarà un nuovo incontro – il 19 ottobre – tra sindacati e azienda. Lo stato di agitazione è stato sospeso, ma il percorso resta in salita. Martedì lavoratori da Renzi*, in *Umbria On Online*, 13/10/2017. Link: <https://www.umbriaon.it/nestle-perugina-esuberi-agitazione-licenziamenti-confindustria-mise-sindacati-incontro-renzi/>

UMBRIA24, *“Perugia difende i suoi operai. La Perugina è storia nostra”*. Link: <https://www.umbria24.it/fotogallery/dallalba-presidio-protesta-dei-lavoratori-perugina-fronte-alla-nestle/>

UMBRIA24, *“Perugina Nestlé, le telecamere nella trattativa tra lavoratori e azienda”* reperibile al seguente link: <https://www.umbria24.it/video/perugina-nestle-le-telecamere-nella-trattativa-tra-lavoratori-e-azienda/> ma anche su youtube al link: <https://youtu.be/iA-P2IJi3yU>

UMBRIA24, *Alla Perugina contratto di solidarietà: -20% per gli stipendi. E l'azienda punta tutto su marchio e Baci*, in *Umbria24*, 16/02/2013. Link: <https://www.umbria24.it/economia/alla-perugina-contratto-di-solidarieta-20-per-gli-stipendi-e-lazienda-punta-tutto-su-marchio-e-baci/>

UMBRIA24, *Cassa integrazione alla Nestlé-Perugina, i lavoratori e la città si ribellano: sciopero di 8 ore*, *Umbria24 Online*, 18/02/2014. Link: <https://www.umbria24.it/economia/cassa-integrazione-alla-perugina-i-lavoratori-si-ribellano-sciopero-di-8-ore/>

UMBRIA24, *Perugina, i lavoratori bloccano la strada davanti ai cancelli dell'azienda*. 27/09/2017. Link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-showdown-al-mise-futuro-san-sisto-mano-alla-mediazione-del-governo/>

UMBRIA24, *Perugina, la Nestlé: «Ci sono 210 esuberanti». Scatta contratto di solidarietà per 24 mesi*, *Umbria24 Online*, 27/08/2014 link: <https://www.umbria24.it/economia/perugina-nestle-210-esuberanti-scatta-contratto-di-solidarieta-per-24-mesi/>

<https://www.umbria24.it/economia/perugina-la-nestle-ci-sono-210-esuberi-scatta-contratto-di-solidarieta-per-24-mesi/>

UMBRIA24, *Perugina, sindacati dopo vertice Mise: «Vertenza difficile, bene impegno del governo»*, link: <https://www.umbria24.it/video/perugina-sindacati-vertice-mise-vertenza-difficile-bene-impegno-del-governo/>

UMBRIA24, *Sangemini 2014-2020: dalle promesse di investimenti all'orlo del fallimento* in *Umbria24* 19/06/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-2014-2020-dalle-promesse-di-investimenti-allorlo-del-fallimento/>

UMBRIA24, *Sangemini e Amerino nell'incubo ristrutturazione: lavoratori e sindacati passano per vie legali* in *Umbria24*, 03/11/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-e-amerino-nellincubo-ristrutturazione-lavoratori-e-sindacati-passano-per-vie-legali/>

UMBRIA24, *Sangemini, Agnello insiste per acquisire tutto il gruppo Ami: «Zero esuberi»*, in *Umbria24*, 20/02/2021, link: <https://www.umbria24.it/economia/crisi-sangemini-agnello-insiste-per-acquisire-tutto-il-gruppo-ami-zero-esuberi/>

UMBRIA24, *Sangemini, Ami annuncia ristrutturazione. Il Mise: «Fuori piano industriale credibile»* in *Umbria24*, 06/10/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-ami-annuncia-ristrutturazione-il-mise-fuori-piano-industriale-credibile/>

UMBRIA24, *Sangemini, Ami annuncia ristrutturazione. Il Mise: «Fuori piano industriale credibile»* in *Umbria24*, 06/10/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-ami-annuncia-ristrutturazione-il-mise-fuori-piano-industriale-credibile/>

UMBRIA24, *Sangemini, spettro smantellamento. Sindacati dal prefetto: «Non possiamo accettarlo»* in *Umbria24*, 24/09/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-spettro-smantellamento-sindacati-dal-prefetto-non-possiamo-accettarlo/>

UMBRIA24, *Sangemini-Amerino, concordato Ami: Agnello prepara proposta migliorativa* in *Umbria24*, 20/03/2020. Link:

<https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-concordato-ami-agnello-prepara-proposta-migliorativa/>

UMBRIA24, *Sangemini-Amerino, il 28 dicembre summit col Mise tramite call in Umbria24*, 16/12/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-il-28-dicembre-summit-col-mise-tramite-call/>

UMBRIA24, *Sangemini-Amerino, piano Ami ai lavoratori prima del confronto col Mise: agitazione e timori, in Umbria24* 19/03/2021. Link: <https://www.umbria24.it/economia/sangemini-amerino-piano-ami-ai-lavoratori-prima-del-confronto-col-mise-nervi-tesi-e-timori/>

UMBRIA24, *Stop Sangemini per crisi del gruppo Acque minerali: via all'apertura del concordato, in Umbria24*, 02/03/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/stop-sangemini-lavoratori-ai-cancelli-della-fabbrica-attendiamo-un-segnale-chiaro>

UMBRIA24, *Timori Perugia tra trattative e proteste: videoriassunto in Umbria24 Online*, 15/06/2017. Link: <https://www.umbria24.it/video/timori-perugina-trattative-proteste-videoriassunto/>

UMBRIA24, *Timori Perugia tra trattative e proteste: videoriassunto in Umbria24 Online*, 15/06/2017. Link: <https://www.umbria24.it/video/timori-perugina-trattative-proteste-videoriassunto/>

UMBRIA24, *Vertenza Sangemini e Amerino: scatta lo sciopero a oltranza, clima di tensione, in Umbria24*, 23/11/2020. Link: <https://www.umbria24.it/economia/vertenza-sangemini-e-amerino-scatta-lo-sciopero-a-oltranza-clima-di-tensione/>

UMBRIA24, *Vertenze Treofan e Sangemini, il corteo e poi lavoratori dal prefetto: «Uniti si vince» in Umbria24*, 12/12/2020. Link: <http://www.umbria24.it/economia/vertenze-treofan-e-sangemini-corteo-e-lavoratori-dal-prefetto-uniti-si-vince>

UMBRIAON, *«Si rischia il dramma sociale»*, in *UmbriaOn*, 17/04/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-si-rischia-il-dramma-sociale/>

UMBRIAON, *Chiusa la vertenza, rilanciare Perugina*, in *Umbria On* 23/05/2018 link: <https://www.umbriaon.it/nestle-perugina-accordo-vertenza-san-sisto/>

UMBRIAON, *Operai Nestlé Perugina all'inaugurazione dell'anno accademico dell'Università Stranieri di Perugia*, *Umbria On*, 30/10/2017. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=aL6JwVLddjk>

UMBRIAON, *Perugina chiusa la vertenza, tutti i numeri. I commenti dei dirigenti Nestlé: «É stata dura»* in *Umbria On* 18/05/2018. Link alle interviste: [https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih_4)

UMBRIAON, *Perugina chiusa la vertenza, tutti i numeri. I commenti dei dirigenti Nestlé: «É stata dura»* *Umbria On*, 18/05/2018. Link: [https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=24-bLSvih_4)

UMBRIAON, *Perugina, i sindacati: «Fatto il massimo; difficile trattare con Nestlé»* *UmbriaOn*, 15/02/2018 link: <https://www.youtube.com/watch?v=1Tq5hImBXZY>

UMBRIAON, *Perugina, i sindacati: «Il patto con Nestlé non prevedeva esuberi»* 24/07/2017 link: <https://www.youtube.com/watch?v=ljD7-kaggws>

UMBRIAON, *Sangemini, Ami: «C'è attenzione ai siti umbri»*, in *Umbria On* 20/04/2020 link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-ami-ce-attenzione-ai-siti-umbri>

UMBRIAON, *Sangemini, depositata domanda concordato. Martedì le carte al tribunale, l'azienda rassicura: «Capacità produttiva non è pregiudicata, piano in fase di avvio»* in *UmbriaOn*. 02/03/2020. Link: <https://www.umbriaon.it/sangemini-via-il-debito-e-poi-il-rilancio1/>

UMBRIAON, *Vertenza Nestlé Perugia parlano i vertici dell'azienda*, *Umbriaon* 15/06/2017 link: <https://www.youtube.com/watch?v=I36eFJWGnKM>

UMBRIAON, *Vertenza Perugina, parla Toia (Nestlé): «Cassa integrazione possibile solo per chi non trova posto»* *Umbria On* 28/02/2018 link: <https://www.youtube.com/watch?v=8LoSi1H5muo>

UMBRIATV, *Treofan e Sangemini, corteo in centro* in *Umbriatv*. Link:  
<https://www.umbriatv.com/notizie/economia/lavoro/treofan-e-sangemini-corteo-in-centro/>

